

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Creación de Valor Compartido en el Sector Farmacéutico**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Jessica Huerta Gilio**

**Isaac Humberto Matos Barrionuevo**

**Hary Alberto Patiño Del Piélago**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Surco, octubre de 2017**

## Agradecimiento

Al profesor Ph. D. Rubén Guevara Moncada, por las revisiones efectuadas a la presente tesis durante su fase de elaboración.

A los docentes de CENTRUM, por su aporte a nuestra formación académica.



## Dedicatoria

A nuestras familias, por habernos brindado su apoyo de manera permanente en esta etapa de crecimiento tanto personal como profesional.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes transcurrimos esta etapa de formación académica.

A Don Vicente Matos y Doña Placentina Barrionuevo, con el sentimiento más fino de mi ser, por haberme encomendado su fuerza moral en los momentos difíciles y de éxitos. A mi tía Jesusita Cano y mis hermanos, por saber comprender mi perseverancia de lucha constante.

Isaac Humberto Matos Barrionuevo

A mis padres Víctor Martínez Mena mi mayor gratitud a Emilia Irene Gilio por avalar mis sueños, mi abuelita Inocencia Rodríguez por presagiar mi hoy. Mi familia por su apoyo y paciencia.

Jessica Huerta Gilio

A mi hijo, Mario Darío, por ser el gran motor para lograr todos los objetivos en mi vida. A mi esposa Fiorella por su comprensión, apoyo y paciencia que siempre me brindó. A mis padres, Yola y Darío, por ser los pilares de mi vida.

Hary Patiño Del Piélago

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación hizo un análisis desde la aplicación de Valor Compartido (VC) en cinco laboratorios con mayor participación en el sector farmacéutico peruano; Medifarma, Teva, Farminindustria, Hersil y Roemmers. Las herramientas empleadas para la recopilación, procesamiento e interpretación de la información se soportan en el enfoque positivista de investigación cuantitativa cuyo nivel es descriptivo. La sociedad ha perdido la credibilidad en el sector farmacéutico, los laboratorios no mostraron impacto significativo de valor compartido o que las firmas sean competitivas sosteniblemente en el tiempo; no obstante, el limitado conocimiento para la aplicación de la teoría a la práctica ha facilitado a los ejecutivos, elaborar políticas de responsabilidad social empresarial en vez de creación de valor compartido. Los resultados de la investigación permitieron inferir que el 20% de los laboratorios productores de medicamentos conocen algo de los conceptos de valor compartido, 40% de laboratorios conocen moderadamente, 20% sólo conocen y 20% conocen muy bien. Respecto a la aplicación de la creación del valor compartido en el sector farmacéutico, el 20% de las empresas tiene un nivel 2 de aplicación, se encuentra por debajo de una aplicación moderada; 40% tiene un nivel de aplicación 4, que se acerca más a un nivel de aplicación moderada; sin embargo, 20% del total de empresas tienen un nivel de aplicación 7 lo cual supera el nivel de aplicación moderada y 20% de laboratorios tienen un nivel de aplicación 8 del valor compartido en su empresa lo que representa un mayor éxito en sostenibilidad. Se definió como grupo de interés o *stakeholder* a los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, la gestión ambiental y los accionistas. Siendo el punto de interés más crítico, la implementación de capacitaciones para los colaboradores.

## Abstract

This research did an analysis an analysis from the application of Shared Value (VC) in five laboratories with higher participation in the Peruvian pharmaceutical sector; Medifarma, Teva, Farindustria, Hersil and Roemmers. The tools used for the collection, processing and interpretation of the information are supported in the positivist focus of quantitative research, the level is descriptive. Society has lost credibility in the pharmaceutical sector, laboratories did not show significant impact of shared value or that firms are sustainably competitive over time; however, limited knowledge for the application of theory to practice has made it easier for executives to develop corporate social responsibility policies rather than shared value creation. The results of the research allowed us to infer that 20% of the drug-producing laboratories know something about the concepts of shared value, 40% of laboratories know moderately, 20% only know and 20% know very well. With regard to the application of shared value creation in the pharmaceutical sector, 20% of companies have a level 2 of application, is below moderate application; 40% have a level of application 4, which is closer to a moderate level of application; however, 20% of all companies have a level of application 7 which exceeds the moderate level of application and 20% of laboratories have an application level 8 of shared value in their company which represents greater success in sustainability. The stakeholders, community, suppliers, customers, environmental management and shareholders were defined as stakeholders. Being the most critical point of interest, the implementation of training for employees.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema de Investigación .....	3
1.3 Propósito de la Investigación.....	4
1.4 Significancia de la Investigación .....	4
1.6 Marco Teórico .....	6
1.7 Definiciones Operacionales.....	8
1.8 Naturaleza de la Investigación.....	9
1.9 Supuestos.....	11
1.10 Limitaciones de la Investigación .....	11
1.11 Delimitación .....	12
1.12 Resumen.....	14
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>16</b>
2.1 Teorías.....	18
2.1.1 Concepto del valor compartido de Michell Porter. ....	18
2.1.2 Teoría del valor compartido según Porter y Kramer. ....	18
2.1.3 Teoría del valor.....	19
2.1.4 Teoría de stakeholder.....	20
2.2 Significado del Valor Compartido para las Empresas .....	21
2.3 Empleo del valor compartido a nivel corporativo .....	35
2.4 Medición del Valor Compartido.....	43
2.4.1 Modelos para medir el valor no financiero. ....	43

2.5 Propuestas para medir el valor compartido.....	48
2.5.1. La creación de valor económico.....	57
2.5.2. La creación del valor social.....	59
2.5.3. Creación de valor ambiental.....	61
2.6 Resumen.....	63
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>64</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	64
3.2 Conveniencia del Diseño.....	64
3.3 Preguntas de Investigación.....	65
3.4 Población y Muestra.....	66
3.5 Consentimiento Informado.....	68
3.6 Confidencialidad.....	69
3.7 Ubicación Geográfica.....	70
3.8 Instrumentación.....	70
3.9 Recopilación de Datos.....	71
3.10 Análisis de Datos.....	72
3.11 Validez y Confiabilidad.....	72
3.12 Resumen.....	73
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos.....</b>	<b>74</b>
4.1 Características de la Muestra.....	74
4.2 Resultados.....	76
4.2.1 Aplicación de VC en las empresas del sector farmacéutico.....	77
4.2.2 Nivel de conocimiento de los ejecutivos.....	77
4.2.3 Valor compartido y Sostenibilidad, crecimiento integral, desarrollo y competitividad.....	79

4.2.4 Políticas y lineamientos para la creación de valor compartido. ....	82
4.2.5 Nivel de confianza del consumidor en la industria farmacéutica.....	84
4.2.6 Aplicación de la teoría de Porter y Kramer en la creación de valor compartido .....	87
4.2.7 Nivel de aplicación de la CVC y teoría de stakeholder .....	88
4.3 Discusión.....	99
4.4 Resumen .....	104
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
5.1 Conclusiones.....	107
5.2 Contribuciones Teóricas.....	111
5.4 Recomendaciones .....	117
<b>Referencias .....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>	<b>130</b>
<b>Apéndice B: Cuestionario .....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice C: Cuestionario Adicional a las Encuestas .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice D: Protocolo de Recolección de Datos.....</b>	<b>145</b>
<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>147</b>

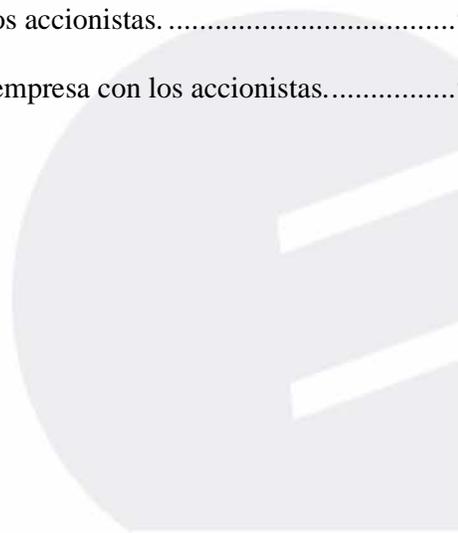
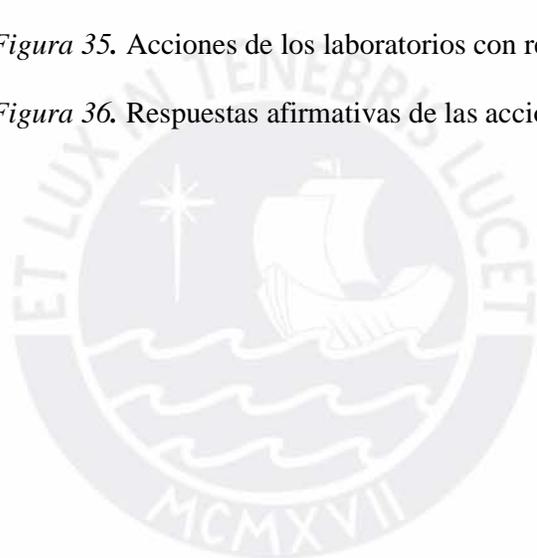
## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Resultados Económicos y Sociales de los Niveles de Valor Compartido .....</i>	7
Tabla 2	<i>Diferencias entre RSE y Valor Compartido .....</i>	31
Tabla 3	<i>Modelos de Negocio.....</i>	35
Tabla 4	<i>Rango de Valor de las Categorías de Empresa.....</i>	44
Tabla 5	<i>Modelo de Medición del Valor Creado.....</i>	47
Tabla 6	<i>Indicadores por Dimensión Organizacional para la Estimación del Desempeño Empresarial a través de la Creación de Valor.....</i>	52
Tabla 7	<i>Medición de los Resultados Empresariales y Sociales para cada forma de Crear Valor Compartido .....</i>	54
Tabla 8	<i>Aspectos Relacionados al Medicamento de los Usuarios de Establecimientos Farmacéuticos Privados. Lima; 2017.....</i>	85
Tabla 9	<i>Percepción del Uso de Medicamentos Genéricos Según Dimensiones Lima 2017.....</i>	87
Tabla 10	<i>Acciones de los Laboratorios con los Grupos de Interés Expresado en Porcentajes (%).....</i>	105
Tabla 11	<i>Afirmación de los Laboratorios a las Acciones de la Empresa Expresado en Porcentajes (%). .....</i>	106

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz de Exploración de Literatura.....	17
<i>Figura 2.</i> Stakeholders View of firm .....	21
<i>Figura 3.</i> Relación desarrollo empresarial y prosperidad industrial.....	26
<i>Figura 4.</i> El éxito económico en la empresa. ....	27
<i>Figura 5.</i> Modelo de valor compartido .....	33
<i>Figura 6.</i> Indicadores de impacto social. ....	45
<i>Figura 7.</i> Modelo del índice de creación de valor. ....	46
<i>Figura 8.</i> Proceso de creación de valor integral. ....	49
<i>Figura 9.</i> Bloques constructivos de valor compartido. ....	51
<i>Figura 10.</i> Modelo para medir el valor compartido.....	53
<i>Figura 11.</i> Precios asignados al valor creado.....	58
<i>Figura 12.</i> Interpretación gráfica de la creación del valor social .....	60
<i>Figura 13.</i> Ventas de las empresas de la muestra.....	75
<i>Figura 14.</i> Utilidades de las empresas de la muestra.....	75
<i>Figura 15.</i> Colaboradores de las empresas de la muestra. ....	76
<i>Figura 16.</i> Personal tercerizado de las empresas de la muestra. ....	76
<i>Figura 17.</i> Nivel de conocimiento de valor compartido en el sector farmacéutico.....	78
<i>Figura 18.</i> Responsabilidad de la empresa Medifarma. ....	79
<i>Figura 19.</i> Responsabilidad social corporativa de Teva.....	80
<i>Figura 20.</i> Responsabilidad social y ambiental Hersil. ....	82
<i>Figura 21</i> Responsabilidad Social Empresarial en Roemmers. ....	83
<i>Figura 22.</i> Percepción de los consumidores de medicamentos según dimensión de riesgo.....	86
<i>Figura 23.</i> Nivel de aplicación de valor compartido en el sector farmacéutico.....	88
<i>Figura 24.</i> Creación de valor compartido (Teoría del valor y teoría de Stakeholders).....	89

<i>Figura 25.</i> Acciones de la empresa con los colaboradores. ....	90
<i>Figura 26.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los colaboradores. ....	91
<i>Figura 27.</i> Acciones de los laboratorios con respecto a la comunidad.....	91
<i>Figura 28.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con la comunidad. ....	92
<i>Figura 29.</i> Acciones de los laboratorios con respecto a los proveedores. ....	93
<i>Figura 30.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los proveedores.....	94
<i>Figura 31.</i> Acciones de los laboratorios con respecto a los clientes. ....	95
<i>Figura 32.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los clientes.....	96
<i>Figura 33.</i> Acciones de los laboratorios con respecto a los a la gestión ambiental. ....	97
<i>Figura 34.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con la gestión ambiental. ....	97
<i>Figura 35.</i> Acciones de los laboratorios con respecto a los accionistas. ....	98
<i>Figura 36.</i> Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los accionistas.....	99



## Capítulo I: Introducción

La investigación se sustentó en el estudio de la creación de valor compartido (CVC) en el sector farmacéutico peruano 2016, por tal razón, se precisó el significado de CVC según Porter y Kramer (2011), donde se indicó:

“El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (p. 6)

Así también, respecto al sector farmacéutico, Danzon (1999) indicó que:

“Se caracteriza por una elevada concentración en el ámbito mundial en un grupo reducido de empresas los que realizan un gasto elevado en Investigación y Desarrollo (I+D) orientado a la invención de nuevas sustancias y medicamentos siendo, de esta manera, la competencia efectiva reducida por la generación de barreras legales, es decir, las patentes. Por otro lado, este es uno de los pocos sectores altamente regulados en muchas de sus principales actividades”. (citado por Miranda, 2004, p. 4).

### 1.1 Antecedentes

Porter y Kramer (2011) indicaron que el éxito de una empresa como el progreso de la sociedad estaban relacionados. Asimismo, precisaron que el valor compartido se generaba de las siguientes formas: (a) con el rediseño tanto de productos como de mercados, (b) mediante la redefinición de la productividad en la cadena de valor y (c) a través de la construcción de clústeres de soporte a la industria en la que más de un colaborador participaba en el desarrollo local.

Desde entonces se han realizado diversas investigaciones que han abordado el estudio sobre la aplicación de valor compartido (VC), algunas de éstas se han enfocado en la

comparación de modelos de negocios con la finalidad de redefinir el rol de la empresa en el contexto de su involucramiento con la sociedad, así como, con sus grupos de interés o *stakeholders*. Al respecto, Michelini y Fiorentino (2012) precisaron que luego de analizar dos modelos de negocios que permitían a las compañías crear valor compartido, los cuales fueron el modelo social así como el modelo inclusivo, se detectó que el concepto básico en ambas propuestas de creación de valor compartido era que deberían conducir a las compañías hacia el tipo correcto de rentabilidad, es decir, aquella que incrementa los beneficios a la sociedad en lugar de disminuirlos. Spitzack y Chapman (2012) mencionaron, después de estudiar un caso real de creación de valor compartido en Brasil, la evaluación de un conjunto de indicadores sociales, así como ambientales les permitió medir y validar el cumplimiento de las condiciones requeridas por los autores de la teoría del valor compartido en una estrategia de creación del mismo.

Otro tipo de enfoque son las alianzas productivas que se crean con un intermediario confiable, como es el caso de la empresa Novo Nordisk, compañía farmacéutica danesa, líder en el tratamiento de la diabetes.

Hace 20 años, en China, esta empresa inició una estrategia de valor compartido interviniendo el clúster local relacionado con el cuidado de la diabetes, mejorando el entrenamiento a los médicos, implementando programas de educación a los pacientes e invirtió en producción local de insulina, como resultado se obtuvo una mejora sustancial en el diagnóstico de diabetes, lo cual generó un valor social porque mejoró la vida de millones de personas en China e incrementó la demanda de sus productos basados en insulina, lo que generó un valor económico, para la compañía, en cifras: (a) ha facilitado más de 220000 sesiones de entrenamiento a más de 550000 profesionales de la salud, que daban tratamiento a más de 12 millones de pacientes, (b) se incrementó el 80% en los años de vida de los pacientes con diabetes, gracias a un mejoramiento de productos y servicios de diagnóstico y

tratamiento, y (c) la compañía ha incrementado de 40% a 63% su participación en el segundo mercado más grande del mundo para insulina. (Porter, Hills, Pftizer, Patscheke & Hawkins, 2011, junio, p. 7)

Finalmente, cabe precisar que luego de una revisión de la literatura, se ha hallado que no existe un estudio de CVC en el sector farmacéutico peruano; por otro lado, se han encontrado algunas investigaciones realizadas sobre responsabilidad social en el sector farmacéutico que pueden servir como indicios para describir la situación de la CVC en las empresas del sector farmacéutico peruano.

## **1.2 Problema de Investigación**

Haq (2012, 15 de junio) precisó el problema por el que pasan las empresas del sector farmacéutico: Las empresas farmacéuticas pasan meses encerradas trabajando en análisis de probabilidades, que en su mayoría se desechan, sobre las estimaciones de ventas futuras, los proyectos viables, los que no lo serán, y así sucesivamente. Al final, estos análisis están orientados a la creación de una patente que proporcione el máximo valor en términos de beneficio. En la misma publicación, también indicó la solución: En todo este debate sobre costo/beneficio, la razón de ser para una empresa farmacéutica reside en curar personas. Si las compañías farmacéuticas instarán a sus gerentes a reunirse y trabajar sobre el tipo de nuevos fármacos que podrían curar enfermedades verdaderamente preocupantes por su impacto y peligrosidad para la salud en general, todo el concepto de creación de valor cambiaría. El desarrollo de un nuevo medicamento, eficaz para un problema específico de salud general, daría lugar a nuevas perspectivas para la empresa, ya que la demanda de esa innovación sería muy alta, y a su vez proporcionaría mayores beneficios.

Así también:

María Aste, presidenta de la Asociación Nacional de Laboratorios

Farmacéuticos (Alafarpe) detalló que el mercado farmacéutico peruano creció 8% en

el 2015, equivalente a US\$ 2 mil millones. Sin embargo, resaltó que el sector salud representa sólo el 5.3% del PBI peruano, por debajo de Colombia (6.8%) y Chile (7.7%). (El Comercio, 2016, 01 de mayo).

Según lo antes expuesto y dado que no existe ninguna investigación sobre la CVC en las empresas del sector farmacéutico, es preciso desarrollar la presente investigación para describir la situación de la aplicación de VC en las empresas del sector farmacéutico peruano en el año 2016.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito del estudio fue: describir la situación de la CVC en empresas del sector farmacéutico peruano en el año 2016, identificando si las empresas del sector farmacéutico conocían y estuvieron empleando la teoría del valor compartido, propuesto por Porter y Kramer ya que la mayoría de empresas se centra en la rentabilidad monetaria a corto plazo y no en constituirse en empresas competitivas y sostenibles. (Mutis, 2013)

### **1.4 Significancia de la Investigación**

Vega y Remenyí (1980) explicaron cómo se desempeña el sector:

El sector farmacéutico tiene un comportamiento especial y se escapa del análisis convencional de los modelos estándar de mercado –esto es, competencia perfecta– en donde, por el lado de la oferta, no hay información completa, competencia y decisión autónoma del consumidor bajo la restricción única de su presupuesto. En tanto que, por el lado de la demanda, los gustos, las preferencias y el precio de mercado no juegan un papel fundamental para determinar el consumo como sí son los médicos, considerados como agentes creadores de demanda (citado por Miranda, 2004, p.5).

Porter y Kramer (2011) señalaron que “el propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación del valor compartido, no sólo las utilidades per se. Esto

impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global” (p. 4).

Entonces, como en el Perú no existe investigación sobre la CVC en el sector farmacéutico peruano, los resultados que se obtienen de esta investigación servirán como información relevante para que las empresas del sector farmacéutico en el Perú puedan implementar prácticas de CVC en sus estrategias corporativas, mejorando la relación empresa, economía, sociedad, ambiente y así puedan obtener valor social al mismo tiempo que obtienen valor económico, constituyéndose en empresas competitivas y sostenibles.

### **1.5 Preguntas de Investigación**

Con el propósito de establecer un diagnóstico preciso respecto a la creación de valor compartido en la industria farmacéutica, el trabajo de investigación se focalizó en las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano?

¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector farmacéutico en el Perú sobre Creación de Valor Compartido en el año 2016?

¿De qué manera la Creación de Valor Compartido en el sector farmacéutico del Perú conduce a la empresa a ser más competitiva con sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo en el año 2016?

¿Qué políticas y lineamientos generan la Creación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico, de tal manera, que fomente la competitividad y el bienestar en la sociedad?

¿Cuál es el nivel de confianza del consumidor o familia hacia las empresas farmacéuticas en cuanto a los precios, la calidad de los productos y servicios, desde la perspectiva de la CVC, que brinda el sector farmacéutico peruano en el año 2016?

¿Las empresas del sector farmacéutico aplican la teoría de la creación del valor compartido según Porter y Kramer en el año 2016?

¿Cuál es el nivel de aplicación de creación de valor compartido, basado en la teoría de Valor y Teoría de Stakeholders, de las empresas del sector farmacéutico en el Perú?

### **1.6 Marco Teórico**

Van Fenema, Keers y Zijm (2014) expresaron que las firmas necesitaban redefinir lo que entregaban mediante sus productos o servicios, así como revisar sus modelos de negocio, para que entre ambos asuntos sea posible la creación de valor, lo que era importante al momento de trabajar aspectos de innovación. Asimismo, precisaron que el concepto del valor se debía abordar desde una perspectiva que considere la dependencia que existía con los diversos grupos de interés, lo cual propiciaba que la creación del mismo resulte un desafío de orden sistémico y no un reto aislado.

Crane, Palazzo, Spence, y Matten (2014) sostuvieron que el valor compartido buscaba recuperar la confianza en los negocios en una época en que estos se encontraban en crisis y era una forma de nuevamente legitimarlos. También señalaron que en torno a la propuesta aludida existían las cuatro debilidades siguientes: (a) carecía de originalidad con relación a lo propuesto por la RSE, (b) ignoraba las tensiones entre los objetivos tanto económicos como sociales, (c) mostraba ingenuidad al suponer que las organizaciones estaban dispuestas a cumplir la totalidad de las disposiciones o regulaciones externas, y (d) trataba de modo superficial el rol que poseen las firmas en la sociedad.

En tal sentido, Grönroos y Helle (2010) expresaron que tanto el análisis como la discusión sobre el valor se analizaban de manera aislada, por lo que era necesario integrar a los clientes y los proveedores con la empresa, de modo que se genere valor para todas las partes, lo cual era posible estimarse a través de un indicador de ganancias conjuntas de productividad, probándose su aplicación en el ámbito manufacturero.

Finalmente, Porter et al (2011) afirmaron que al igual que cualquier estrategia de negocio, las estrategias de valor compartido son únicas y adaptadas a una empresa individual y pueden aprovecharse las oportunidades de valor compartido en tres niveles: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (c) permitiendo el desarrollo de clústeres; como se explica en la Tabla 1, por ejemplo, económicamente generan ingresos, mayor cuota de mercado, crecimiento de mercado; acarrea resultados sociales, como mejora de la atención al paciente, reducción de huella de carbono, educación y nutrición; asimismo, la redefinición de la productividad, seguridad, calidad, rentabilidad generando un adecuado uso de energía, agua, materias primas, habilidades de trabajo e ingresos para los empleados. Finalmente, el acceso al desarrollo de un clúster implica reducción de costos, seguridad, distribución de infraestructura, fuerza laboral y mejora en la rentabilidad.

Tabla 1

*Resultados Económicos y Sociales de los Niveles de Valor Compartido*

<b>Niveles de Creación de Valor Compartido</b>	<b>Resultados Económicos</b>	<b>Resultados Sociales</b>
<b>Reconcibiendo Productos y mercados:</b> ¿Cómo la focalización de necesidades insatisfechas conduce a generar mayores utilidades?	El aumento de los ingresos. El aumento de la cuota de mercado. Aumento del crecimiento del mercado. Mejora de la rentabilidad.	Mejora de la atención al paciente. Reducción de la huella de carbono. Mejora de la nutrición. Mejora de la educación.
<b>Redefinición de la productividad en la cadena de valor:</b> ¿Cómo una mejor gestión interna de las operaciones incrementa la productividad y reduce los riesgos?	Mejora de la productividad. Reducción de logística y costos de operación. Alimentación con seguridad. Mejora de la calidad. Mejora de la rentabilidad.	Reducción del uso de energía. Reducción del consumo de agua. Reducción de las materias primas. Mejora las habilidades de trabajo. Mejora de los ingresos de los empleados.
<b>Permitir el desarrollo de clúster:</b> ¿Cómo cambiar las condiciones sociales fuera de la empresa desata nuevas ganancias de crecimiento y productividad?	Reducción de costes. Alimentación con seguridad. Mejora de la distribución e infraestructura. Mejor acceso fuerza laboral. Mejora de la rentabilidad.	Mejora de la educación. Mejora de la educación. Mejora de la salud. La mejora de los ingresos.

*Nota:* Adaptado de "Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results," de M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, y E. Hawkins, 2011, *Foundation Strategy Group*, p.3.

## 1.7 Definiciones Operacionales

Las principales definiciones operacionales de la investigación son las siguientes:

**Desarrollo Sostenible.** En el Informe Brundtland: "...se entiende como tal aquel que satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (citado por Artaraz, 2002, p.1).

**Empresa.** Ruiz (2005a) conceptualizó que: "La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital)" (p.1).

*La empresa es* "conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, una comunicación, con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando una determinada cultura y relaciones de poder"(Ruiz, 2005b, p. 2).

**Ética.** Vega (2007) la definió como "estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva – porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser -, y es práctica por estar orientada a la acción humana". (p. 40)

**Responsabilidad Social Empresarial.** INDECOPI(2010) indicó:

La responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas. (p. 10)

**Stakeholders o grupos de interés.** Freeman (2010) definió, el concepto de Stakeholder como “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p. 24)

**Valor social.** De acuerdo a Wójcik (2016)“...puede ser conceptualizada como la generación de beneficios sociales adicionales a los costes sociales de reducción para los interesados, no necesariamente directamente implicado en un proceso de creación de valor económico” (p.46).

**Valor económico.** López (2000) señaló, que donde se invierte un capital que genera una rentabilidad mayor que los costos incurridos equivale a crear beneficio económico, que es lo mismo que crear valor económico. La función de toda empresa es aumentar el valor económico para lo cual es necesario tomar decisiones acertadas que crean riqueza.

**Valor ambiental.** Senior et al. (2007) reforzó la definición de valor ambiental cuando decía que: “las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental, a mediano y largo plazo... son más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y de los productos, fomentando el uso de tecnologías más limpias” (p. 486).

**Valor Compartido (VC).** Son “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y social” (Porter & Kramer, 2011, p.4).

## **1.8 Naturaleza de la Investigación**

La investigación se caracterizó por ser un nivel de investigación descriptiva de corte transversal y a su vez documental porque realizó una revisión de la literatura sobre la base de “... planteamientos teóricos sobre la naturaleza de la investigación cualitativa, cuantitativa y mixta” (Macías, Zárate, Rosiles, 2013, p.105). En el apéndice B literal B. del instrumento del

trabajo investigación se resaltó las preguntas basadas en el enfoque de investigación cualitativa porque se hace preguntas, que a los gerentes les da la posibilidad de responder de manera abierta sobre la problemática del conocimiento y la aplicación de creación del valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2011). Sin embargo:

“...manifestaciones o expresiones reciben el nombre de indicadores. En el caso de una cierta actitud, son indicadores de ella las respuestas que pueda dar un sujeto a una o más preguntas que se supone se relacionan con la correspondiente variable...” (Briones, 1996, p. 32).

En instrumento de recopilación de información en los literales A, C, D y E. así como el cuestionario adicional se empleó preguntas con respuestas cerradas que conllevan a ser codificadas por lo que fue una investigación de enfoque cuantitativo, en conclusión, la naturaleza de la investigación se caracterizó por ser mixta, por el hecho de emplear ambos enfoques de investigación, en la recopilación de datos y recopilación de la documentación teórica. Además, tuvo un alcance descriptivo porque “...se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables ... su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

El diseño de esta investigación fue no experimental porque: no se manipuló deliberadamente las variables de investigación (Hernández et al., 2010, p. 149)

La investigación fue transeccional o transversal ya que se *recolectó* datos en un solo momento”. (Hernández et al., 2010, p. 151). A través de dos etapas: (a) al momento de recabar las respuestas sobre el manejo del valor compartido provenientes de cada uno de los entrevistados y (b) al momento de establecer la situación de la CVC en el sector farmacéutico.

## 1.9 Supuestos

La investigación consideró dos aspectos: (a) que las respuestas brindadas por los gerentes entrevistados implican que es posible conocer la situación tanto actual del valor compartido en las empresas del sector farmacéutico y (b) que los resultados alcanzados sirven para entender la realidad de las 5 empresas seleccionadas en torno a la aplicación del valor compartido dentro de sus políticas y estrategias organizacionales; de lo expuesto, se asume los siguientes supuestos vinculados al problema de investigación planteada.

- Los ejecutivos de las empresas del sector farmacéutico peruano son líderes en el conocimiento del empleo de medicamentos, la investigación de fármacos, en proporcionar programas de formación para el buen empleo de medicamentos, en ofrecer oportunidades laborales en el marco de la aplicación de la Creación del Valor Compartido.

- La identificación de información de los conceptos de Creación de Valor Compartido aplicados al sector farmacéutico del Perú, facilita la construcción de argumentos teóricos, para las empresas haciendo que su aplicación conduzca a estas a ser más competitivas, creando valor económico, social y ambiental.

## 1.10 Limitaciones de la Investigación

Los gerentes entrevistados de las empresas (Medifarma, Teva, Farminindustria, Roemmers y Hersil) mostraban limitaciones al no deslindar los conceptos de filantropía, responsabilidad social y Creación de Valor Compartido, en consecuencia, los resultados de las preguntas de las entrevistas realizadas tendían a un sesgo de insuficiente consistencia de la teoría fundamentada por Porter y Kramer (2011). De otro lado la escasa bibliografía de la Creación de Valor Compartido aplicada a la industria farmacéutica limitó construir un marco teórico mucho más sistemático vinculado a la realidad.

Los trabajadores por la custodia y por políticas de la empresa no proporcionaron suficiente información (datos cuantitativos) por lo que se debió cursar a los directivos de las empresas farmacéuticas oficios para que accedan a participar.

Debido a que se ha realizado un estudio con diseño transeccional se recogieron datos sólo en un momento determinado y ello no ha posibilitado detectar la ocurrencia de presumibles cambios que hayan sucedido posteriormente a la realización de la investigación con relación al valor compartido en las compañías que componen el rubro, lo que redujo en cierta forma el aporte realizado tanto en la proposición de conclusiones como en la enunciación de recomendaciones sobre el tema.

Además, el hecho de haber optado por el uso de un diseño transeccional responde fundamentalmente a cuestiones de costos, así como de plazos, debido a que el tipo de estudio escogido significa una menor inversión económica para realizar el levantamiento de información respectiva, así como una menor demora para llevar a cabo el análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente, debido al procedimiento de recolección de datos no fue posible comprobar la veracidad de las respuestas emitidas por los participantes de las empresas interrogadas sobre el tema y se tuvo que aceptar como verídicos los valores colocados a las preguntas sobre los diversos pilares del valor compartido que integraban parte del cuestionario respondido por los gerentes que la desarrollaron.

### **1.11 Delimitación**

El estudio se enfocó únicamente a indagar el tema en cuestión dentro de las cinco compañías que realizaron la mayor cantidad de importaciones de medicamentos en años recientes y que estuvieran afiliadas a cualquiera de las asociaciones empresariales existentes en el rubro. Ahora bien, cabe destacar que se consideró la disponibilidad del personal únicamente de nivel estratégico que laboraba en cada una de las organizaciones que

compusieron la muestra al momento de responder el cuestionario seleccionado para indagar acerca de la forma como estaban manejando el tema del valor compartido en la industria materia de análisis.

Por último, se debe precisar que de cierta manera en un primer momento el estudio parece tratar exclusivamente un asunto relacionado con la gestión empresarial, pero éste en realidad va más allá, dado que aborda una cuestión debatida con regularidad tanto en el ámbito nacional como internacional, que es el compromiso de las organizaciones con las sociedades en las que desarrollan sus actividades para sostener una relación armoniosa con éstas y aportar al desarrollo de las mismas, así como del país en que se encuentran; de lo expuesto, se delimitó teniendo las consideraciones espaciales y temporales.

El presente trabajo de investigación tiene como delimitación espacial, la industria farmacéutica que abarca el mercado nacional de Perú, cuyas sedes principales se ubican en la ciudad de Lima. Por la complejidad de la recolección de la información y el mismo hecho de ser empresas más representativas en el volumen de comercialización de medicamentos, se seleccionó cinco empresas tales como:

- Medifarma S. A. Ubicada en la Av. República de Colombia N° 791, distrito de San Isidro, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Teva Pharmaceutical Industries Ltd. Ubicada en la Av. Venezuela N° 5415, distrito de San Miguel, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Farminustria S. A. Ubicada en Jr.Carlos Alayza y Roel N° 2180, distrito de Lince, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Hersil S. A. Ubicada en la Av. Los Frutales N° 220, distrito de Ate Vitarte, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Roemmers S. A. Ubicada en el Jirón Justo Vigil N° 1576, distrito de Magdalena de Mar, provincia de Lima, departamento de Lima.

Al no contar con información registrada de serie temporal no era posible analizar 10 o 20 años por lo que se hizo un corte comprendido entre los años 2013-2015. Sin embargo, la recolección de información es de corte transversal (entrevistas a ejecutivos de empresas) realizadas el año 2016 fue de mucha utilidad para poder captar el conocimiento de los ejecutivos respecto a la teoría de la Creación de Valor Compartido.

### **1.12 Resumen**

La introducción empezó con la presentación tanto de los antecedentes como del problema de la investigación, los cuales permiten notar la importancia tanto de la propuesta de Porter y Kramer (2011) así como la relevancia del sector farmacéutico para la salud y bienestar de la población nacional. Luego se determinó el propósito de la investigación, lo cual implicó señalar la razón por la que se decidió realizar las indagaciones de la CVC en el giro de la industria farmacéutica. Asimismo, en la significancia de la investigación se mencionó el motivo por el cual se efectuó un estudio relacionado con la finalidad de lograr mejores relaciones con la comunidad y que les brinde un trabajo continuo de mutuo beneficio.

El objetivo de la investigación fue: establecer la situación de la aplicación del valor compartido en las empresas farmacéuticas a partir de la obtención de información relacionada al conocimiento del VC, las formas de cómo estas empresas crean VC, desarrollan actividades con los Stakeholders.

Se trató el marco teórico y las definiciones operacionales, con la finalidad de establecer los principales rasgos conceptuales que sirvieron como punto de partida para efectuar el estudio. Además, se presentaron los principales lineamientos con los que fueron tratados la información, generando nuevo conocimiento acerca del tema focalizado en la industria farmacéutica.

Asimismo, se expusieron los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones de la investigación con el propósito de definir las conjeturas, las restricciones y los alcances de ésta, lo cual tuvo como propósito que se consiga entender la magnitud de su aporte al conocimiento sobre el manejo que se le brinda al tema del valor compartido, actualmente en las cinco compañías que lograron los mayores niveles de importaciones en tiempo reciente y que estaban asociadas con alguno de los gremios empresariales que operan dentro del rubro farmacéutico nacional.

La importancia de la investigación radica en generar una visión completa de la implementación de la teoría de CVC de Porter y Kramer en las cinco empresas farmacéuticas objeto de estudio, contándose así, con información actualizada y objetiva sobre acciones emprendidas por estas para que construyan VC, considerando aspectos importantes como valor económico, valor social y valor ambiental con sus comunidades.

El enfoque desarrollado fue cuantitativo, con alcance descriptivo, de diseño de investigación no experimental, longitudinal considerando como unidad de análisis; entrevistas con preguntas abiertas y cerradas; con revisión de información secundaria de cinco empresas farmacéuticas del Perú.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura sirvió para un mayor entendimiento y mejor seguimiento del contenido expuesto, Figura 1, en la que se presentó la matriz de exploración de literatura que fue una guía para el desarrollo de la revisión de la literatura. De un lado, se determinó abordar principalmente: (a) la explicación de la propuesta del valor compartido, lo cual se concentró en el desarrollo de las ideas en torno al concepto mencionado, la explicación de los resultados que algunas organizaciones consiguieron con su aplicación y (b) la forma de medir el valor compartido, lo que se orientó a presentar diversos modelos que proponen la manera de estimar la creación de valor para la empresa considerando aspectos que se relacionen con cuestiones alejadas de intereses económicos o que se vinculen con aportar al desarrollo de la sociedad mediante el concepto abordado. De otro lado, en cuanto a lo referido a los autores empleados, estos se han vinculado a diversas publicaciones en el tema desde 1957 hasta 2016 que han aportado con el concepto, así como con la medición del valor compartido.

El esquema de la literatura del valor compartido, se integra por secciones: Principios teóricos que son sustentados por Porter y Kramer (2011) en cuanto a la creación del valor compartido, cuyos autores antecedieron Freeman (1984, 2010) con sus teoría de stakeholder y el shareholder de Friedman (1970), respecto al significado de valor, la literatura se soporta en los autores en orden de fecha con Covín y Miles (1999), al focalizar el concepto de emprendimiento de las firmas los cuales precisaron la existencia de dos tipos de emprendimientos, el emprendimiento social corporativo y los negocios inclusivos hasta Pol, Smit, Murray y Kajenthira (1914).

En relación al empleo del valor compartido a nivel corporativo se sustentó desde el año 2009 hasta el 2017, con los autores Giraldo y Velásquez (2009) hasta Pinkhasov (2017); sin embargo, la teoría del valor compartido, no quedaba en una mera teoría Cohen y Low (2001) hasta Jonikas (2014) buscaron la manera de medir el valor, los cuales desembocaron

en las propuestas para medir el valor compartido, en efecto, emplearon modelos matemáticos para calcular la creación del valor económico, valor social y valor ambiental.

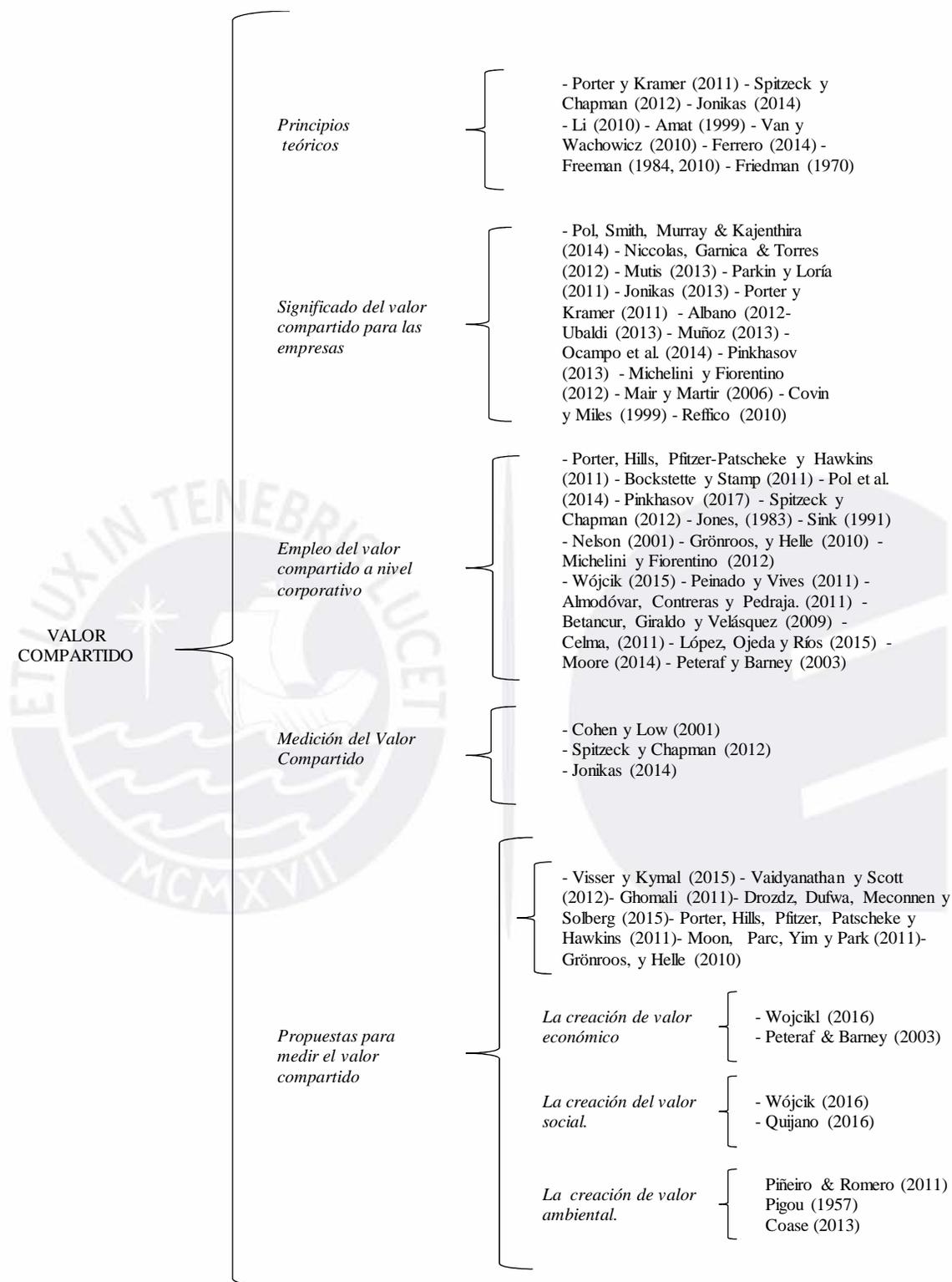


Figura 1. Matriz de Exploración de Literatura

## **2.1 Teorías**

### **2.1.1 Concepto del valor compartido de Michell Porter.**

“El concepto de valor compartido puede ser definido como la política y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”(Porter & Kramer, 2011, p.4).

### **2.1.2 Teoría del valor compartido según Porter y Kramer.**

Las empresas son mal vistas por la sociedad al generar conflictos sociales, ambientales y económicos, al utilizar prácticas inadecuadas de creación de valor, como depredar los recursos naturales en la comunidad donde se desarrolla, Porter y Kramer(2011) propone que las empresas deben asumir un liderazgo, empresa y sociedad creando valor compartido. Para lo cual debe incorporar en sus prácticas el valor social y valor económico teniendo en cuenta necesidades y desafíos de la población que se encuentra inmersa. Para crear valor compartido se debe empezar dentro de las empresas formando ejecutivos líderes que reconozcan las problemáticas y aproveche las necesidades para transformar en un bien común para ambas partes. Como el ejemplo de los vendedores de cacao, mejoran sus métodos de cultivo elevando su producción asesorados por la empresa que compra el producto, aumenta las utilidades para los dos partes, así se origina un comercio justo, también Porter y Kramer (2011) explicaron, que una empresa exitosa necesita comunidades exitosas para generar demanda de sus productos, como también la comunidad busca generación de empleos para su población. Este binomio debe ser apoyado por los gobiernos y ONGs para evitar la fuga de transnacionales o empresas globales. También explican que hay tres formas de crear valor compartido: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y (c) construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las

instalaciones de la empresa. Al reconcebir los productos y mercados, las empresas han buscado formas de generar demanda, maximizando sus utilidades.

### **2.1.3 Teoría del valor.**

*Teoría del valor agregado.* Li (2010), en su artículo señaló que solo “se crea valor cuando los administradores (de la empresa o del negocio), hacen las cosas bien; es decir, cuando las acciones tomadas generan una rentabilidad económica superior al costo de los recursos económicos o capital utilizados en el giro empresarial” (p.578), explicó además, que el valor de económico agregado (EVA) de una empresa, era la Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI) menos Valor contable del activo por el costo promedio del capital, dicho en una ecuación  $EVA = UAIDI - (\text{Activos totales} * \text{Costo del Capital})$ . Es importante señalar que los objetivos del EVA es: maximizar las riquezas de sus accionistas, lograr la confianza de los inversionistas, que los beneficios futuros difieran del costo de capital, implementación de indicadores de cobertura en cualquier tipo de empresa (pequeña o transnacional) cotícese o no en la bolsa de valores, fijar metas en la organización, medir el desempeño de la empresa y sus colaboradores, mejorar la comunicación entre los inversionistas y accionistas, considerar todos los costos que se producen en la empresa y que sean comparables con la competencia, motivar a distintos niveles gerenciales, valorar la empresa y considerar el riesgo con el que operó.

Sin embargo, Van y Wachowicz (2010) definieron el Valor económico agregado o valor de la empresa apalancada como una suma del valor de la empresa apalancada (VEA), valor de la empresa no apalancada (VENA), valor presente de los beneficios del escudo fiscal de la deuda (VPBEFD), valor presente de costo de banca rota y agencias (VPCRA), expresado en una ecuación donde:  $VEA = VENA + VPBEFD + VPCRA$ .

***Teoría del shareholder (accionistas) de Milton Friedman.***Friedman (1970)

fundamentó que las acciones de los gerentes de las firmas con relación a los beneficios son consecuencias de la responsabilidad que ellos asumen; el objetivo es satisfacer los intereses de los propietarios de la firma a fin de materializar mayor beneficio posible, siempre y cuando estos propietarios son accionistas (shareholder).(Citado por Ferrero, 2014).

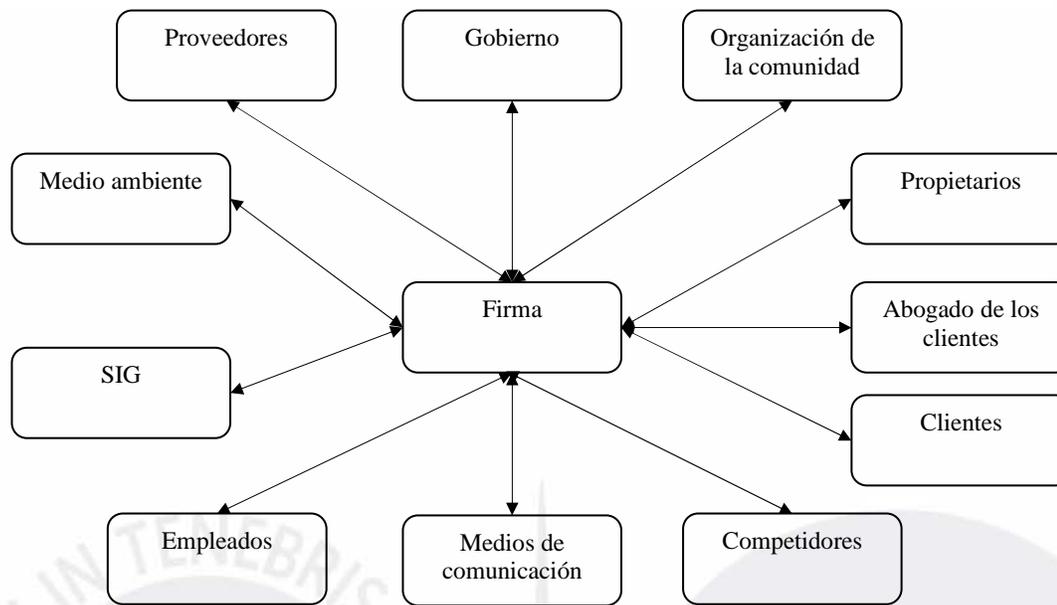
Cuando el gerente de la firma no decide respecto a la maximización de beneficios (responsabilidad social de la empresa), se está gastando un dinero sin consentimiento; de los accionistas, porque como consecuencia de estas decisiones sus dividendos no serán tan altos como deberían serlo; no obstante, para evitar que el beneficio se reduzca tendrán que subir los precios, o bajar los salarios, o pagar menos a los proveedores.

El problema de las decisiones de los ejecutivos surge cuando se generan distorsiones en los precios así como los impuestos o subsidios “En sus principios porque los impuestos sólo pueden ser gravados por representantes del gobierno democráticamente elegidos; en sus consecuencias por el desconocimiento técnico y la falta de experiencia que tienen los directivos para resolver problemas sociales” (Ferrero, 2014, p.634);el problema de principio es las acciones del gobierno ante los precios de mercado y el de consecuencia es cuando los gerentes no saben enfrentar las situaciones sociales en un marco de competitividad.

**2.1.4 Teoría de stakeholder.**

Freeman (1984) elaboró un mapa a fin de vincular todos aquellos grupos e individuos que pueden verse afectados por el cumplimiento de un propósito organizacional. Cada uno de estos grupos tiene participación en las corporaciones, se constituyó como más que una simple categoría; asimismo, los stakeholders o grupos de interés fueron divididos en varias categorías pequeñas útiles, los stakeholders externos y los stakeholders internos a la empresa. Freeman indicó que los grupos de interés estaban formados por los proveedores, gobierno, organización de la comunidad, propietarios, abogado de los clientes o defensor del

consumidor, clientes, competidores, medios de comunicación, empleados, SIG, el ambiente y proveedores. Véase Figura 2.



*Figura 2.* Stakeholders View of firm

Adaptado de “Strategic Management: A Stakeholder Approach” por E. Freeman, 2010, p. 24. Cambridge University Press

## 2.2 Significado del Valor Compartido para las Empresas

Desde el punto de vista eminentemente comercial, llevar el concepto de valor compartido a la acción significa: Identificar oportunidades, construir el caso, medir los resultados, generar compromiso en la alta gerencia, adaptar la organización para desarrollar valor compartido, desarrollar alianzas efectivas. (Pol et al., 2014) analizaron la aplicación de la Creación del Valor Compartido (CVC) para el caso chileno. La primera acción de identificar las oportunidades implicó la conexión entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio. En efecto, las empresas deben empezar haciendo una revisión sistemática de los problemas sociales, involucrando los grupos de interés clave, por poner el ejemplo del caso de la firma AJE que ofrece a sus clientes el consumo de bebidas gaseosas. Muchas veces hay personas que no están en la capacidad de adquirir aguas gasificadas como

la de la firma Coca cola o Inka cola, es por eso que AJE crea sus gaseosas Cola Real para familias de bajo ingreso y al precio justo.

Otro ejemplo típico, es el programa Mi vivienda promovido por el estado peruano. El gobierno fomentó la construcción de viviendas ante el crecimiento vertiginoso de la población, para tal efecto, las familias de escasos medios económicos entraban en la posibilidad de comprar departamentos o viviendas, este proceso significaba identificar la oportunidad de crear conexión con los problemas sociales. En ambas condiciones, las firmas sean privada o estatal reflejan la competitividad generando impacto social. Además, el proceso de identificación de esas oportunidades se traduce en la creación de equipos, combinándose las áreas de Responsabilidad Social de la Empresa y la unidad de negocio de la misma a fin de aprovechar los recursos en el interior de la empresa, por lo que se debe tener en cuenta de manera relevante las discusiones con los grupos de interés externo a la empresa, así como los gobiernos municipales y regionales.

De acuerdo a la segunda acción, es necesario construir el caso de cuantificar los resultados obtenidos del proceso de identificación de oportunidades, sea este por menor costo a fin de aumentar la eficiencia y productividad de la empresa, lograr nuevos mercados para obtener mayores ingresos y reducir el riesgo; de la misma manera, el construir el caso se traduce en el desarrollo de indicadores para medir los resultados sociales vinculados con los resultados del negocio de la empresa.

La empresa que utiliza como estrategia el valor compartido, mide los resultados para maximizar la creación de valor concordante con su estrategia de negocio; del mismo modo se debe generar los compromisos en la alta gerencia utilizando la influencia de la Gerencia General para fijar objetivos de valor compartido, así como, reunirse con otras empresas que están generando Valor Compartido, llevar a cabo una educación ejecutiva dentro de la empresa con el propósito de generar habilidades de valor social, hacer que la firma adopte

una organización con una visión de valor social generando compromisos, logrando la colaboración entre todas las unidades funcionales del negocio con recursos y experticia que es necesario invertir en el corto plazo y el largo plazo. Finalmente, Pol et al. (2014) señalaron que es de urgencia para la firma desarrollar alianzas con aquellos grupos de interés ligados a los desafíos sociales y del negocio propio de la firma y que en el marco de estas alianzas se debe considerar las políticas que permiten la regulación respecto a la colaboración entre los grupos de interés.

Para la creación de valor económico paralelo a la creación de valor social, se debe hacer tres formas principales: Primero la empresa debe producir bienes y servicios que generen satisfacción a las necesidades sociales. Existe una gran población constituida por clientes que fueron ignorados a causa de que muchas empresas mantienen el concepto de mercado tradicional en el cual se le da oportunidad solo a aquellos con capacidades de demandar los bienes y servicios, excluyendo a las zonas marginales y comunidades rurales de bajos recursos. Sin embargo, son las empresas tradicionales las que no toman en cuenta las necesidades de la sociedad, como salud, mejor vivienda, nutrición, seguridad financiera, menor daño ambiental; señales que deben ser entendidas con el propósito de que indiquen si los productos son realmente buenos para los clientes y en función a ello rediseñar productos o métodos de distribución tal como fundamentaron Niccolas, Garnica y Torres (2012).

Segundo, la empresa debe considerar la definición de ecoeficiencia que consiste en el ahorro de recursos por la empresa, (ahorrar papel a razón que la comunicación escrita es remplazada por la comunicación digital o electrónica); Mutis (2013) señaló en su artículo.

“Por ejemplo, está el ahorro en el uso de los recursos como la energía o recursos logísticos. Se puede evitar usar camiones o aviones que consumen gasolina y emiten dióxido de carbono.”(p.116).

A este planteamiento se debe acuñar el hecho de que la productividad camine de la mano con el progreso social, es decir, por ejemplo, que las corporaciones se aprovisionen con compras a pequeñas empresas o firmas locales, entregando libros académicos–Slideshare- o bien capacitar al personal trabajador, brindarles un seguro social de salud y una mejor calidad de vida. Todas estas actividades señaladas no solo reducen los costos sociales, sino que generan un gran valor compartido que las empresas han ignorado en sus operaciones.

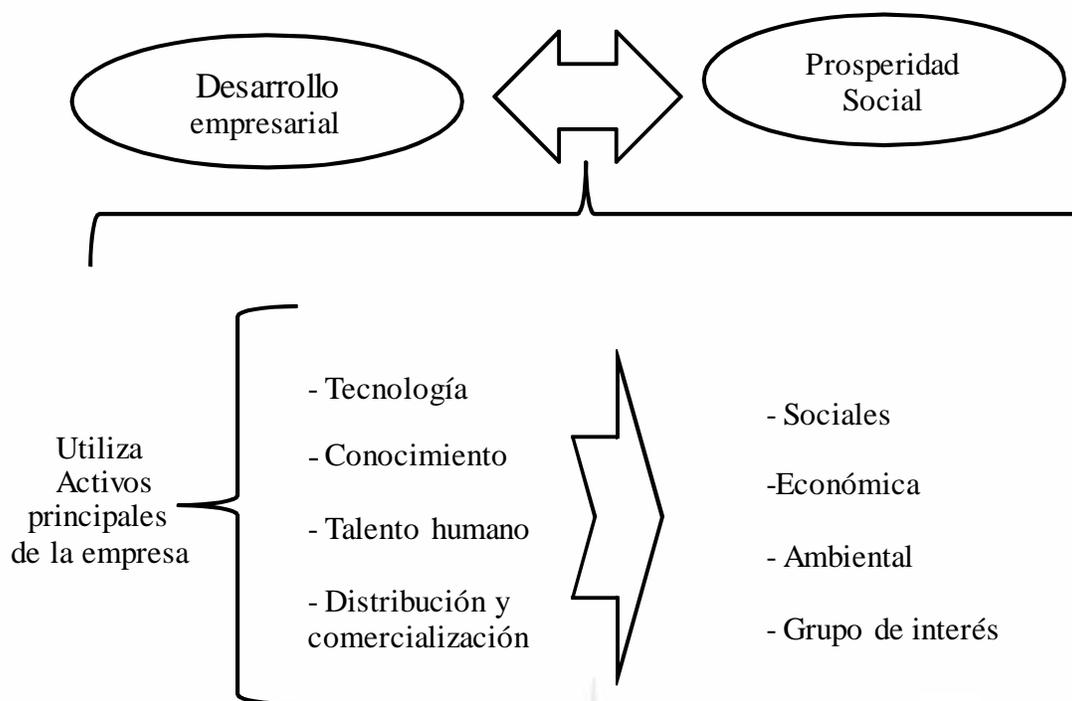
Tercero, los complejos industriales locales y sus condiciones estructurales en el entendido que las empresas se relacionan a los proveedores, los bienes públicos, las instituciones etc., bien pueden ser favorables o nocivos para la empresa, por lo mismo que deben construirse mejores complejos industriales a través de iniciativa de mejorar las condiciones estructurales. Los clústeres no solo están referidos a los complejos industriales que están integrados por empresas de un solo rubro, así como señalaron Niccolas et al (2012), por identidades: universidades, organizaciones comerciales centros de investigación, dependencias públicas que junto con leyes de competencia justa y transparencia en los mercados posibilitan prosperidad económica, algunos ejemplos son: Nestlé, AJE, Coca Cola Company.

La racionalidad económica de toda empresa maximiza su función de beneficios, y los beneficios es la diferencia entre sus ingresos y sus costos, si se habla de costos y beneficios se debe considerar también los costos de externalización. Parkin y Loría (2011) se hicieron la pregunta ¿el mayor fracaso del mercado? al referirse a la temperatura global y tendencia del CO<sub>2</sub> en el planeta, fue el fracaso del mercado nunca visto por el mundo, reflejado en el informe Stern. Efectivamente, Stern (2010) en su informe había anunciado el calentamiento global a causa de los gases de efecto invernadero que provocaba el cambio climático, las empresas emitían y emiten gases tóxicos al ambiente se le aplicaba estándares de emisión para su control, pero no se subsana con ninguna tasa de impuesto y repercute como una

externalidad negativa de producción. En un enfoque de responsabilidad social solo se ajusta al cumplimiento ético y de responsabilidad de la empresa, es decir de cumplimiento de normatividad y que la empresa debe asumir los costos restringidos en base a tasa impositiva por la emisión, de lo contrario en el enfoque de la creación de valor compartido los beneficios y los costos socioambientales, son compartidos con la sociedad. Se debe reducir el consumo de recursos no renovables, logrando una mayor productividad. El reducir los costos significa crear ahorro y mitigar paralelamente costos ambientales, por otro lado, beneficia a la población por concientizarse y educarse en hábitos ecoeficientes. Por lo tanto, el valor es compartido, porque lo asumen las corporaciones en el cual los ahorros se convierten en beneficios para las empresas y la enseñanza en beneficios para la sociedad, simultáneamente se logra la mitigación del impacto ambiental.

En primer lugar, es necesario analizar las acciones de cambios de los modelos de negocio de las empresas para competir de manera estratégica. Segundo, INEI señaló que un quinto de la población en el Perú se encuentra en condiciones de pobreza, a pesar de contar con corporaciones exitosas. Sin embargo, las compañías líderes están viendo las formas de acelerar su crecimiento e incrementar sus ventajas competitivas a través de modelos de negocio innovadores, de tal manera que tenga impacto en la sociedad.

En la Figura 3 se explicó los vínculos entre el desarrollo empresarial y la prosperidad social, para lograr ese vínculo se soporta en el uso de activos principales de la empresa. No existe una estrategia mejor que cuando se combina el desarrollo empresarial con la prosperidad social y esta se sustente sobre la base de utilizar los activos principales de la empresa, como son: su tecnología, conocimiento, talento humano, distribución y comercialización, que conduzcan a una condición estable de la sociedad, la economía y el ambiente.



*Figura 3.* Relación desarrollo empresarial y prosperidad industrial. Basada en “Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Tendencias/empresa*,” por G.Mutis, 2013. Recuperado de: [www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf).

El progreso depende básicamente de un propósito de orden superior más que de utilidades e indicadores financieros que conlleve a una Creación de Valor Compartido como estrategia de largo plazo, a diferencia de Responsabilidad Social Empresarial cuya estrategia es de corto plazo.

El enfoque de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) resalta el problema económico, social, ambiental y de los grupos de interés como parte de la periferia y no del centro de la gestión empresarial. Asimismo, la RSE sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, mientras que la noción de la Creación del Valor Compartido se fundamenta principalmente en el desempeño económico que impacta a la empresa y la sociedad. Al hacer comparaciones entre la RSE y la CVC, Mutis (2013) resaltó que el crecimiento de las utilidades de las empresas debe crecer paralelamente al progreso social y el desarrollo sostenible, la empresa será competitiva de manera sostenible cuando se considera la CVC

como estrategia. Por lo tanto, las empresas deben reformular sus propósitos, deben entender que los objetivos empresariales tienen que incluir los beneficios sociales. Ver Figura 4.

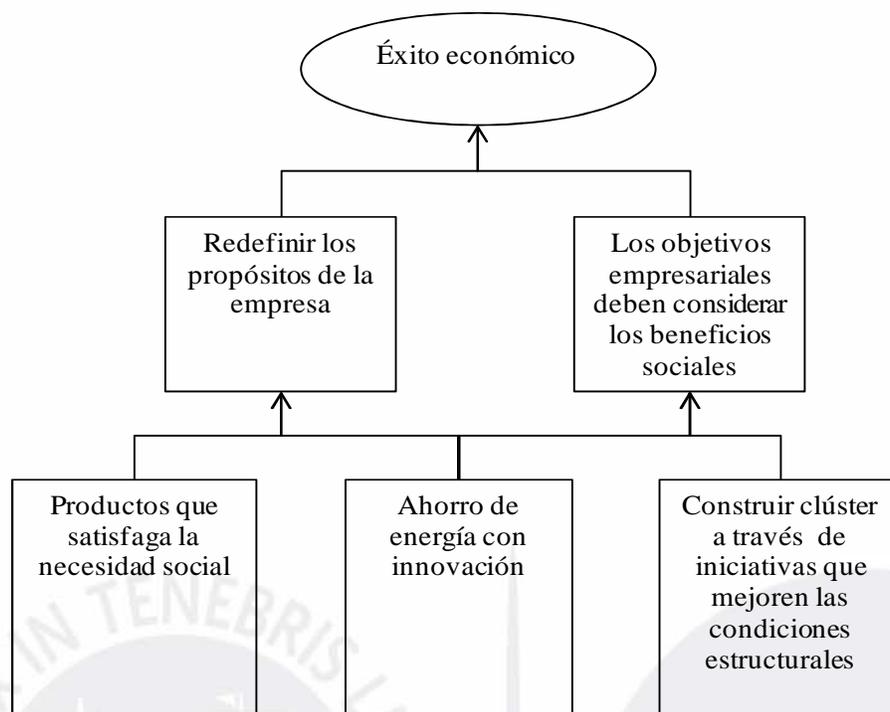


Figura 4. El éxito económico en la empresa.

Basado en “Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. Tendencias/empresa”. Por G.Mutis (2013). Recuperado de: [www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf).

Redefinir los propósitos de las corporaciones implica, replantear objetivos de impacto social, significa elaborar productos que satisfagan las necesidades sociales, ahorrar energía con innovación, construir complejos de producción de manera organizada (clúster).

Para empezar, debe establecerse la importancia de la creación de valor para las compañías en la actualidad, Jonikas (2013) precisó que la creación de valor se produce cuando las compañías desarrollaban formas novedosas de efectuar sus actividades utilizando nuevos métodos o formas de emplear sus recursos. Además indicó que a nivel organizacional existían los dos tipos de valor: (a) el valor de utilización, el cual estaba relacionado con la calidad de un trabajo, tarea, producto o servicio en función a la manera como era percibido por el usuario de acuerdo a las necesidades que tenía; y (b) el valor de intercambio, el cual

estaba asociado con el desembolso económico realizado por el usuario con la finalidad de reflejar su voluntad de realizar una transacción a cambio de un bien por el que consideraba que su cotización era justa en comparación con lo que estaba recibiendo.

Ahora bien, cuando se pretende ampliar la creación de valor hasta llegar a una dimensión de índole social, una alternativa interesante al respecto fue aplicar la propuesta del valor compartido de Porter y Kramer (2011) mencionaron, el destino de los negocios debía unirse al destino de la sociedad, un negocio no debía únicamente buscar la riqueza de carácter financiero sino preocuparse por lograr el crecimiento de la comunidad que lo rodeaba para de ese modo conseguir la creación de valor compartido. Su propuesta consistía en un cambio de mentalidad organizacional que trascendiera de la exclusiva generación de ganancias a la creación conjunta de valor económico y social. Además, mencionaron que, si bien el objetivo principal de una empresa era alcanzar la rentabilidad, sus intereses no necesariamente se contraponían al interés social, sino por el contrario, la firma para asegurar su sostenibilidad a largo plazo requería que la comunidad le brinde su respaldo para asegurar de ese modo su continuidad y desarrollo, lo cuales eran aspectos que debían retribuirse en el terreno social.

Albano, et al. (2012) señalaron, la competitividad de una compañía y el bienestar de las comunidades involucradas con ésta se encontraban relacionados de modo estrecho y consecuentemente el éxito de una conllevaba al progreso de la otra. En tanto que Pol et al. (2014) mencionó, a través del valor compartido era posible que las organizaciones lograran reconocer de manera adecuada las necesidades sociales existentes. Ubaldi (2013) aseveró, las firmas debían trabajar en la identificación de las deficiencias existentes en las comunidades donde operaban para conseguir implementar la propuesta del valor compartido.

Por lo tanto, es necesario profundizar en las implicancias, la repercusión que trae consigo el hecho de optar por la implementación de la idea del valor compartido en el ámbito organizacional. Porter y Kramer (2011) señalaron, las maneras en que se podía efectivizar la

creación de valor compartido eran las tres siguientes: (a) rediseñando productos y mercados, lo cual implicaba tanto analizar como evaluar aquello que se desarrollaba para saber si se generaban beneficios o perjuicios en función a las necesidades de la sociedad; (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, lo que representaba colocar precios más bajos a los bienes comercializados; y (c) construyendo clústeres de soporte a la industria donde sus colaboradores participaban en el desarrollo local, lo cual permitía reducir las brechas en las condiciones existentes dejando beneficios a la comunidad en cuestiones como: educación, los precios, entre otros. También acotaron que la creación de valor compartido se convertía en una herramienta organizacional compuesta tanto por políticas y las prácticas operacionales que tenían la finalidad de mejorar la competitividad de la empresa para desarrollar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operaban, lo cual convertía al planteamiento en una novedosa forma de hacer negocios buscando el bien común.

Jonikas (2013) puntualizó, el valor compartido consistía en un conjunto de políticas, prácticas de negocios que integraban la estrategia empresarial con la finalidad de mejorar la competitividad y conseguir un impacto favorable en las condiciones económicas y sociales de las comunidades. Sin embargo, mencionó que las compañías debían enfocar la creación de valor compartido hacia aquellos grupos con los cuales compartía mayores intereses al menor costo de implementación que fuera posible.

Porter y Kramer (2011) precisaron, el valor compartido trascendía a la RSE, ya que la primera planteaba que la organización desarrolle una estrategia que genere valor en el terreno tanto económico como social, mientras que la segunda carecía de tal característica porque se concentraba únicamente en la reputación corporativa, lo cual no permitía justificar su sostenibilidad a largo plazo.

Jonikas (2013) mencionó la brecha que había entre VC y RSE; y Pol et al (2014) refirieron que no era lo suficientemente claro al momento de explicar la manera en que se podía generar valor para los diversos grupos de interés existentes, por lo que propuso al valor compartido como una alternativa interesante que resultaba sostenible para las empresas. No obstante, Muñoz (2013) señaló que la importancia atribuida al valor compartido surgía de una errónea concepción de la RSE, la cual era asumida con una interpretación reactiva y no estratégica, aunque en verdad ésta aportaba los mismos elementos de la creación de valor, demostrando ello que la aparición del nuevo concepto en verdad tenía un aporte poco novedoso y mayormente lo que generaba era confusión en torno al manejo del tema y su implantación.

Los denominados consumidores responsables son los que más tarde darán origen a la investigación ecológica y del marketing ecológico. Ocampo, Perdomo y Castaño (2014) investigaron la ética del consumo y además señalaron que abordaba diferentes disciplinas así como la Psicología, la Administración, la Sociología, la Filosofía y la Economía, precisando que la ética del consumo se concentró en el análisis del comportamiento del consumidor, más que eso, por esperar que la población logre el llamado consumo verde, al examinar de manera puntual al individuo o consumidor para luego generalizarlo, dedujo que los productos del mercado ponían en riesgo la salud, causan daño significativo al ambiente durante su manufactura.

La Creación de Valor Compartido (CVC) según Pinkhasov (2013) resaltó, es un modelo de responsabilidad social corporativa, propuesta para empresas que pueden crear más valor social con inversión y competitividad a largo plazo y dirigir simultáneamente los objetivos al cuidado medioambiental.

En la Tabla 2 se contrastan varios aspectos existentes entre la Responsabilidad social empresarial y el Valor Compartido.

Tabla 2

*Diferencias entre RSE y Valor Compartido*

RSE	Valor Compartido
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales en función al costo.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación de valor conjunto entre la compañía y la comunidad.
Discreción o respuesta a la presión externa.	Competencia integral.
Separada de la maximización de las ganancias.	Integrada a la maximización de las ganancias.
La agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales.	La agenda es específica de la compañía y se genera internamente.
Impacto limitado por las huellas corporativas y el presupuesto de RSE.	Reajusta el presupuesto total de la compañía.
Ejemplo: Comercio justo.	Ejemplo: Transformación de las adquisiciones para incrementar la calidad y rendimiento.

*Nota.* Tomado de “The big idea: creating shared value,” por M. Porter yM. Kramer, 2011, *Harvard Business Review*, 89, p. 76.

La técnica, usa el retorno al origen de la economía: el mayor valor se deriva de la mayor necesidad. Esa lógica era usada en la economía postindustrial, especialmente el pensamiento del lado de la oferta hacia los años 80, esta teoría sostiene que un negocio sano se define por su capacidad de hacer el dinero. Lo que busca la Responsabilidad de los negocios es maximizar los beneficios con los que se crean reinversiones y crecimiento. Al cambiar el enfoque de beneficio a valor, Porter y Kramer (2011) abrió la discusión a nuevos temas sin alienar a los pensadores más conservadores, en lugar de hacer negocios en oposición al beneficio social, sugieren que los intereses se superponen.

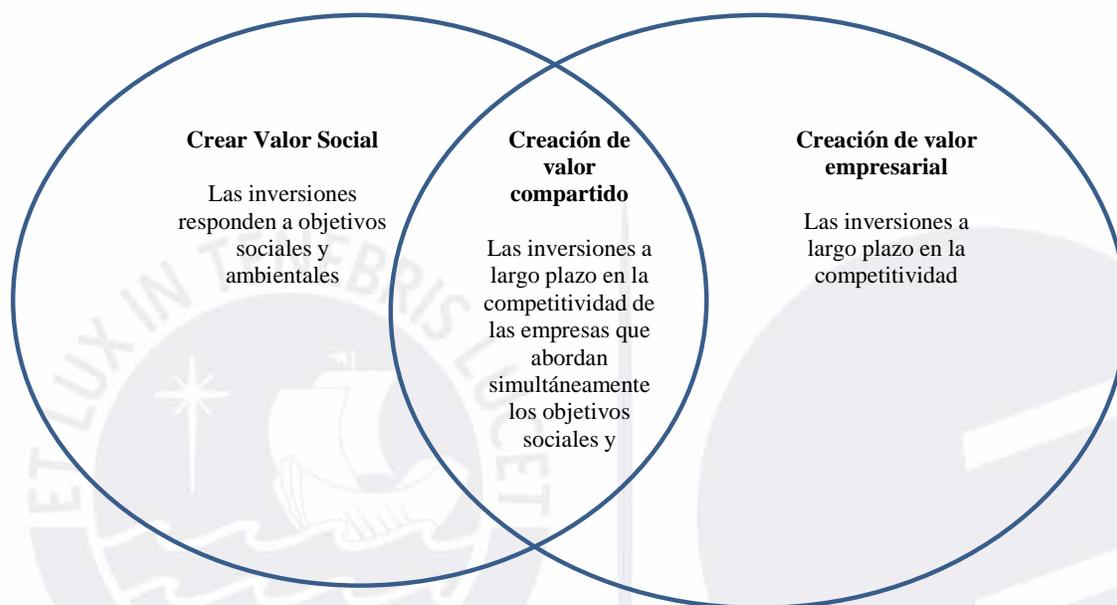
De otro lado Pinkhasov (2013), sostuvo que los defensores de la sostenibilidad y la responsabilidad social normalmente creaban desconfianza de la sociedad debido a la falta de activismo social de CVC, sus críticos no tuvieron que ofrecer que un re-empaquetamiento del ambiente familiar, social y económico de la sostenibilidad, en el peor de los casos, un

encubrimiento para los negocios. Antes de la CVC, la sostenibilidad y la responsabilidad social no habían logrado conectarse con las necesidades económicas de los negocios. Aunque se trató de abordar las externalidades reduciendo sus impactos o compensándolos con mejoras en otras áreas. La CVC es el primer modelo que no intenta mitigar el daño, sino que realmente lo elimina creando efectos, externalidades positivas y estableciendo una relación sana entre la empresa y la sociedad.

El valor compartido no alcanza las expectativas es un cambio audaz en perspectiva que sigue siendo tímido en la práctica, aunque no lo suficientemente efectivo. Esto se debe a que CVC está basado en procesos y se aferra a los aspectos físicos de la actividad empresarial, donde el caso de negocio puede ser establecido. Pero ignora los aspectos metafísicos del negocio como cultura, conjunto de valores, marca y como influyente sobre sus accionistas, gestores, empleados, clientes y la comunidad a la que se anuncia. Las empresas ya no pueden darse el lujo de permanecer cívicamente neutrales y con la esperanza de atraer a quienes los rodean, las empresas deben tomar una posición ideológica sobre el valor de su trabajo, la transparencia que la tecnología de la información les impone, significa que las empresas tienen que conciliar sus mensajes con los diferentes actores en una narrativa auténtica y coherente que alinee los intereses de sus accionistas, empleados, clientes y vecinos; utilicen los poderes de comunicación sobre los comportamientos de los consumidores para impulsar comportamientos cívicos entre sus partes interesadas.

De la Figura 5 se puede deducir que el modelo empresarial de emprendimiento social corporativo. Los conceptos empleados por Michelini y Fiorentino (2012) al tratar de fundamentar la teoría de la Creación del Valor Compartido utilizaron el tronco conceptual del valor social considerando a la empresa en dos aspectos: Primero como aquel tipo de empresa dedicada a desarrollar el emprendimiento social (SE) a lo que lo llamó emprendimiento corporativo o intraemprendimiento social (SI), entonces define las nociones sobre las bases

mencionadas por Mairy Marti (2006) como un proceso que implica el uso innovador de los recursos para buscar oportunidades de catalizar el cambio social y las necesidades sociales, mientras que el interemprendimiento social o emprendimiento social SE es definido como la presencia de la innovación con el objetivo de rejuvenecer o redefinir organizaciones, mercados o industrias para crear o mantener la superioridad competitiva sobre la base de Covin y Miles(1999), desde esa perspectiva se puede pensar en la existencia de dos tipos de emprendimientos, el emprendimiento social corporativo.



*Figura 5.* Modelo de valor compartido  
Adaptado de “Criar valor partilhado... para os individuos”, por M. Pinkhasov (2014).  
Recuperado de <http://www.ver.pt/category/especiais/especial-criacao-de-valor-partilhado/>

Sin embargo, al combinar estas definiciones gran mayoría de autores concuerdan con lo planteado por Porter y Kramer (2011) o por lo menos confluyen en las mismas bases conceptuales. Los negocios inclusivos es un desafío para la economía globalizada por el papel con la cual fueron concebidos los mercados de competencia y, es más, cuando el enfoque se centra en la lucha contra la pobreza; la idea de lanzar un bien social suele ser complejo por el comportamiento altruista de los negocios inclusivos. Si bien este valor es fundamental para la construcción de una sociedad mejor, es hora de expandir la visión de las

empresas, colocar lo nuevo dentro de los marcos conceptuales conocidos, limitará la posibilidad de acción y será contraproducente. Reficco, (2010) fundamentó la razón de la existencia de estos modelos de negocio. En primer lugar, señaló que los negocios inclusivos tienen una mirada más amplia en cuanto al papel de los sectores de bajos ingresos, empezaron a ser vistos como una oportunidad comercial no explotada, los sectores de bajos ingresos se convertirían en potenciales socios distribuidores o productores. En segundo lugar, las grandes multinacionales jugaron un papel de liderazgo para las pymes, ONGs y cooperativas de los sectores de bajos ingresos. Finalmente, Reficco (2010) enfatizó lo obsesivo en la necesidad de que las iniciativas aspiraran a transformar de modo positivo las condiciones de vida de los pobres.

Michelini y Fiorentino (2012) definieron modelos de negocios (véase Tabla 3), donde comentaron que existían dos tipos de emprendimiento, aquellos que se soportan en modelos de negocio y el emprendimiento social propiamente dicho. El emprendimiento con modelos de negocio se adecua a la realidad de la comunidad y la empresa convirtiendo a las compañías en organizaciones que impulsa los cambios sociales a través de su negocio de manera que genere valor en el largo plazo, en este aspecto coincide con los comentarios indicados por Mutis (2013) al enfocar las diferencias existentes entre la creación de valor compartido y la responsabilidad social de la empresa. Mientras que la CVC, se caracteriza por ser largo plazo, la RSE es de corto plazo.

De otro lado, el emprendimiento social tiene como objetivo el valor social y el valor económico como sub producto, sin embargo, Michelini y Fiorentino (2012) sub dividieron los tipos de negocios sociales, así como, aquellos modelos de negocios caracterizado por dividiendo en el cual los propietarios tienen todo el derecho de recuperar su dinero invertido y el modelo de negocio social para las personas de bajo ingresos que es caracterizado por ser inclusivo, que busca contribuir o aliviar la pobreza.

Tabla 3  
*Modelos de Negocio*

Características de los modelos de negocios sociales e inclusivos			
Áreas	Bloques de construcción	Negocio social	Negocios inclusivos
Oferta	Propuesta de valor	Innovación necesaria (producto y precio)	No hay innovación en innovación de productos  Diferentes políticas de precios
Ecosistema	Modelo de gobernanza  Cadena de valor  Competencias  Red de socios	Derivación externa de la empresa conjunta social  Toda la cadena de valor  I + D; Distribución de marketing  Centrarse en el negocio principal  Asociaciones con organizaciones sin fines de lucro  Organizaciones locales e internacionales  Instituciones	
Mercado	Segmento de mercado  Distribución	Sector de bajos ingresos (LIS)  Canales de venta no convencionales	
Características de la economía	Gestión de ingresos	Describe la forma que una empresa hace dinero y lo administra	

Nota. Tomado de “New business models for creating shared value”, por L. Michelini & D. Fiorentino. 2012, *Social responsibility Journals* Vol. 8, Emerald Insight, p. 566

### 2.3 Empleo del valor compartido a nivel corporativo

Dada la importancia y repercusión que la propuesta del valor compartido puede tener tanto para los sectores económicos como para la sociedad, diversas organizaciones reconocidas a nivel global han optado por su adopción y han conseguido avances interesantes en sus rubros, así como favorables impactos en las comunidades en que se encuentran, lo cual implica la necesidad de revisar algunos de estos casos con la finalidad de conocer mayores detalles al respecto.

Porter et al. (2011) indicaron que Intel lanzó un programa para implementar el valor compartido que comenzaba por reconocer la importancia de la tecnología en la mejora de la educación cuando ésta era aplicada bajo un enfoque de carácter integral, lo cual resultaba más necesario aún en vista que la compañía en cuestión detectó, sólo el 5% de los estudiantes a nivel global contaban con una computadora o tenían acceso a Internet en sus centros de estudios y un elevado número de profesores carecían tanto de habilidades como de conocimientos para incorporar los beneficios tecnológicos en el aula. Asimismo, precisaron que Intel ante el hecho detectado decidió lanzar una estrategia de valor compartido denominada *Education Transformation* con la finalidad de cerrar la brecha existente y a la vez generar una oportunidad de negocio relacionada con las TIC`s, que con la respectiva ayuda de los gobiernos pretendía transformar los sistemas educativos y preparar a los estudiantes correctamente como(futura fuerza laboral)con las habilidades suficientes para los desafíos del futuro lo cual también repercutía en sus ventas porque incrementaba éstas mediante la colocación de TIC`s en las aulas a largo plazo.

En tanto, Bockstette y Stamp (2011) mencionaron que Alcoa, una de las compañías más grandes dedicadas al trabajo con aluminio, trabajaba con dicho material de manera reciclada, lo que le reducía costos y le ayudaba a generar una menor contaminación ambiental, lo cual fue detectado como una oportunidad de aplicar el valor compartido. Igualmente precisaron que la firma se había esforzado en incrementar el reciclaje de latas de aluminio en Norte América para hacer funcionar en su totalidad la nueva planta de reciclaje de aluminio que había construido, para lo cual había diseñado una estrategia que incluía un sofisticado programa de mercadotecnia, así como de educación social para conseguir un cambio de hábitos, apoyo a las comunidades de recicladores, desarrollo de una aplicación para *smartphone*, entre otras.

Los resultados de la iniciativa de Alcoa empezaron elevar el reciclaje, por lo que a largo plazo sería necesario efectuar una serie de esfuerzos adicionales que estaban relacionados con políticas públicas, mercadotecnia social, y demás.

Pol et al. (2014) señalaron<sup>2</sup> que Nestlé se constituyó en la empresa líder del sector lácteo chileno y era pionera en el tema del valor compartido, enfocando sus esfuerzos al respecto en las tres áreas siguientes: (a) el aporte a la nutrición, (b) el uso adecuado del agua, y (c) el desarrollo rural. Además, se esperaba que la firma implementase programas para desarrollar las actividades de los proveedores de leche con la finalidad de conseguir lecherías sustentables, lo que implicaba garantizar el suministro del insumo principal e incrementar su producción, con el objetivo de beneficiar a las localidades. También, Nestlé planteaba beneficiar a los vendedores de leche ofreciéndoles mejores precios, brindándoles programas gratuitos de capacitación para fortalecer a la industria lechera nacional con el propósito de lograr mayor competitividad.

Bockstette yStamp (2011) indicaron que General Electric había invertido en un plan correspondiente a la industria del cuidado de la salud denominado *Healthymagination* para ejecutar el valor compartido, el cual se basaba en el desarrollo de productos innovadores en salud. Además, precisaron que la compañía utilizó el programa en cuestión como respuesta a una tendencia emergente en el mercado tecnológico de salud que sugería una migración hacia la reducción del precio de los tratamientos para permitir su acceso a una mayor cantidad de gente perteneciente a la clase media de países emergentes. General Electric mediante este programa obtuvo resultados que se vieron reflejados en el incremento de productos desarrollados y el acceso a los mismos por mayor cantidad de población, tal como ocurrió en Ghana, donde se consiguieron avances significativos en cuanto al acceso a servicios médicos.

Por último, Porter et al. (2011) mencionaron que Intercontinental era la cadena de hoteles más grande del mundo y preocupado por el impacto que el consumo de energía

generaba tanto en sus costos como en el ambiente lanzó su campaña denominada Green Engage con la finalidad de implementar el valor compartido. Acotaron que Intercontinental luego de efectuar la implementación de la mencionada iniciativa esperaba resultados positivos cuyo reconocimiento llegue a los clientes y que han permitido disminuir emisiones de contaminantes con el propósito de lograr ahorros energéticos, lo cual implicaría que se empiece a replicar el mismo programa con la finalidad de alcanzar reducciones sustanciales en los costos de explotación de los servicios de hospedaje. Porter y Kramer (citado por Pinkhasov, 2017) señaló que la creación de valor compartido (CVC), parte del modelo de responsabilidad social corporativa que fue bastante polémico para los investigadores. La propuesta de la CVC es simple ya que las empresas pueden crear más valor con inversión y competitividad a largo plazo, considerando los cuidados medioambientales. En tal sentido, Pinkhasov (2017) retoma los instrumentos de valoración de la economía señalando que el mayor valor se deriva de la necesidad, por lo tanto, la teoría del valor sostiene que un negocio sano se define por su capacidad de hacer dinero.

Lo que busca la responsabilidad de los negocios es maximizar los beneficios con los que se crean reinversiones y crecimiento; al cambiar el enfoque de beneficio a valor, se polemizaron nuevos temas sin alienar a los pensadores más conservadores, en lugar de hacer negocios en oposición al beneficio social, sugirieron que los intereses se superponen.

Porter y Kramer (citado por Spitzeck & Chapman, 2012) refirieron el concepto de valor compartido puede definirse como políticas y prácticas operativas que potencian a la competitividad de una empresa y paralelamente impulsan las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. [. . .], el valor se define como los beneficios relativos a los costos, no solo los beneficios por sí solos. Esta definición adopta una perspectiva corporativa y aplica el concepto de valores compartidos a las interacciones empresariales y sociales (Jones, 1983). El pionero del valor compartido en el contexto de la

empresa y la sociedad fue Sink (1991), quien precisó que el desarrollo local, generaba aumentar los valores compartidos y era una tarea primordial del emprendedor de políticas. Esta definición corrobora el lineamiento que las estrategias de valor compartido se ejecutan a través de políticas y prácticas operativas, es decir se debe crear un valor que la empresa muestre con sostenibilidad.

Porter y Kramer (citado por Spitzack y Chapman, 2012) permitió redefinir la cadena de productividad y el proceso de construcción de un clúster de apoyo para la empresa, el cual deben seguir los pasos:

Paso 1. Satisfacer las necesidades sociales, Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de las comunidades desfavorecidas, creando economías de escala para ofrecer productos y servicios, de salud, vivienda y crédito a tasas de interés aparentemente bajas.

Paso 2. Redefinir la productividad en la cadena de valor dentro de la cadena de suministro, el uso racional de los recursos no renovables, así como el tratamiento de desechos, el comercio de carbono con el propósito de lograr competitividad.

Paso 3. Lograr clústeres de apoyo para la industria, basado en la colaboración e intercambio de conocimientos para la sostenibilidad con mejoras en el desempeño ambiental y social.

Nelson (2001) propuso que las empresas dependen de proveedores y distribuidores afiliados para poder realizar sus negocios y sean efectivos, permitiéndoles expandirse al mercado mundial.

Grönroos y Helle (2010) resaltaron que las interacciones entre proveedor y cliente ofrecen oportunidades de co-creación de valor referidos al proveedor, ya que los procesos del proveedor y sus clientes no se ejecutan en paralelo, sino que se combinan en un proceso interactivo. El cliente toma acciones como coproductor dentro de la práctica o proceso del proveedor y simultáneamente, entonces el proveedor toma acciones dentro del proceso

correspondiente del cliente y por lo tanto también participa directamente en el proceso de creación de valor para el cliente y puede jugar activamente formando parte de ese proceso. Esta es la única forma en que un proveedor puede ser un creador de valor, y luego en la forma de un co-creador solamente. Si no hay interacciones, no es posible co-crear valor y el proveedor sigue siendo un facilitador de sólo valor.

Michelini y Fiorentino (2012) propusieron la evidencia de mutua dependencia que existe entre las corporaciones y la sociedad, y esto implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido con opciones que beneficien a ambas partes. Es decir, que las corporaciones exitosas requieren de una sociedad sana y la sociedad depende de compañías exitosas.

Wójcik (2016) afirmó la creación del concepto de valor difiere al concepto de la RSE, en que el valor creado para una empresa y sus partes interesadas simultáneamente; este nuevo concepto atrajo la atención de académicos y la prensa empresarial, su conceptualización teórica es vaga y todavía carece de una firme base empírica. La CVC rompe con la terminología normativa y postulativa de la RSE, demuestra preocupaciones sociales no como problemas desconectados, sino como oportunidades vinculadas con la estrategia de negocios, muy a menudo apoyada por ejemplos de explotación en casos de negocios reales. Su fuerza radica en demostrar que las cuestiones sociales pueden ser abordadas por los negocios en estrecha relación con herramientas analíticas tales como la cadena de valor y los modelos de "diamantes".

Se ha mencionado tanto y tantas veces la responsabilidad empresarial, que se considera importante también citar sus definiciones: Peinado y Vives (2011) dieron a conocer que las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son un compromiso voluntario y activo que busca un equilibrio social, ambiental y económico de las empresas. Esta estrategia resulta de las diferentes realidades, preocupaciones y presiones sociales que

hoy generan a la sociedad, el mercado y las empresas. Llegando a una conclusión específica de que las prácticas de responsabilidad social empresarial impactan de manera positiva en la empresa y su entorno por lo que para esto se tiene que tener claro que la RSE es un enfoque de negocios que consiste en alinear las necesidades y las expectativas de los stakeholders obteniendo un beneficio recíproco.

De otro lado Almodóvar, Contreras y Pedraja (2011) resaltaron que las prácticas de la responsabilidad social empresarial también generan un cambio positivo en el área de la calidad de vida laboral de las personas que pertenecen a una empresa u organización porque se ve reflejado en la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo personal de estos.

Betancur, Giraldo y Velásquez(2009) propusieron que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es el tributo activo y voluntario de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social empresarial sobrepasa el límite del dogma, aferrándose al concepto de producción y acumular riqueza para luego ser repartida con todos los que intervienen en el proceso de producción de la riqueza.

Celma (2011) enfatizó, la responsabilidad social empresarial depende de conocer el concepto de la misma, de la buena gestión de área de Recursos Humanos. La reacción que tiene la empresa, sus trabajadores y su entorno es positiva porque permitió una mayor influencia en el mercado, facilito beneficios sociales.

En los trabajos de investigación empleando el modelo de RSE concatenado a las normas ISO 26000; López, Ojeda y Ríos (2015) focalizaron, las prácticas justas están abocados a la acción de los consumidores, participación y desarrollo de la comunidad, prácticas laborales y medio ambiente; factores que impactan en las prácticas de responsabilidad social empresarial, desde la perspectiva del capital humano. Subrayan la

importancia del capital humano, ya que establecen una relación más cercana con el cliente, y forma parte de un grupo de interés de la empresa, por el hecho de practicar continuamente los valores y cultura de la empresa, complementando la visión sobre el nivel de responsabilidad social que tienen las organizaciones.

Volver a los principios de Porter y Kramer implicaba revisar el planteamiento de Moore (2014) que a su estilo remarcó el concepto de valor compartido definiéndolo como políticas y prácticas corporativas que permitieron mejorar la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que promovieron mejores condiciones sociales y económicas en las comunidades de los países en desarrollo, además, argumentó que todos los beneficios no son iguales, los beneficios implican el valor compartido lo cual permitió a la sociedad avanzar y a las empresas crecer más rápido; predijo que la incorporación de temas sociales en la estrategia y las operaciones era la siguiente gran transformación en el pensamiento gerencial, y afirmó que los modelos de valor compartido no representan nada menos que la siguiente evolución del capitalismo. En los últimos años, Creating Shared Value (CSV) ha ganado credibilidad, legitimidad e impulso como una nueva forma de hacer negocios.

Peteraf y Barney (2003) analizaron sí, la Teoría Basada en los Recursos (RBT) era una teoría de la ventaja competitiva o una teoría de los alquileres. Indagando la definición del problema de la ventaja competitiva sostenible consideraron a la RBT como una variable dependiente, precisando el concepto de ventaja competitiva sostenible como una variable que dependía de los costos de oportunidad. Si los beneficios eran menores a los costos de oportunidad; entonces, se generaba un impacto positivo, con la condición de mantener el equilibrio; por lo expuesto, Peteraf y Barney plantearon que existían dos problemas en el proceso de explicación de una ventaja competitiva sostenible de la empresa los cuales son: el problema de la variable dependiente y el problema de la derivación. Las diferencias de las decisiones intraindustriales con los interindustriales, tienen implicancia mucho más

importante para el alcance y el contenido de la RBT. Tal comparación de rendimiento permite definir a la variable dependiente como retornos económicos supra-normales, de cualquier tipo y de cualquier fuente, incluyéndose, no sólo los excedentes debido a factores heterogéneos, sino también los atribuibles a factores contextuales como: las fuerzas estructurales a nivel de la industria.

Desde la visión de la Teoría Basada en los Recursos (RBT), la ventaja competitiva de una empresa comienza con la capacidad de crear más valor económico que el competidor marginal en un mercado de productos. Para lograr ello, en primer lugar, se debe enfocar en los beneficios netos para la creación de valor, en segundo lugar, debe tener una visión de creación de valor estrechamente alineada con principios económicos: El valor se expresa en términos de la diferencia entre los beneficios percibidos, o la predisposición del cliente a pagar, por un lado y los costos de la empresa por otro lado, en tercer lugar, hace hincapié en los beneficios percibidos, sugiriendo que las percepciones de los consumidores, en lugar de una noción absoluta de diferencia de calidad, son los que realmente importan que consiste en un enfoque del Marketing, de cómo se va crear valor. El valor económico creado por una empresa en el curso de la prestación de un bien o servicio es la diferencia entre los beneficios percibidos por los compradores del bien y el costo económico para la empresa (Peteraf & Barney, 2003).

## **2.4 Medición del Valor Compartido**

### **2.4.1 Modelos para medir el valor no financiero.**

Las compañías de diversos rubros se han preocupado desde hace un tiempo por encontrar formas de estimar la generación de valor que trasciendan el nivel financiero, debido al incremento de requerimientos asociados con su actuación en diversos ámbitos, incluido el social, surgiendo por consiguiente algunas ideas para abordar dicho asunto. Dentro del proceso investigación Cohen y Low (2001) identificaron la importancia que hoy en día tienen

los activos intangibles no financieros y cuantificar su papel en el desempeño corporativo, siendo un activo intangible no financiero para una compañía: la marca, la patente, derechos de autor, concesiones y todo a aquello que esté involucrado con el valor no financiero de la compañía. Para la construcción del modelo de medición de creación de valor corporativo empleó como categorías la innovación, la calidad, la relación con el cliente, capacidad de gestión, alianzas entre empresas, tecnología, el valor de la marca, relación con los empleados, cuestiones ambientales y comunitarias.

Tabla 4

*Rango de Valor de las Categorías de Empresa*

Importancia por ser no duradero		Importancia por ser duradero		Importancia por su comercio electrónico	
Categoría de empresa	Nivel	Categoría de empresa	Nivel	Categoría de empresa	Nivel
Innovación	1 (alto)	Innovación	1 (alto)	Alianzas	1 (alto)
Gestión	2 (alto)	Empleado	2 (alto)	Innovación	2 (alto)
Empleado	3 (alto)	Gestión	3 (alto)	Ojos	3 (alto)
Calidad	4 (alto)	Alianzas	4 (alto)	Marca	4 (baja)
Marca	7 (media)	Marca	7 (media)	Minutos por página	5 (bajo)
Tecnología	8 (baja)	Tecnología	8 (baja)	Cambio de uso	6 (baja)
El cliente	9 (baja)	El cliente	9 (baja)	Cambio en el % de alcance	9 (baja)

*Nota.* Tomado de “The value creation index: quantifying intangible value”. Por K. Cohen & J. Low, (2001). *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.

La complejidad para la valoración o cuantificación de las categorías empleadas de los activos intangibles de las compañías implicaron la construcción de indicadores de valoración considerando el nivel de importancia por categoría, los mismos que conllevaron a emplear regresiones y técnicas estadísticas para la medición del valor intangible no financiero de la

empresa. (ver Tabla 4). Del análisis realizado por Coheny Low (2001), concluyó que de los nueve factores, la innovación medida por el gasto de investigación y desarrollo, el número de patentes y la importancia de las patentes provocaba un mayor impacto en el valor de mercado, la calidad de la gestión y las relaciones con los empleados que tienen las empresas investigadas, se ubican en el segundo orden de impacto., del mismo modo, cabe señalar que los cambios en el valor del índice de creación producen cambios significativos en el valor mercado que tiene la empresa, (Spitzeck & Chapman, 2012) definieron un listado de indicadores del impacto social, los cuales son complementados con indicadores ambientales (ver Figura 6) para el cálculo del impacto social.

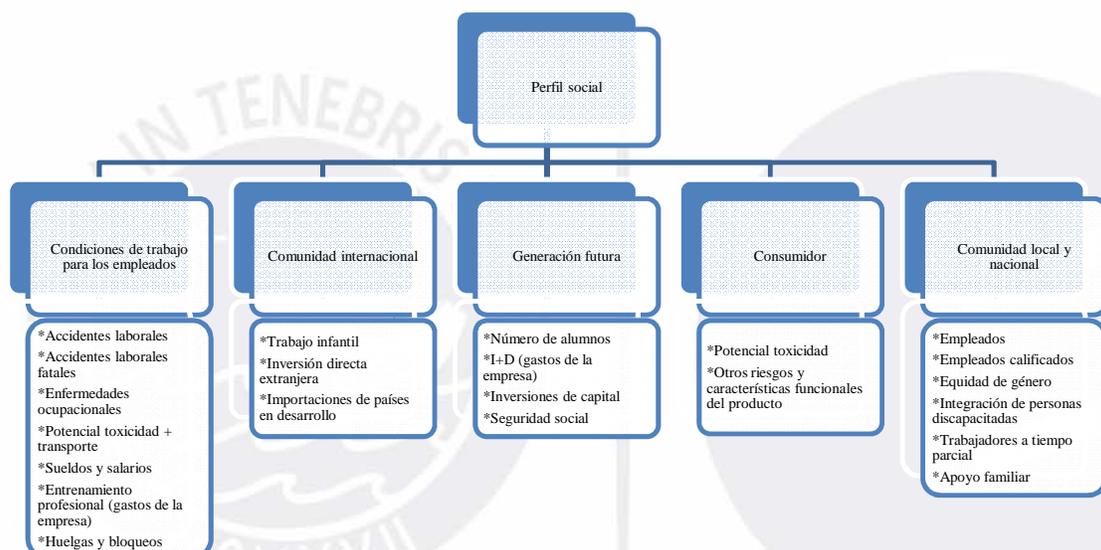


Figura 6. Indicadores de impacto social.

Tomado de “Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in Brazil”, por H. Spitzeck & S. Chapman, 2012, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12, p. 505.

Cohen y Low (2001) indicaron, en los últimos años ha existido un creciente interés por encontrar un conjunto de métricas que permitían a las firmas medir el impacto de sus intangibles no financieros en la creación de valor, motivo por el cual se había desarrollado una propuesta para efectuar tal labor considerando las nueve categorías siguientes: (a) la innovación, (b) la calidad, (c) la relación con los clientes, (d) la gestión de capacidades, (e)

las alianzas, (f) la tecnología, (g) el valor de la marca, (h) las relaciones con los empleados, y (i) el ambiente así como las relaciones con la comunidad; precisaron, que las medidas no financieras tenían la ventaja de reflejar el potencial de creación de riqueza para la compañía.

En la figura 7 se muestra el modelo propuesto para el manejo de indicadores mencionados.

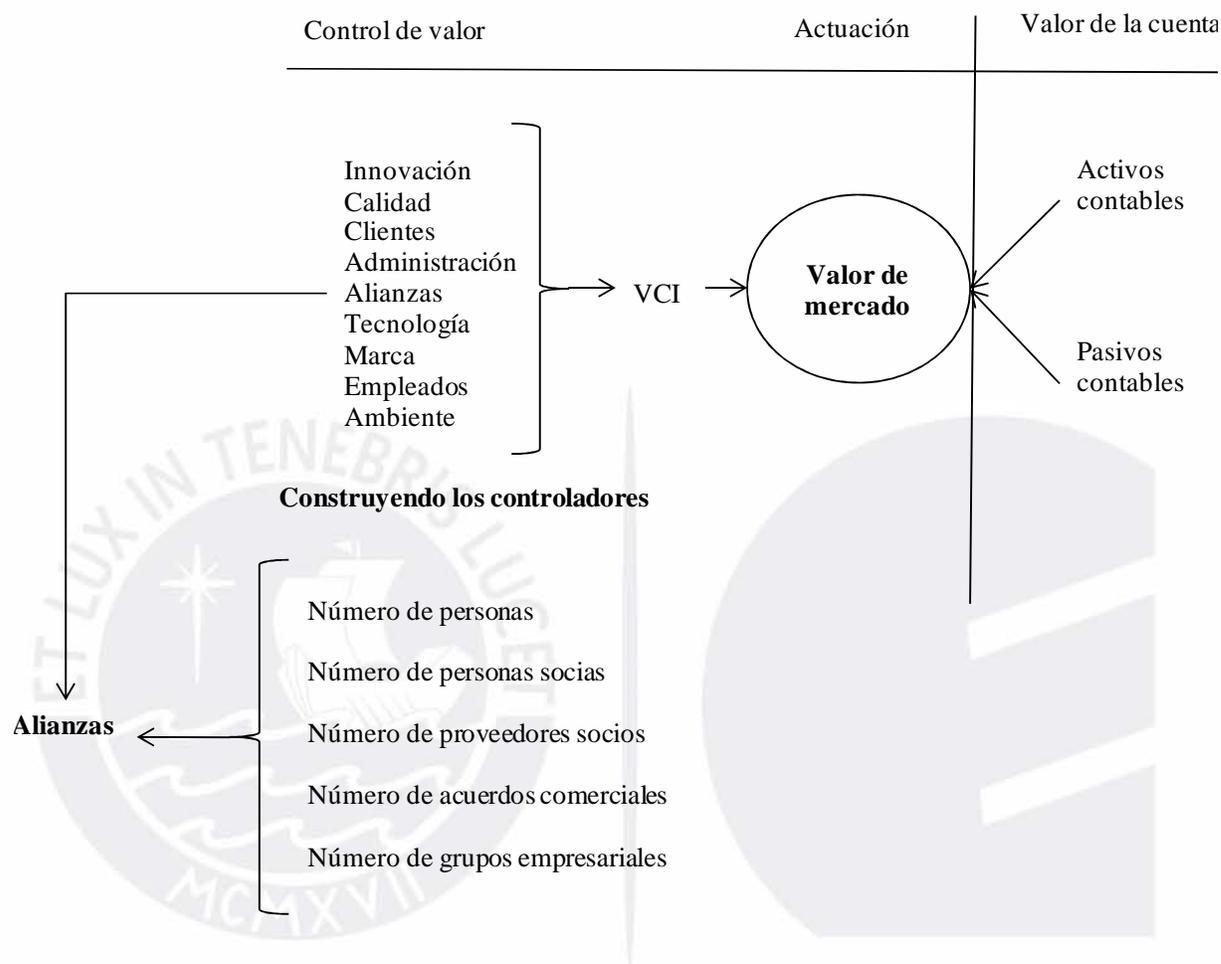


Figura 7. Modelo del índice de creación de valor.

El VCI hace referencia al índice de creación de valor. Tomado de “The value creation index: quantifying intangible value”, por K.Cohen y J.Low, 2001, *Strategy & Leadership*, 29, p. 11.

Finalmente, Jonikas (2014) señaló que la cadena de creación de valor en una compañía, así como sus interdependencias con los grupos de interés comprendían a grandes y pequeñas empresas independientemente de su tamaño, asimismo, se podía encontrar modelos de interés, metas y métricas.

Tabla 5

*Modelo de Medición del Valor Creado*

Objetivo	Meta	Preguntas	Métrica
Compañía	Financiero	Incrementar el valor de la acción de la compañía.	Precio de mercado de la acción.
		Incrementar las ventas.	Cambio en ventas.
		Lealtad de los empleados.	Promedio o tasa del cambio de empleados.
	Marketing	Reconocimiento de la marca.	Posicionamiento en el mercado.
		Acciones positivas con la marca.	Ubicación en asociaciones positivas.
		Puntos de diferenciación.	Opinión de ejecutivos y clientes.
		Acceso a nuevos mercados.	Opinión de ejecutivos, ventas actuales.
Grupos de interés	Empleados	Lealtad de clientes y retención.	Repetición de compras, lealtad de clientes.
		Decisiones favorables de compra.	Opinión de clientes y compras.
		Justificación de precio alto.	Opinión de clientes y compras.
	Clientes	Mejores condiciones de trabajo.	Opinión del empleado y cumplimiento de estándares.
		Condiciones de seguridad.	Número de accidentes y enfermedades.
		Autorrealización y satisfacción.	Opinión del empleado.
	Proveedores y asociados al negocio	Calidad mejorada.	Opinión del cliente, número de productos retornados, número de reclamos.
Valor percibido.		Opinión del cliente.	
Nuevo valor agregado.		Análisis del producto o servicio.	
Involucramiento (co-creación).		Opinión de ejecutivo, opinión del cliente.	
Sociedad	Comunidad	Incremento de la ventaja competitiva.	Ventas, precio promedio, <i>market share</i> .
		Producción acelerada.	Ciclo de producción, <i>timing</i> de la cadena de suministro.
		Incremento de confianza mutua.	Opinión de proveedores y socios.
	Ambiente	Nuevo estándar en el sector de negocios.	Análisis del caso.
		Nuevos servicios y productos sociales.	Análisis del caso.
	Gobierno	Nuevos productos y servicios sociales.	Análisis del caso.
		Proyectos de caridad.	Donaciones y otras beneficencias.
		Soporte para la educación y creación de trabajo.	Análisis del caso, fondos para la educación, creación de nuevos trabajos, número de nuevos trabajos.
		Salud pública y otros servicios sociales.	Análisis estadístico de enfermedades específicas.
		Prevenición de la contaminación.	Reducción de las emisiones de CO <sub>2</sub> y similares.
Gobierno	Recuperación de áreas contaminadas.	Gastos en recuperación de áreas.	
	Ahorros de presupuestos.	Costos alternativos del gobierno en caso de creación del valor.	
	Reducción de desempleo.	Nuevos trabajos, ahorro del gobierno en donaciones a personas sin trabajo.	
	Incremento de Producto Bruto Interno.	Producto Bruto Interno adicional.	
		Inversiones extranjeras.	Número de nuevas compañías y total de inversiones cuando fueron ejecutadas bajo condiciones de adopción de estrategias de creación de valor compartido.

*Nota.* Tomado de “Measuring value created through CSR in real state value creation change”, por D. Jonikas, 2014, *Economics and Management*, 19, p. 282.

Igualmente mencionó que el reto para las firmas consistía en identificar los asuntos críticos y atenderlos en función a su importancia estratégica con el propósito de lograr beneficios en términos de valor en las tres formas siguientes: (a) valor financiero, (b) ventaja competitiva, y (c) decisión favorable de compra. En la Tabla 5 se amplían mayores precisiones sobre la propuesta aludida.

## **2.5 Propuestas para medir el valor compartido.**

El corto tiempo que tiene la propuesta del valor compartido no ha permitido desarrollar estudios exclusivos o que se diseñe un instrumento consensuado para su evaluación apoyándose en algún modelo, no obstante, existen algunos planteamientos relacionados al tema. Visser y Kymal (2015) precisaron que las empresas actualmente debían repensar su rol dentro la sociedad y ello implicaba una creación de valor integral, la cual permitía adecuar sus respuestas a las expectativas de sus grupos de interés empleando sus sistemas de gestión, así como su cadena de valor. Además, señalaron que para lograr una creación de valor completa era necesario seguir un proceso con los siete pasos siguientes: (a) análisis del contexto, (b) evaluación de grupos de interés, (c) revisión del liderazgo, (d) evaluación del riesgo, (e) rediseño de procesos, (f) análisis de oportunidad, y (g) recomposición de sistemas. En la figura 8 se brindan mayores detalles sobre el tema.

La CVC induce a que las empresas a contextualizarse para que se desenvuelvan ante tendencias, cambio de tecnología, legislación, competidores, socios; tomando como reglas de juego las normas internacionales, con el objetivo de lograr su desarrollo sostenible. Para ser sosteniblemente competitiva por ejemplo, debía generar impactos de seguridad, calidad, ambiente, ética, economía, derechos y salud; de manera que una segunda fase estaría relacionada a la evaluación de las partes interesadas; en primer lugar, identificar al grupo de interés para priorizarlo como parte del modelo de negocio, atender a sus necesidades y expectativas, y verificar si la empresa cumplió con la CVC; en consecuencia, fue necesario

hacer una revisión del liderazgo basado en sus valores, visión, misión y objetivos estratégicos. Asimismo, construyeron la evaluación de riesgo (identificando los riesgos y cuantificación del mismo), que conllevaría al rediseño de procesos con el objetivo de lograr el análisis de oportunidades, es decir, la generación de nuevas ideas.

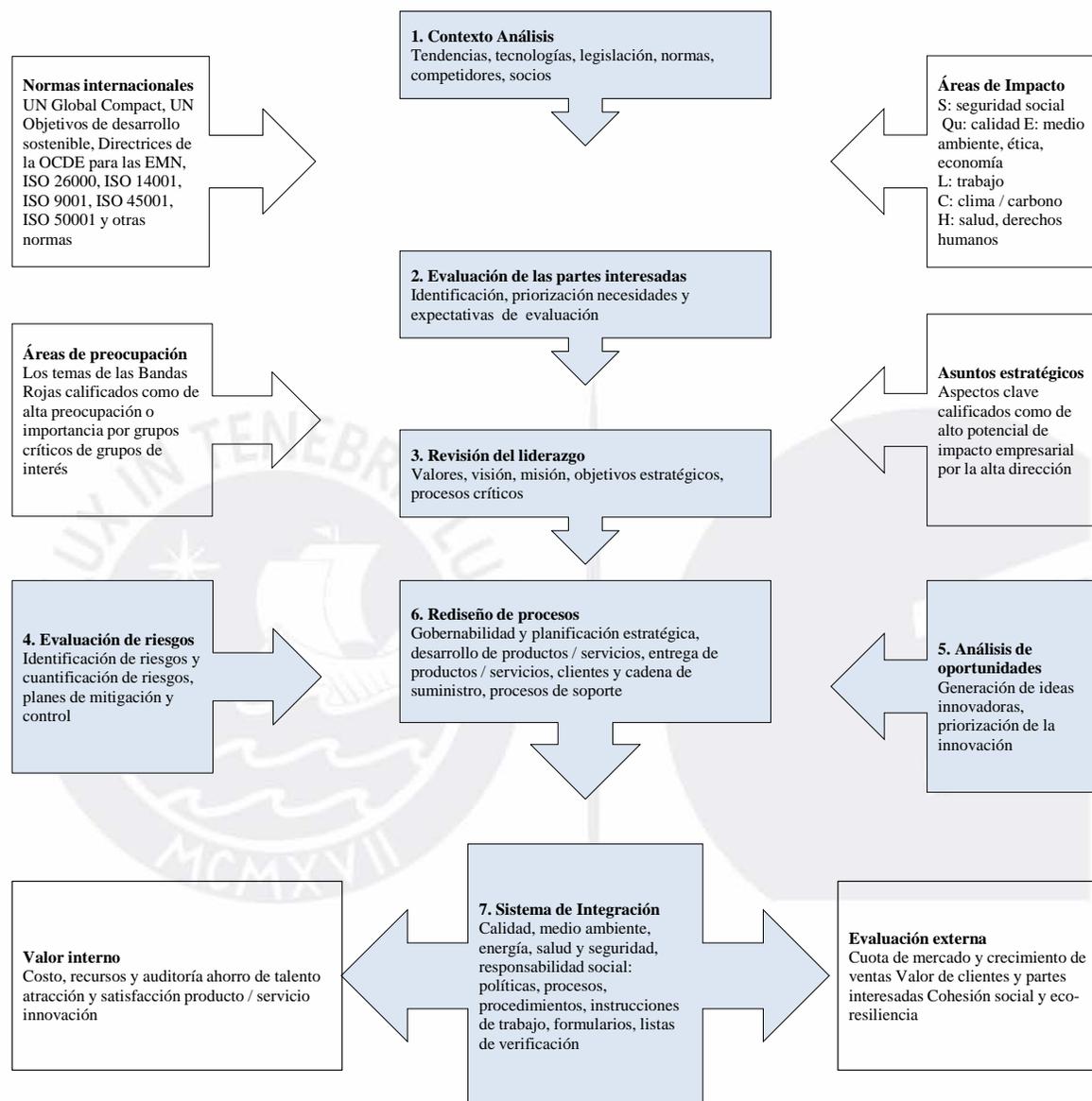


Figura 8. Proceso de creación de valor integral.

Tomado de “Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV),” por Visser y Kymal, 2015., *Journal of International Business Ethics*, 8, p. 33. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

En tanto que Vaidyanathan y Scott (2012) expresaron que muchas compañías de la India se habían enfocado en la RSE, aunque en tiempo reciente se prestó más atención al

valor compartido para lograr resultados a largo plazo, descubriendo oportunidades en los problemas sociales, lo cual representaba el enfoque a futuro. Además, precisaron que cada organización debía tener su propia perspectiva del valor compartido, aunque para la implantación y seguimiento del tema era posible aplicar un modelo que consideraba los cuatro elementos siguientes: (a) la visión, lo cual implicaba una explícita decisión de los líderes de la empresa, (b) la estrategia, lo que requería identificar los temas centrales para crear valor así como ubicar los mismos dentro de objetivos, (c) la adjudicación, lo cual significaba colocar diversas clases de recursos que con un esfuerzo integral dentro la firma así como con un apoyo decidido de colaboradores externos que permitan brindar valor a la sociedad, y (d) los resultados, lo que serviría para medir y evaluar en función al logro de respuestas a los desafíos tanto planteados y difundidos a públicos internos como externos. En la Figura 9 se amplía al respecto.

La creación de valor compartido fue explicada desde la visión de la empresa, como motor de creación de valor. Los gerentes son los que promueven la visión, los objetivos y la misión, que sirven para destinar la creatividad de toda empresa, por lo que estos gerentes se convierten en los trabajadores de la gestión y el compromiso con los grupos de interés. La Creación de Valor Compartido se soporta sobre las decisiones estratégicas de la alta dirección de manera clara y explícita con un pensamiento de largo plazo que generen impactos significativos. El establecimiento de metas era una herramienta esencial para las empresas que deben plantearse metas para CVC, sobre la base de fortalecer estrategias que articulen metas ambiciosas. La estrategia es buena cuando está diseñada para posicionarse de manera única, en el entorno de la competencia de la firma y en el marco de sus capacidades; las empresas de éxito colaboran con sus socios y aliados estratégicos, básicamente con sus grupos de interés (*stakeholders*), sin embargo, las empresas que crean valor compartido son las que trascienden, de otro lado deben involucrarse con la sociedad

integrándose a sus funciones y roles. El monitoreo del desempeño del negocio eran cualidades de aquellas empresas que crean valor compartido, estuvieron actualizados a las variaciones que sufren los indicadores sociales vinculados y a sus metas establecidas. La efectividad de su cumplimiento depende de la consistencia de sus estrategias focalizadas al valor que comparte.

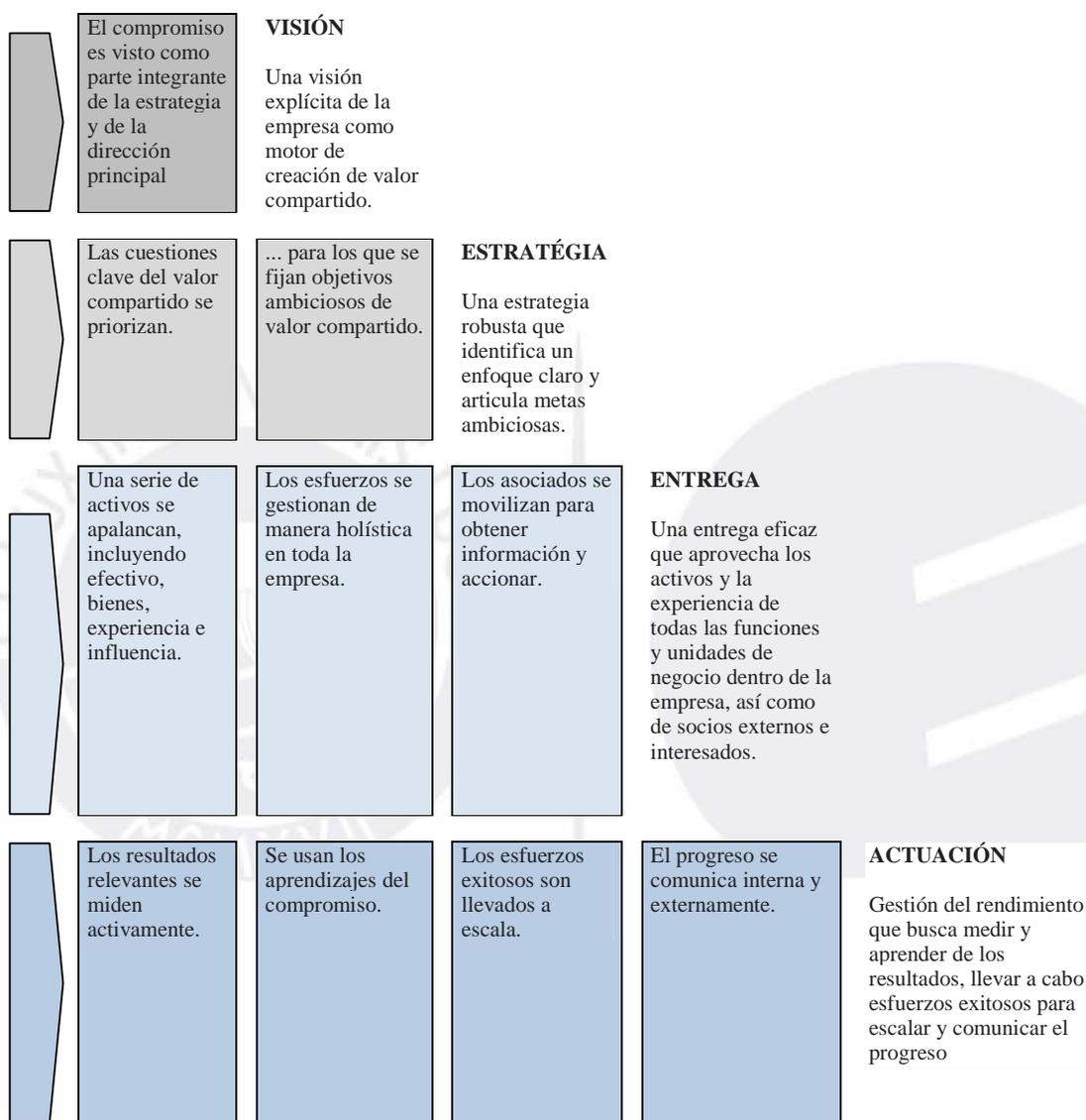


Figura 9. Bloques constructivos de valor compartido.

Tomado de "Creating shared value in India: The future for inclusive growth", por L. Vaidyanathan y M. Scott, 2012, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37, p. 112.

La efectividad de las empresas respecto a su desempeño para lograr la creación de valor compartido induce a la búsqueda de oportunidades para tener una inversión óptima en

activos y recursos, reajustando sus actividades hasta lograr los resultados esperados. Otra actuación de la empresa que busca lograr la creación de valor compartido fue programar sus actividades y esfuerzos a fin de potenciar su desempeño.

Gholami (2011) mencionó que las compañías tenían que mostrar un adecuado desempeño operativo y paralelamente debían crear valor tanto a nivel interno como externo. También expresó que el desempeño operativo incluía métricas financieras, así como no financieras, mientras que la creación de valor requería el tratamiento de los cuatro factores siguientes: (a) monetario, (b) legal, (c) ético, y (d) filantrópico; además, señaló que el desempeño así como el valor se relacionaban a través de las cuatro dimensiones organizacionales siguientes: (a) la economía, (b) la tecnología, (c) la estructura, y (d) la capacitación. En la Tabla 6 se detallan las diversas ratios correspondientes a cada dimensión propuesta.

Tabla 6  
*Indicadores por Dimensión Organizacional para la Estimación del Desempeño Empresarial a través de la Creación de Valor*

Dimensión organizacional	Métrica de desempeño operativo mediante la creación de valor	
	Financiera	No financiera
Economía	Retorno sobre inversión	Acceso a capital
Tecnología	Rentabilidad sobre patrimonio	Valor de negocio
Estructura	Rentabilidad sobre activos	Ahorros de negocio
Capacitación	Ingresos por Operaciones	Valor social

*Nota.* Adaptado de “Value creation model through corporate social responsibility (CSR)”, por S. Gholami, 2011. *International Journal of Business and Management*, 6, p. 154.

Mientras que Drozd, Dufwa, Meconnen y Solberg (2015) puntualizaron que era necesario efectuar la medición del valor compartido en el ámbito de los servicios por lo que desarrollaron un modelo compuesto por los cuatro factores siguientes: (a) los empleados, relacionado con la entrega de valor social que supere los réditos económicos de la empresa; (b) el ambiente, asociado con las necesidades sociales de baja contaminación ambiental así

como con la necesidad de reducir costos en la firma, (c) los proveedores, relacionado con la generación de sinergias con las organizaciones que entregan suministros; y (d) los clientes, asociado con la importancia de atender las peticiones de los consumidores de la compañía. En la Figura 10 se ofrecen más precisiones.

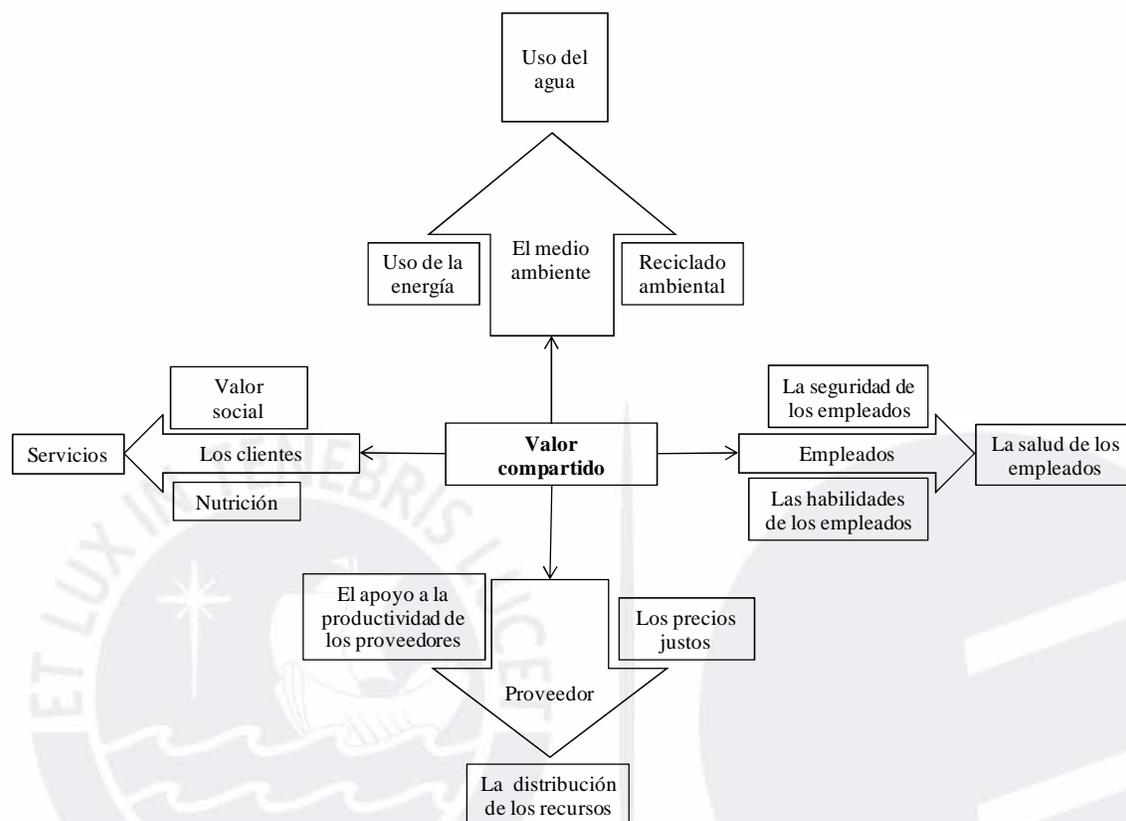


Figura 10. Modelo para medir el valor compartido.

Tomado de “An assessment of customer shared value in the restaurant industry - a survey from Sweden”, por S. Drozdz, M. Dufwa, R. Meconnen, y K. Solberg, 2015, *Theoretical and Applied Economics*, 22, p. 90. Recuperado de <https://doaj.org/>

Porter et al. (2011) indicaron que la medición del valor compartido era un proceso repetitivo que debía encontrarse integrado con la estrategia empresarial y que seguía los cuatro pasos siguientes: (a) identificar los problemas sociales a tratar, lo cual servía para detectar las carencias sociales que representen oportunidades interesantes para la firma en cuanto a lograr mejoras en los ingresos o reducciones de costos, (b) definir el modelo de negocio, lo que implicaba establecer cómo las mejoras del ámbito social producirían cambios favorables en el rendimiento de la compañía, (c) hacer el debido seguimiento, lo cual permitía

efectuar una contratación entre lo deseado contra lo alcanzando en términos de actividades comerciales, productos, entre otros, y (d) hacer mediciones para reutilizar la información en la creación de nuevo valor, lo que significaba validar si los esfuerzos en el ámbito tanto social como empresarial consiguieron los resultados esperados para sacar conclusiones que permitan refinar la estrategia de creación de valor compartido así como su ejecución. Sin embargo, precisaron que mayormente las compañías analizaban las cuestiones empresariales y sociales de manera separada, lo cual impedía la mayor creación de valor. En la Tabla 7 se presentan algunas métricas asociadas al valor compartido de acuerdo con cada una de las tres maneras para generar el mismo.

Tabla 7

*Medición de los Resultados Empresariales y Sociales para cada forma de Crear Valor Compartido*

Niveles de Valor Compartido	Resultados para el negocio	Resultados para sociedad
Reconcibiendo los productos y mercados	Aumento de los ingresos. Aumento de la cuota de mercado. Aumento del crecimiento de mercado. Mejora de la rentabilidad.	Mejora de la atención al consumidor. Reducción de la huella de carbono. Mejora de la nutrición. Mejora de la educación.
Redefiniendo la productividad de la cadena de valor	Mejora de la productividad. Reducción de costos de logística y operación. Garantía de abastecimiento. Mejora de la calidad. Mejora de la rentabilidad.	Reducción del consumo de energía Reducción del consumo de agua Reducción del consumo de materias primas Mejora de las habilidades laborales. Mejora en los ingresos de los empleados.
Permitir el desarrollo de clústeres locales.	Reducción de costos. Garantía de abastecimiento. Mejora de la infraestructura de distribución. Mejora del acceso a la fuerza laboral. Mejora de la rentabilidad.	Mejora de la educación. Aumenta la creación de empleo Mejora de la salud. Mejora de los ingresos.

*Nota.* Adaptado de “Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results”, por M. Porter et al., 2011. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf)

Por último, Moon, Parc, Yim y Park (2011) mencionaron que existía una cuarta vía para lograr la creación de valor compartido, la cual estaba relacionada con la definición de la competencia central y que servía para afrontar de mejor manera la rivalidad con los competidores, ya que una empresa debía atender necesidades sociales en mejor forma que los adversarios. Igualmente, precisaron que la forma adicional propuesta debía medirse en función al costo, el cual se analizaba de las dos maneras siguientes: (a) si era inferior al de los rivales le correspondía entonces a la firma otorgar un valor equivalente al de los adversarios, y (b) si era similar al de los rivales le correspondía consecuentemente a la organización entregar un valor superior al de los adversarios. Además, expresaron que la importancia del camino agregado era que una vez establecido lo que debía hacerse, era posible tomar mejores decisiones sobre productividad, clústeres, y demás.

Davis (citado por Grönroos y Helle, 2010), fortaleció planteamientos con respecto a la creación del valor mutuo, relacionándolo con la productividad y el valor, deduciéndose que la creación de valor se convierte en un proceso colaborativo de creación y distribución de ganancias conjuntas de la productividad. La creación del valor mutuo comienza por cuantificar las ganancias de la productividad conjunta, expresándolo en modelos matemáticos y representándolo en una función en la cual las ganancias de la productividad conjunta están explicada por el cliente de eficacia externa, el cliente de eficacia interna y el proveedor de eficacia interna, y en segundo lugar, la ganancia de la productividad conjunta se comparten a través del precio como valor para el cliente y el proveedor. Para Grönroos, y Helle (2010), la denominación fue JPG: ganancia de productividad conjunta, ( $\Delta DEEC$  ( $\Delta IEC$ )) sería un cambio en el valor de uso del cliente,  $\Delta EEC$  la diferencia entre los ingresos de los futuros clientes y los ingresos de clientes actuales, sería  $\Delta IEC$  la diferencia de los costos que asumen los futuros cliente y los costos que asumen los clientes actuales,  $\Delta IES$ , es la diferencia entre los costos de los futuros proveedores y los costos de los proveedores actuales, entendiéndose

que las ganancias de la productividad conjunta es una función, como,  $JPG = f(\text{Cliente de eficacia externa [EEC], cliente de eficiencia interna [IEC], proveedor de eficiencia interna [IES]})$ , si en la práctica sucede un cambio en la capacidad de generación de ingresos en los clientes, que exceda al cambio en los costos de los clientes es favorable, sin embargo, si el cambio neto de los ingresos de los clientes es superior al cambio de los costos de los proveedores se dice que existe una ganancia de la productividad conjunta, quedando representada como la ecuación  $JPG = (\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES > 0$ , si la situación real es a la inversa, en vez de generar ganancias se genera pérdidas de la productividad conjunta estaría representada por la ecuación  $JPL = (\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES < 0$ .

En el segundo paso, Grönroos y Helle (2010) señalaron que el valor mutuo debe ser compartido a través de un mecanismo de fijación de precios para el proveedor y el cliente esto significa tener un componente adicional representado por la constante P que significa proporción que corresponde al proveedor del JPG, una vez que la ganancia se comparte a través del precio. Por lo tanto, la distribución del JPG se estima obedeciendo la ecuación de la creación del valor del cliente, producto del valor de uso del cliente por la proporción que corresponde  $CVC = (\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES * (1-P)$ , donde;  $(\Delta EEC - \Delta IEC)$  es un cambio en el valor de uso del cliente,  $(\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES$  es la ganancia de la productividad conjunta y  $(1-P)$  es la parte del JPG que se devenga al cliente cuando se comparte con el precio.

Se crea valor para el cliente siempre y cuando sucede que los cambios se han mayores a cero es decir  $CVC + = ((\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES) * (1-P) > 0$ , se entiende que el cliente está ganando, caso contrario, hay una pérdida para el cliente cuando la diferencia entre el cambio del valor de uso del cliente son menores a cero  $CVC - = ((\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES) * (1 - P) < 0$  en ese caso el cliente estaría perdiendo.

Se define la creación del valor del proveedor como PVC,  $(\Delta EEC - \Delta IEC)$  es un cambio en el valor de uso del cliente,  $(\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES$  es la ganancia de la

productividad conjunta,  $\Delta IES$  un cambio en los costos del proveedor,  $P$  es el porcentaje de ganancia de la productividad conjunta correspondiente al proveedor ( $JPG$ ) al compartirse a través del precio. se produce la creación de valor de proveedor (positiva) cuando la proporción de la ganancia de la productividad conjunta debido al precio para proveedor excede de cero ( $PVC +$ ), es decir que  $((\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES) * P > 0$ , Por el contrario, cuando la práctica coincide con una diferencia entre  $JPG$  y un precio menor que cero para el proveedor, hay una pérdida o una creación de valor negativo ( $PVC -$ ),  $PVC + = ((\Delta EEC - \Delta IEC) - \Delta IES) * P < 0$ .

Se plantean propuestas para medir la CVC, en función a los componentes del VC de Porter y Kramer, que a continuación se detallaron.

### **2.5.1 La creación de valor económico.**

El valor económico tiene una interpretación común para todos los administradores donde la diferencia del valor percibido por el consumidor menos el costo económico de la empresa origina un valor económico. En sus publicaciones referidas a los aspectos de valor Wojcik (2016) precisó, que la creación del valor económico por parte de las empresas no es suficiente para crear rentabilidad, por lo que satisfacer las necesidades de los consumidores en mejores condiciones, con menor costo y satisfacer las necesidades sociales no abordados por los competidores conlleva al éxito de la competitividad. Medina, Gallegos y Lara (2008) explicó que la gestión del valor económico es preocuparse de cómo alcanzar de forma eficiente la generación de valor y distribución equitativamente en el mercado. Cumpliendo las expectativas del conjunto personas que forman parte de la empresa y la comunidad donde participa. También el autor indicó que el capital humano es fundamental para la organización.

En el lenguaje de la gerencia estratégica, la interpretación económica especializada carece de fuerza sobre la base de los conceptos microeconómicos, no obstante, se emplea la creación de valor económico como la diferencia entre la disposición a pagar por el

consumidor (Beneficio del cliente) y el costo económico de la empresa (costo del productor). De otro lado es imprescindible remarcar el papel que cumple los precios, debido a que estos precios motivan a una mayor producción a los productores, pero a la vez, afecta los beneficios del consumidor, esto se puede reflejar a través de una gráfica empleada por los economistas o bien Wójcik (2016) que interpretó desde su propia perspectiva, el cual es presentado en la Figura 11, sobre la base del análisis empleado por Peteraf y Barney (2003).

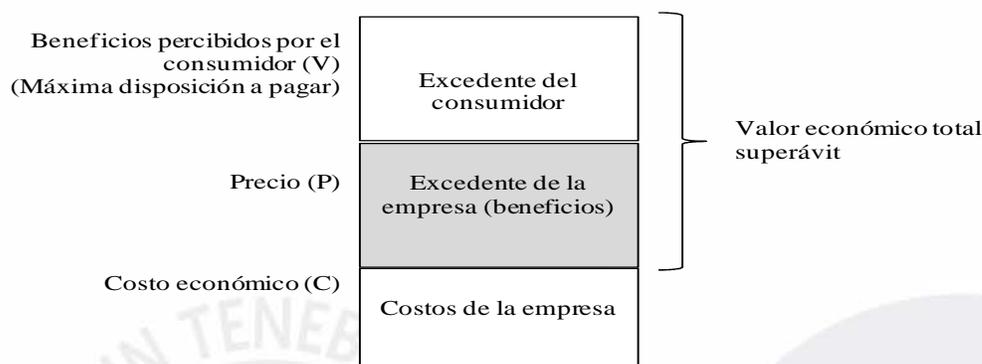


Figura 11. Precios asignados al valor creado

Tomado de “Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*”, por M. Peteraf y J. Barney (2003).

De la figura anterior se deduce la ecuación, donde, el valor Económico (EV) es resultado de la suma del excedente del consumidor (V-P) y el excedente de la firma (P-C), Wójcik (2016) señaló, que la rentabilidad de la empresa era condición necesaria pero no suficiente; asimismo resaltó tres aspectos esenciales que Porter planteó para maximizar el valor económico, (a) cuando la empresa logra satisfacer la necesidad de los consumidores mejor que los competidores, (b) satisfacer la necesidades a costos inferiores y (c) satisfacer la necesidades aun no abordado por los otros competidores. Al insertar la explicación del tiempo en el modelo enfatiza la nomenclatura, fundamentando EV como un proceso dinámico de la creación del valor económico, donde; la creación del valor económico dinámico ( $\Delta EV$ ), beneficio económico de la empresa en periodo corriente (FSn) y Costo de la empresa en el periodo corriente (FCn),  $\Delta EV = (FSn/FCn) - (FSn-1/FCn-1)$ , es cambio del valor económico, de un periodo a otro, que relacionando como parte proporcional del cambio es

representado como  $\Delta EV = [(FS_n/FC_n) - (FS_{n-1}/FC_{n-1})] / (FS_{n-1}/FC_{n-1})$ , en términos simples, la creación de valor económico adopta el concepto de eficiencia, respondiendo a un cambio a relación a los resultados de la empresa en función a los insumos y factores que emplea.

### **2.5.2. La creación del valor social.**

Al comparar beneficios y costos, Wójcik (2016) señaló la definición de creación de valor social como: "...puede ser conceptualizada como la generación de beneficios sociales adicionales a los costes sociales de reducción para los interesados, no necesariamente directamente implicado en un proceso de creación de valor económico" (p.46). Por lo que el valor social es calculado a través de varios métodos, uno de ellos es la relación Análisis Beneficio Costo (ABC), el problema radica en la medición de las características cualitativas de la sociedad. Dicha medición ha generado problemas en su proceso de cuantificación por el hecho de que debía llevarse a términos monetarios, para tal efecto muchos estudios emplearon el Método de Retorno Social de la Inversión (SROI) en investigaciones para ONG's; sin embargo, Flores (2016) definió el instrumento metodológico para la medición del valor social como: "la métrica del valor social muestra de forma cuantificable el valor de sus impactos y, así, facilita las decisiones de inversión y el rendimiento de cuentas a sus grupos de interés"(p.49). Además, precisó que el "el objetivo de toda organización es crear valor, esto es claro. La única forma de saber si la organización está creando valor es midiendo su impacto en la sociedad en conjunto" (Flores, 2016, p.49).

La asignación de los recursos ha sido uno de las polémicas que se ha difundido y gran parte de las profesiones han tomado los conceptos de Pareto (citado por Wójcik, 2016), que refirió que dada la cantidad de bienes en la economía, un cambio a la distribución o mejor asignación de los recursos, al menos mejora la situación de un individuo sin que empeore la situación de los demás, entonces cuando no se puede lograr ninguna mejora se dice que la

asignación es deficiente, en base a esa columna conceptual del bienestar social, parte la creación de valor social. Obsérvese Figura 12.

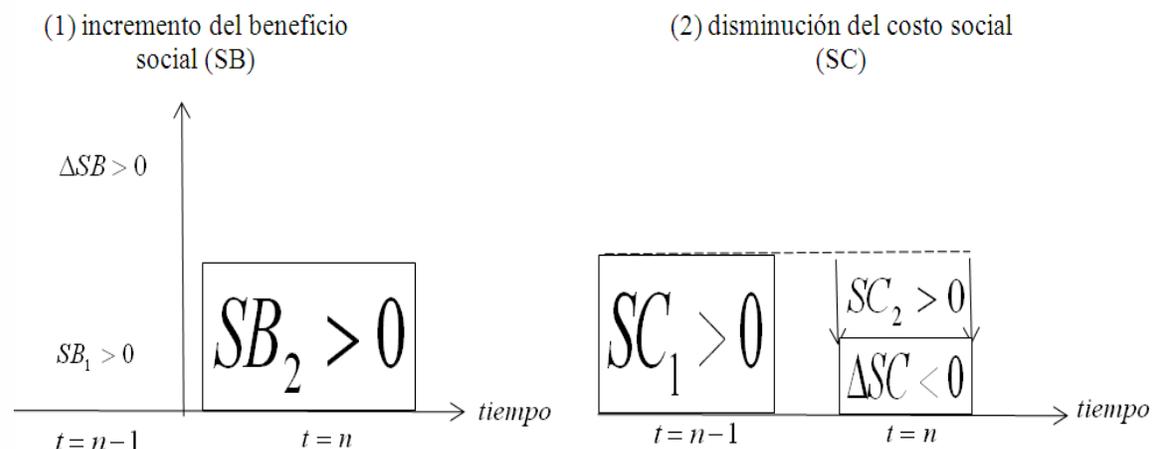


Figura 12. Interpretación gráfica de la creación del valor social  
Tomado de “How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. Journal of Management and Business Administration” por P. Wójcik, (2016).

El cambio del valor social de un periodo a otro ( $\Delta SV$ ), está explicado por la relación de un cambio en los beneficios de un periodo a otro respecto a un periodo inicial ( $\Delta SB / SB_{n-1}$ ), donde el cambio de los beneficios sociales es la diferencia del beneficio social del periodo corriente y el beneficio social del periodo anterior ( $\Delta SB = SB_n - SB_{n-1}$ ), si el beneficio social del periodo anterior es cero ( $SB_{n-1} = 0$ ), en consecuencia el cambio del valor social en términos absolutos es equivalente a los beneficios sociales del periodo corriente ( $\Delta SV = SB_n > 0$ ), aunque se debe aclarar que no es posible expresarse dicho acontecimiento en términos relativos.

Por el lado de los costos sociales, el cambio en el valor social de un periodo a otro está explicado por la relación que existe entre el cambio de los costos sociales de un periodo a otro y el costo social del periodo anterior ( $\Delta SC / SC_{n-1}$ ), siendo el cambio en el costo social de un periodo a otro como la diferencia del costo social del periodo corriente y el costo social del periodo anterior ( $\Delta SC = SC_n - SC_{n-1}$ ), siempre y cuando el costo social del periodo anterior sea mayor que cero ( $SC_{n-1} > 0$ ), además, cabe precisar que el cambio en los

costos sociales debe cumplir las siguientes condiciones: (a) debe ser superior a cero ( $\Delta SC > 0$ ), si fuera así, entonces, tendría un impacto negativo sobre el cambio en el Valor Social ( $\Delta SV < 0$ ), (b) si por el contrario el cambio en el costo social de un periodo a otro es inferior a cero ( $\Delta SC < 0$ ); el impacto en el cambio del valor social de un periodo a otro sería positivo ( $\Delta SV > 0$ ).

La creación de valor social se da cuando los beneficios sociales aumentan o disminuyen los costos sociales. Si aumenta el beneficio social  $SB (> 0)$ , significa que se crea valor social ( $SV > 0$ ), si se reducen los beneficios sociales entonces el valor social también cae, de otro lado, si el costo social ( $SC$ ) aumenta indica que existe un daño ambiental y/o social, mientras que la  $SC$  refleja cómo este estado ha cambiado con el tiempo. Por ejemplo, se debe evitar que los residuos de medicamentos para problemas de salud se eliminen a través de las bolsas de basura de uso doméstico, lo correcto es que se depositen en los recipientes de las farmacias para poder ser recogidas y posteriormente ser eliminados por recolectores.

Quijano (2016), señaló “Usualmente en los hogares se disponen los medicamentos junto con los residuos convencionales o por el sanitario, terminando en rellenos sanitarios y en los ecosistemas. Esto es debido a los hábitos, el desconocimiento sobre la forma correcta de realizar la disposición y por desconocimiento sobre los efectos negativos que pueden generar en el ambiente” (p.35). Si antes no se tenía la costumbre de reciclar de manera adecuada y posterior a la sensibilización promovidas a la comunidad, se generan dos puntos, el antes y el después, entre esos dos puntos en el tiempo significa aparición de valor social ( $SV > 0$ ), un valor social positivo.

### **2.5.3. Creación de valor ambiental.**

Las unidades de producción en una economía de libre mercado se basan sobre la decisión, respecto a la cantidad y los medios que le permitan lograr esa producción, para efecto toman como indicador, precios y costos de los bienes que utilizará como insumo, a ese

concepto se le denominan costos privados de la firma. No obstante, por la racionalidad del productor toda empresa tiene como objetivo la maximización de su función de beneficio buscando minimizar sus costos. El problema es que en los registros contables de la empresa no figura el costo real verdadero para la sociedad conocido como externalidades o costos externos, por lo tanto, al definir los costos se debe considerar que un costo social no es más que la suma de los costos privados que incurre la empresa a más los costos ambientales externos (Piñeiro y Romero, 2011).

La frase quien contamina paga se basa en los fundamentos de Pigou (1957) quien fue el primero en proponerla a fin de enfrentarse las externalidades negativas a través el cobro de impuestos por contaminar, el objetivo fue lograr el costo marginal privado, es decir lo que cuesta realmente producir a la empresa más los impuesto resultando el costo marginal social (costo margina social=impuestos pigouvianos + costo marginal privado), es la responsabilidad de las corporaciones y transnacionales.

Las actividades de producción o distribución de una empresa provocan efectos perjudiciales. La producción de los gases del efecto invernadero no solo contamina el ambiente, sino que en el largo plazo provoca el calentamiento global, por lo tanto, lo lógico es que se le carga la responsabilidad al dueño de la fábrica por el daño generado a los afectados por la contaminación, o, la posibilidad, fijar un impuesto variable al propietario dependiendo de la cantidad de gases emitidos.

Desde la visión del artículo *The Problem of Social Cost* que publicó Coase (2013) los problemas ambientales se limitan al costo social que deberían asumir las empresas, abocándose a la negociación privada entre las partes en disputa, el contaminador y el contaminado. Según lo que planteó; las partes pueden ser una empresa o una comunidad. Lo fundamental, es el derecho de propiedad sobre el recurso en cuestión; después, siempre se llega a una solución negociada. Toda esta discusión radica en su trascendencia temporal

esperando que las futuras generaciones no se encuentren afectados por lo que ayer y hoy se descuidó. Coase (2013), refirió además que sí se pensara en el corto plazo la empresa reduce su competitividad por el elevado costo social provocado por las externalidades

## **2.6 Resumen**

La revisión de la literatura comenzó con la presentación de la matriz de exploración de la revisión de la literatura respecto a las referencias que fueron revisados con la finalidad de brindar orientación acerca de los tres aspectos siguientes: (a) los temas que fueron tratados, (b) los subtemas que se abordaron, y (c) los autores que fueron citados.

Seguidamente se efectuó la exposición de asuntos destacados en torno a la conceptualización, así como a la práctica del valor compartido. Por un lado, se ha encontrado que el significado del valor compartido en las compañías es un tema que se aborda apoyándose en la idea de Porter y Kramer (2011), la cual sugiere un mayor involucramiento de las firmas en las cuestiones sociales a través de la detección oportuna de necesidades que existan en la comunidad en que se encuentran con el propósito de mantener una relación armónica con ésta, significando ello un avance que reviste un mayor impacto en relación a lo planteado en su momento por la RSE. Por otro lado, se ha determinado que el uso del valor compartido en diversas empresas a nivel global ha permitido lograr resultados exitosos en diversos rubros, así como en variadas realidades.

Por último se explicó la forma de efectuar mediciones sobre el manejo brindado al valor compartido, lo cual reveló que al respecto existían propuestas que sugerían la estimación de la creación de valor no financiero así como planteamientos, que basándose en la proposición de una secuencia de pasos, un conjunto de bloques, un grupo de métricas, una familia de factores, un modelo o un aporte a su entendimiento, han contribuido a determinar alguna forma de calcular y enriquecer el tema del valor compartido en el terreno corporativo.

### **Capítulo III: Metodología**

Esta investigación tuvo como propósito principal describir la situación de la CVC en las empresas que pertenecen al sector farmacéutico peruano, para este fin se utilizó el enfoque metodológico cuantitativo, tendrán alcance descriptivo, con diseño no experimental del tipo transeccional.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

El enfoque del estudio fue cuantitativo, cabe precisar que el enfoque seleccionado para la investigación se efectúa de manera secuencial, lo que no obstaculiza la realización de mejoras en alguna etapa previamente desarrollada, aunque requiere rigurosidad y tiene carácter probatorio. Asimismo, el enfoque mencionado comienza de un concepto general hasta llegar a una idea puntual con el empleo de diversas mediciones de carácter estadístico que intentan establecer conclusiones relevantes respecto al asunto que se encuentre en indagación (Hernández et al., 2010).

Por otra parte, el alcance de la investigación es descriptivo. Hernández et al. (2010) mencionaron que las indagaciones descriptivas se dirigen a la búsqueda de cualidades o rasgos del fenómeno que fue escogido para estudiar y solamente intentaban la captación de información relacionada a las variables sin interesarse por la relación que pueda presentarse entre éstas. Finalmente, el diseño de la investigación es transeccional, al respecto, Hernández et al. (2010) indicaron que este tipo de diseño se escogía cuando se realizaba una recolección de datos en un momento de tiempo en particular, con la finalidad de describir el comportamiento que tienen las variables en dicho lapso.

#### **3.2 Conveniencia del Diseño**

Luego de analizar la revisión de literatura, se ha decidido que esta investigación se va realizar bajo el enfoque cuantitativo, porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones

de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p.4). De acuerdo a la estrategia de investigación, el alcance del estudio fue descriptivo que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población... son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” sirven fundamentalmente para describir y prefigurar, los estudios descriptivos” (Hernández et al., 2010, p.80).

Para responder de forma correcta la pregunta de investigación ¿Cuáles la situación de la CVC en las empresas pertenecientes al sector farmacéutico peruano?, se seleccionó el diseño de investigación no experimental que:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández et al., 2010, p.149)

Y del tipo transeccionales exploratorios que tienen un:

Propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos. (Hernández et al., 2010, p.152)

### **3.3 Preguntas de Investigación**

Las preguntas que se plantearon en la presente investigación es la siguiente:

¿Cuál es la situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano?

¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector farmacéutico en el Perú sobre Creación de Valor Compartido, qué entienden sobre el valor compartido respecto al concepto desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard?

¿De qué manera la Creación de Valor Compartido en el sector farmacéutico del Perú conduce a la empresa a ser más competitiva con sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo?

¿Qué políticas y lineamientos generan la Creación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico de tal manera que fomente competitividad e impacte bienestar en la sociedad?

¿Cuál es el nivel de confianza del consumidor o familia hacia las empresas farmacéuticas en cuanto a los precios y la calidad de los productos y servicios desde la perspectiva del CVC que brinda el sector farmacéutico peruano?

¿Las empresas del sector farmacéutica aplica la teoría de la creación del valor compartido según Porter y Kramer (2011) en el año 2016?

¿Cuál es el nivel de aplicación de las empresas del sector farmacéutico en el Perú de creación de valor compartido basado en la teoría de Valor y Teoría de stakeholders?

### **3.4 Población y Muestra**

Según Hernández et al. (2010) “se espera que, en los estudios cuantitativos, los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones” (p. 19). Por lo tanto, en esta investigación la población de las empresas que pertenecen al sector farmacéutico que comercializan en el Perú, está definido por la base de datos publicado por IMS Health división de IMS Corporate, que se encarga de proporcionar servicios de información y tecnología en la industria farmacéutica. Según las estadísticas que

proporcionó IMS Health a diciembre de 2015, existen 129 empresas del sector farmacéutico con un total de ventas de S/ 920057416 soles.

En el diseño de la investigación se precisó que la investigación fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, por tal razón Hernández et al. (2010) dijeron que “para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.173). De acuerdo con Mertens (2005) los errores más comunes que se presentan al seleccionar una muestra son: (a) desestimar o no elegir a casos que deberían ser parte de la muestra (participantes que deberían estar o no fueron seleccionados), (b) Incluir a casos que no deberían estar porque no forman parte de la población, y (c) seleccionar casos que son verdaderamente inelegibles. Por lo tanto, se deben evitar. Para los tipos de muestras existen las categorías de: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. De ellas, Hernández et al. (2010) definieron a las muestras a la muestra no probabilística o dirigidas como él:

Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación... elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (p. 176)

Luego de lo expuesto y con la finalidad de elegir la muestra adecuada para la investigación, será del tipo no probabilístico o dirigido, por ende, el criterio de elección de la muestra será en base a la participación en las ventas anuales totales de cada empresa del sector farmacéutico del Perú. Según las estadísticas publicadas por IMS Health, las principales cinco empresas concentran el 42% de las ventas totales. Estas son: Medifarma, Teva, Farminustria, Hersil, Roemmers.

- Medifarma S. A. es una empresa farmacéutica de capitales peruanos que ocupa el primer lugar en ventas, dedicada a la elaboración, comercialización y servicio de manufactura de productos farmacéuticos para el mercado nacional y extranjero. La entrevista fue desarrollada en Av. República de Colombia N° 791, distrito de San Isidro, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Teva Pharmaceutical Industries Ltd. es una empresa israelí que fabrica y comercializa productos de marca y medicamentos genéricos sin marca. La entrevista fue desarrollada en Av. Venezuela N° 5415, distrito de San Miguel, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Farminustria S. A. es un laboratorio farmacéutico que se dedica a la producción e investigación de productos de calidad a precios accesibles ofrecidos al cuerpo médico. La entrevista fue desarrollada en Jirón Mariscal Miller, distrito de Lince, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Hersil S. A. son laboratorios industriales farmacéuticos; dedicado a la investigación, manufactura servicios y comercialización de medicamentos y productos nutricionales y naturales. La entrevista fue desarrollada en Avenida Los Frutales N° 220, distrito de Ate Vitarte, provincia de Lima, departamento de Lima.
- Roemmers S. A. son laboratorios farmacéuticos dedicados a la elaboración y comercialización de productos para las principales líneas terapéuticas. La entrevista fue desarrollada en Jirón Justo Vigil, distrito de Magdalena de Mar, provincia de Lima, departamento de Lima.

### **3.5 Consentimiento Informado**

Para la recopilación de información tanto base de datos cuantitativos como información de entrevistas de preguntas cuyas respuestas conduce a respuesta abiertas se ha

realizado una carta dirigida a cada una de los gerentes de las cinco empresas seleccionadas (Medifarma, Teva, Farindustria, Roemmers y Hersil) agradeciendo de manera previa la aceptación voluntaria a colaborar con la investigación Tesis titulada Componentes de la Creación de Valor Compartido en el Sector Farmacéutico Peruano, se señaló la confidencialidad y el anonimato de la empresa, para mantener la seguridad y custodia de la firma. Véase apéndice A.

### **3.6 Confidencialidad**

En el diario el Peruano (2011), en su sección de normas legales, se publicó la Ley N° 29733 Ley de Protección de Datos Personales, en su Artículo 1 señala que “ La presente Ley tiene por efecto garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales previsto en el Artículo 2, numeral 6 de la Constitución Política del Perú, a través de su adecuado tratamiento en un marco de respeto de los demás derechos fundamentales que en ella se reconocen”, siendo como ámbito de aplicación lo estipulado en el artículo 3 de la misma Ley señala que “La presente Ley es de aplicación a los datos personales contenidos o destinados a ser contenidos en banco de datos personales de administración pública y administración privada, cuyo tratamiento se realiza en el territorio nacional. Son objetos de protección los datos sensibles”(p.76)

En las empresas del sector farmacéutico a pesar de existir muchas en el medio, muestran tener un carácter de competencia monopolística, cuidan las fórmulas que crean y protegen la efectividad de sus medicamentos que ofertan en el mercado. Para estas empresas, es un elemento de suma importancia mantener el secreto empresarial materializado en valor económico que este tiene en el mercado porque este elemento le da fortaleza y ventaja competitiva frente a otros laboratorios y proveedores de medicamentos.

Los gerentes entrevistados de las empresas farmacéuticas hacen cumplir una serie de medidas con el propósito de tener una cultura de custodia al interior de sus firmas creando y

fomentado conciencia en los empleados y proveedores quienes ponen las políticas y medidas de protección de Secretos Empresariales

En el proceso de la recopilación de la información realizado a los ejecutivos de las cinco empresas del sector farmacéutico (Medifarma, Teva, Farminindustria, Roemmers y Hersil) se le explicó de la necesidad de contar con la información y el carácter que tenía la investigación desde el punto de vista de la Creación del Valor Compartido propuesto por Porte y Kramer (2011), por lo que el grupo de investigación mencionó a los ejecutivos del estricto carácter académico y como un aporte al conocimiento así como para el beneficio de aplicar el concepto a su propia firma. Sin embargo, mostraron una cierta reacción respondiendo que no debería existir divulgación de la información proporcionada y más aún, no debía ser transmitido a las empresas de la competencia, debido a que la divulgación pueda perjudicar a la Compañía. Por lo tanto, el equipo de investigación se dejó entender ante los ejecutivos entrevistado y manteniendo el anonimato de la entrevista.

### **3.7 Ubicación Geográfica**

La ubicación geográfica consideró que las organizaciones participantes en el trabajo de campo debían reunir las dos condiciones siguientes: (a) poseer instalaciones tanto administrativas como operativas en Lima Metropolitana, y (b) ejercer actividades comerciales en Perú. Según la muestra seleccionada, se precisó:

### **3.8 Instrumentación**

La técnica empleada fue la entrevista estructurada conducida por medio de una guía, el instrumento de medición es el cuestionario que fue propuesto por el área de coordinación de tesis de CENTRUM Católica, es un cuestionario titulado *Creación de Valor Compartido* que se muestra en el Apéndice B, el cual fue estructurado siguiendo la literatura más relevante en torno al tema de investigación. Luego el instrumento fue validado por dos expertos, uno del Perú y otro de Colombia y finalmente se hizo una prueba con cinco

estudiantes para validar su objetividad. Está compuesto por cinco secciones: (a) información de la empresa, (b) creación de valor compartido, (c) información sobre gobernanza y transparencia, (d) creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) y (e) creación de valor compartido teoría del valor y teoría de *stakeholders*. Es preciso mencionar que dentro de la quinta sección tiene siete pilares: (a) colaboradores, que ofrece datos sobre la forma como la empresa gestionan las relaciones con los empleados; (b) comunidad, que entrega datos sobre los recursos utilizados por la firma en la sociedad; (c) proveedores, que brinda datos acerca de la manera en que se trata a los abastecedores con los que cuenta la organización; (d) clientes, que presenta datos en cuanto al estilo en que se gestionan la relaciones con los consumidores; (e) conservación del medio ambiente, que brinda datos acerca de la forma en que se trabajan los asuntos que buscan la protección de la ecología; (f) accionistas, que entrega datos sobre los progresos financieros brindados a los inversionistas y (g) empresa, que ofrece datos sobre la forma en que la empresa trabaja. Además, en la encuesta se consideró preguntas abiertas y principalmente preguntas cerradas de tipo dicotómica.

### **3.9 Recopilación de Datos**

El proceso de recopilación de datos del estudio Creación de Valor Compartido en el Sector Farmacéutico Peruano, fue guiado por un proceso desarrollado en el Apéndice C y consistió en utilizar dos fuentes de recolección primaria y secundaria, las cuales son: (a) entrevistas estructuradas, como principal fuente de recolección, utilizando como herramienta el cuestionario proporcionado por el área de coordinación de tesis de CENTRUM Católica que se muestra en el Apéndice B y (b) documentos publicados por la empresa y archivos del tipo externo que son de acceso público.

Inicialmente, se recolectó información de diversos documentos como son estados financieros, memorias de sostenibilidad, informes de buen gobierno corporativo, memorias

anuales, boletines etc., con la finalidad de obtener información histórica para los años 2013, 2014 y 2015 para cada una de las empresas de la muestra, según lo solicitado por el cuestionario de Apéndice B.

Posteriormente, se realizaron entrevistas estructuradas a cada una de las empresas de la muestra, se utilizó como herramienta el cuestionario del Apéndice B. A través de la carta de presentación proporcionada por CENTRUM Católica se contactó y solicitó a cada una de las empresas una cita para realizar la entrevista estructurada, se realizaron en el mes de julio 2016.

### **3.10 Análisis de Datos**

El análisis de los datos se inició inmediatamente después de la recopilación de datos obtenidos a través de las del cuestionario del Apéndice B que contienen preguntas cerradas con opciones de respuestas: SI, NO y NO SABE y preguntas abiertas sin delimitación de las respuestas que se realizan con la finalidad de saber sobre el conocimiento de CVC. Se elaboró una base de datos en el programa Microsoft Excel dividido por cada una de las preguntas del cuestionario *Creación de Valor Compartido*. Posteriormente, se realizó la codificación de las respuestas de la siguiente manera: (a) en las que mencionaron SI se asignó el número 1, (b) en las que mencionaron NO y NO SABE se asignó el número 0 y (c) las respuestas a las preguntas abiertas son diferentes y complejas de codificar. Finalmente, a través del programa Microsoft Excel se realizó el procesamiento de datos a través de gráficos e histogramas.

### **3.11 Validez y Confiabilidad**

La herramienta, siendo un cuestionario construido por la coordinación de tesis de CENTRUM Católica, ha sido sometida a juicio de expertos para obtener validez que fue construida en base a un marco teórico donde destacan publicaciones de autores como: Porter (2011), Van Fenema, Dembek, Cohen-Kalafut, Gronroos, Michelini, Fiorentino, entre otros.

### 3.12 Resumen

La investigación fue de enfoque cuantitativo descriptivo, con diseño no experimental transeccional, las fuentes de evidencia fueron principalmente las entrevistas estructuradas y los datos secundarios. La investigación buscó describir la situación de la CVC en las empresas pertenecientes al sector farmacéutico peruano, que son: Medifarma SA, Teva Pharmaceutical Industries Ltd., Roemmers SA, Farminindustria SA, Hersil SA.

El instrumento empleado fue el cuestionario Creación de Valor Compartido (ver Apéndice B), previamente se entregó el documento de Consentimiento Informado (ver Apéndice A) y se realizó una explicación oral, el tiempo aproximado de las entrevistas fueron de dos a tres horas.



## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos

Se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado en entrevistas estructuradas a cinco directivos de empresas farmacéuticas con sedes en Perú, las cuales son: Medifarma, Teva, Farminustria, Hersil, Roemmers. La información obtenida fue relevante para responder la pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano? y estos resultados fueron presentados de forma agrupada a fin de no revelar la identidad de los entrevistados.

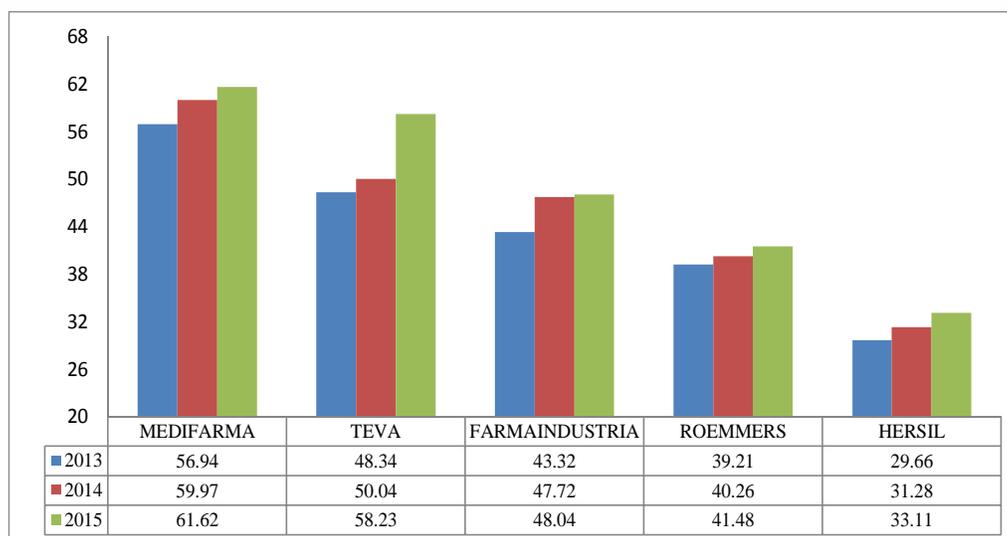
### 4.1 Características de la Muestra

Se inició identificando las empresas del sector farmacéutico peruano que según la base de datos proporcionado por IMS Health a diciembre de 2015 son 129 empresas reportando ventas por un total de S/ 920 057,416 soles. Por consiguiente, se seleccionó como muestra a las cinco empresas con ventas más altas durante el año 2015 y las cuales representan el 42% del total, las empresas seleccionadas en la muestra son: Medifarma, Teva, Farminustria, Hersil, Roemmers, se contacto con los representantes de dichas empresas y todos accedieron a participar.

Para el proceso de recolección de datos se utilizó el cuestionario del Apéndice B, aplicado a través de entrevistas estructuradas; el cuestionario consta de cinco partes: (a) información de la empresa, (b) creación de valor compartido, (c) información sobre gobernanza y transparencia, (d) creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) y (e) creación de valor compartido por teoría del valor y teoría de *stakeholders*.

En la primera parte del cuestionario, se solicita la información principal de cada una de las empresas de la muestra, es preciso informar que el nombre del entrevistado, así como el puesto y/o cargo que ocupa dentro de la empresa no serán revelados por el principio de confidencialidad. A continuación, se presentan los datos recolectados:

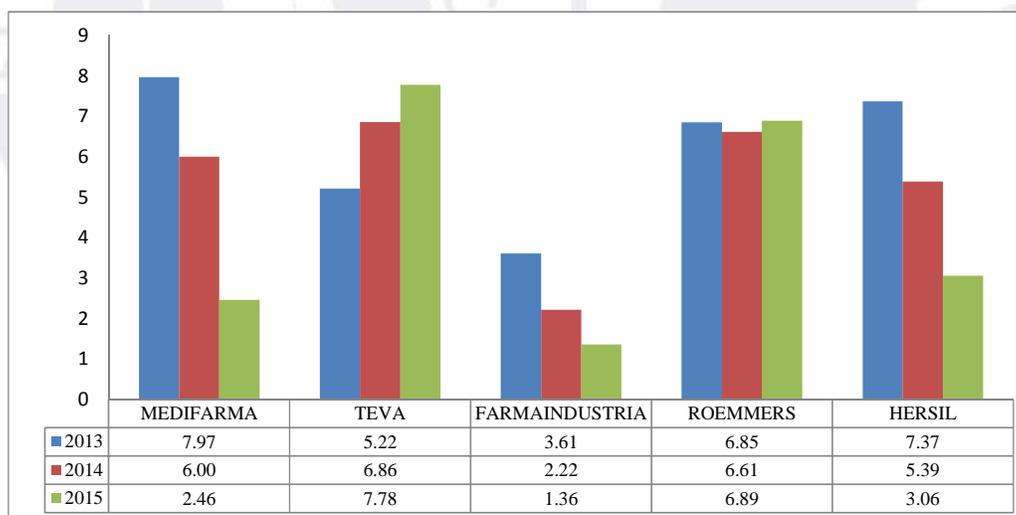
-En la Figura 13 se puede visualizar las ventas totales de las empresas de la muestra seleccionada, en millones de soles durante los años del 2013 al 2015.



*Figura 13.* Ventas de las empresas de la muestra.

Cifras expresadas en millones de soles durante el periodo 2013-2015.

En la Figura 14 se puede visualizar las utilidades de las empresas de la muestra seleccionada, en millones de soles durante los años del 2013 al 2015.

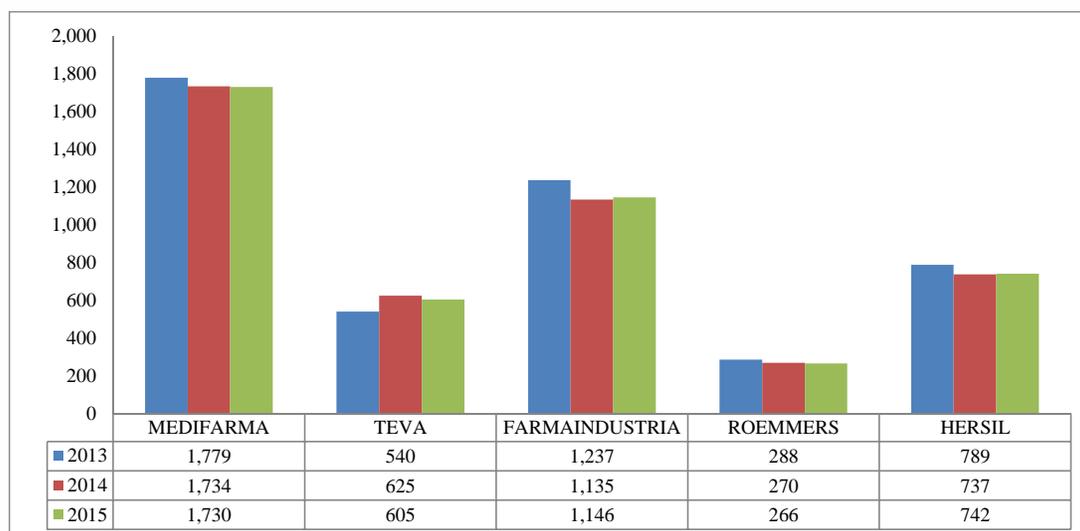


*Figura 14.* Utilidades de las empresas de la muestra.

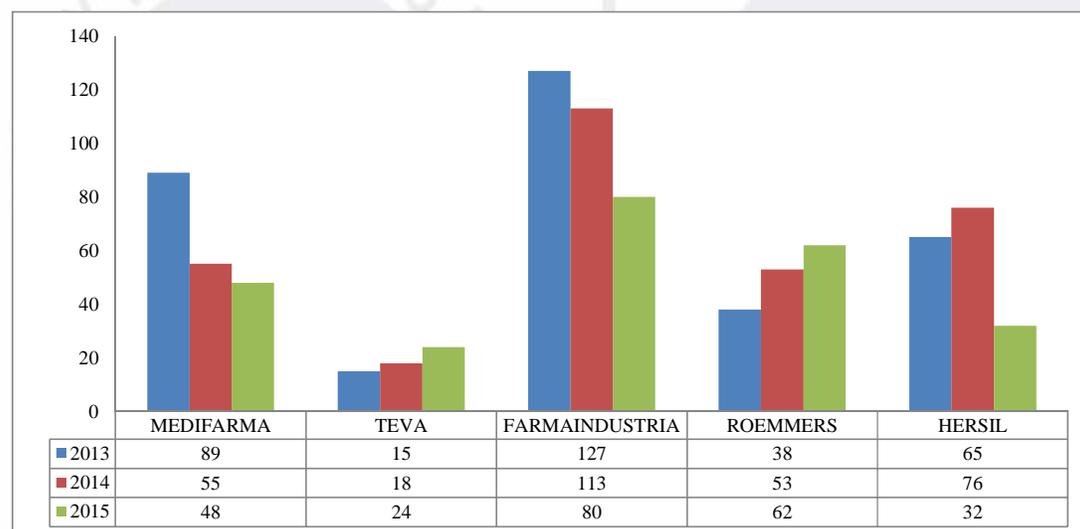
Cifras expresadas en millones de soles durante el periodo 2013-2015.

- En la Figura 15 se puede visualizar el total de colaboradores de las empresas de la muestra seleccionada, durante los años del 2013 al 2015.

- En la Figura 16 se puede visualizar el total de personal contratado mediante contrato administrativo de servicios (CAS), durante los años del 2013 al 2015.



*Figura 15.* Colaboradores de las empresas de la muestra. Durante el periodo 2013-2015.



*Figura 16.* Personal tercerizado de las empresas de la muestra. Durante el periodo 2013-2015.

## 4.2 Resultados

La pregunta de investigación en el presente estudio es: ¿Cuál es la situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano?, para dar

respuesta a esta pregunta, se consideraron las respuestas otorgados por todos los directivos de las empresas de la muestra.

#### **4.2.1 Aplicación de VC en las empresas del sector farmacéutico.**

¿Cuál es la situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano? Se vinculó una subpregunta abierta a fin de que el ejecutivo explye sus conocimientos respecto a la Creación de Valor Compartido, así como:

Considerando las formas de CVC según Porter y Kramer (2011), de las cincoempresas analizadas, tres empresas farmacéuticas entrevistadas trabajaron con distintos grupos de interés y se propusieron varios compromisos con la sociedad a fin de lograr la CVC, abarcando prácticas e iniciativas múltiples, así como construcciones de infraestructura educativa en asentamientos humanos de Lima. Pero, las empresas analizadas mostraron en su gran mayoría la mejora continua de los medicamentos que ofertan al mercado farmacéutico. Para efecto se recurrió a información secundaria como: memorias anuales de las empresas, reportes de sostenibilidad, informes de sustentabilidad y memorias de las organizaciones farmacéuticas.

#### **4.2.2 Nivel de conocimiento de los ejecutivos.**

En función a la pregunta ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector farmacéutico en el Perú sobre Creación de Valor Compartido, qué entienden sobre el valor compartido respecto al concepto desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard?, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Medifarma: el gerente entrevistado basado en lineamientos de la empresa afirmó que tenía compromiso, con la sociedad, sus trabajadores y el ambiente, contribuyendo al bienestar y la salud, definiendo el concepto como: “Es un conjunto de acciones que realiza la empresa a favor de su entorno”

- Teva: en cumplimiento de las normas ISO 14001 con el fin de obtener resultados ambientales favorables, busca minimizar el impacto ambiental y la máxima seguridad. sobre ese criterio definió CVC de Porter y Kramer(2011), como actividades que la empresa realiza para beneficiar a la sociedad, se diferencia de una filantropía ya que estas generan sostenibilidad y valor social.
- Farminustria: “Es una forma de gerenciar que busca el beneficio mutuo entre la empresa y sus *stakeholders*, siendo autosostenible y de largo plazo”
- Roemmers: Empresa que se sostiene bajo filosofía Instituciones - Comunidad - Empresas compete por reconocimientos de diferentes instituciones, el gerente de esta empresa resaltó que el concepto de valor compartido era una ayuda mutua entre la empresa y la comunidad que la rodea.
- Hersil: entiende como que busca contribuir activa y voluntariamente al desarrollo social, económico y ambiental del país, por lo que el gerente entrevistado, señaló que la empresa tenía responsabilidad con el ambiente y sus trabajadores.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas, a los directivos de la muestra, se pudo inferir lo siguiente: de cada 100 directivos de empresas productoras de medicamento 20 de ellos conocen algo de los conceptos de valor compartido, 40 lo conocen moderadamente, 20 conocen y 20 de cada 100 conocen muy bien. Véase la Figura 17.

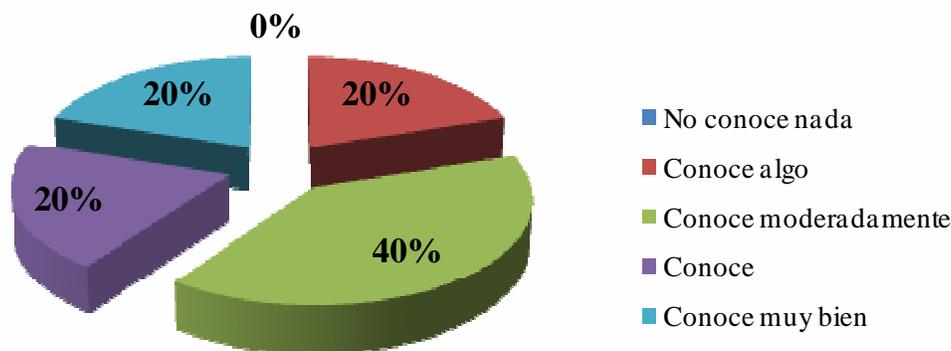


Figura 17. Nivel de conocimiento de valor compartido en el sector farmacéutico.

#### 4.2.3 Valor compartido y Sostenibilidad, crecimiento integral, desarrollo y competitividad.

Basado en la pregunta de investigación, ¿De qué manera la Creación de Valor Compartido en el sector farmacéutico del Perú conduce a la empresa a ser más competitiva con sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo?, se desarrolló la presente sección considerando, el análisis de sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo de los cinco directivos para cada una de las empresas.

- **Medifarma:** Es una empresa de laboratorio médico que trabaja con el fin de obtener resultados que benefician a la sociedad, paralelamente, elaboran productos sostenibles que satisfacen necesidades de hoy y de las futuras generaciones en los diferentes sectores de la población, sobre la base de los tres pilares: ambiente, educación y salud. Véase Figura 18.

	<p>Ambiente</p> <p>Medifarma aplica las buenas prácticas de manufactura que incluyen el buen manejo de desechos químicos. Además, que cuentan con sistemas de reciclaje y reutilización de materiales.</p>
	<p>Educación</p> <p>Promueven capacitaciones continuas de los colaboradores y premian la excelencia académica de los hijos de los trabajadores. Asimismo, cuentan con capacitación a profesionales de la salud.</p>
	<p>Salud</p> <p>Aplican campañas integrales de salud preventivas a sus trabajadores.</p>

*Figura 18.* Responsabilidad de la empresa Medifarma.

Basado en la información del portal de la empresa Medifarma S.A. Tomado de <https://www.medifarma.com.pe/>

- **Teva:** es una empresa española dedicada al rubro de producción de medicamentos, camino a la creación de valor compartido, se enfoca en mejorar resultados, satisfacer necesidades, unir fuerzas, más allá de recetas, futura saludable y sus impactos en la comunidad (ver Figura 19).

<p>Mejora de los resultados</p> 	<p>Mejorar la salud de miles de millones en todo el mundo</p>	<p>El éxito de Teva se debe al impulso de comprender las necesidades de los pacientes y satisfacerlas a través de la innovación, identificando las tendencias globales y responder utilizando modelos de negocio flexible.</p>
<p>Satisfacer las necesidades</p> 	<p>Innovación para satisfacer y superar las necesidades de los pacientes</p>	<p>Teva aumenta su compromiso con la atención integral del paciente invirtiendo en otras empresas prometedoras y en las tecnologías sanitarias futuras</p>
<p>Unir fuerzas</p> 	<p>Colaboración con una multitud de socios</p>	<p>Teva ha construido y sostiene uno de los mayores equipos genéricos de investigación y desarrollo de la industria.</p>
<p>Más allá de recetas</p> 	<p>Un enfoque progresista y holístico del cuidado del paciente</p>	<p>Mejorar la salud y hacer que la gente se sienta mejor también significa adoptar un enfoque progresivo y holístico de la atención al paciente, apoyan a los pacientes con el propósito de asegurar que nuestros medicamentos sean seguros, confiables y eficaces.</p>
<p>Futuro saludable</p> 	<p>Reduciendo nuestra huella ambiental y salvaguardando el planeta</p>	<p>El cambio climático es un desafío global cada vez mayor que afecta a todo lo que nos preocupa: nuestros pacientes, nuestros empleados y miembros de nuestras comunidades.</p>
<p>Nuestras comunidades</p>	<p>Abordar los retos sociales en todo el mundo</p>	<p>Por una mejor salud como nuestra línea de fondo, es nuestra responsabilidad mejorar las vidas de los pacientes de todo el mundo, especialmente aquellos que lo necesitan más y con independencia de su capacidad de pago.</p>

Figura 19. Responsabilidad social corporativa de Teva.

Basado en la información del portal de la empresa Teva. Tomado de <http://www.tevapharm.com/>

- **Farminindustria:** es una empresa joven creada el año 1995 y fusionada con Pharmedia también se dedica a toda clase de especialidades farmacéuticas, productos químicos,

alimenticios, botánicos, suplementos dietéticos, apósitos quirúrgicos, cosméticos y productos de perfumería, así como licores y bebidas alcohólicas. En esta última década, se incorpora a formar parte de la corporación Abbott, a la fecha carece de documentos de responsabilidad social corporativa, ni maneja los conceptos de creación de valor compartido planteado por Porter y Kramer (2011), sin embargo, Abbott elaboró una serie de políticas, para hacer frente a las condiciones ambientales, así como, política ambiental, política energética, política de agua, política de compras verdes.

- **Roemmers:** Aunque Roemmers es una empresa de larga tradición en el rubro de producción de medicamentos, pero no ha desarrollado el concepto de la responsabilidad social y descuidó el enfoque de competitividad sostenible desde la perspectiva de la creación de valor compartido. Por el contrario, basado en su experiencia como empresa participa en la difusión cultural ofreciendo, al público en general, conciertos de música clásica y popular, funciones de teatro, de ballet y clases de apreciación musical en las principales salas de Argentina.
- **Hersil:** En el proceso de lograr la competitividad Hersil, realiza actividades del cual se sientan apoyados las comunidades, como: campañas de nutrición infantil en las zonas alto-andinas. Realiza otras actividades de regular trascendencia; atención a las madres gestantes, se les obsequia muestras médicas de los productos de Hersil, conteniendo información que explica la manera adecuada de llevar el embarazo en las mujeres; asesorías nutricionales gratuitas y otros en beneficios de las madres.

Tambores de cartón, cilindros de metal y plástico, papelería en general, residuos de madera (parihuelas), cartones y aluminio, son desechos que están bajo un manejo adecuado de almacenamiento que evita la contaminación del ambiente. Razón por la cual no causará daños, ni peligros para la empresa. Finalmente, siempre se preocupó

por mejorar la infraestructura educativa para la infancia de las zonas de asentamientos humanos localizados en las ciudades principales un claro ejemplo es el de Pamplona–Lima- Perú. Véase Figura 20.

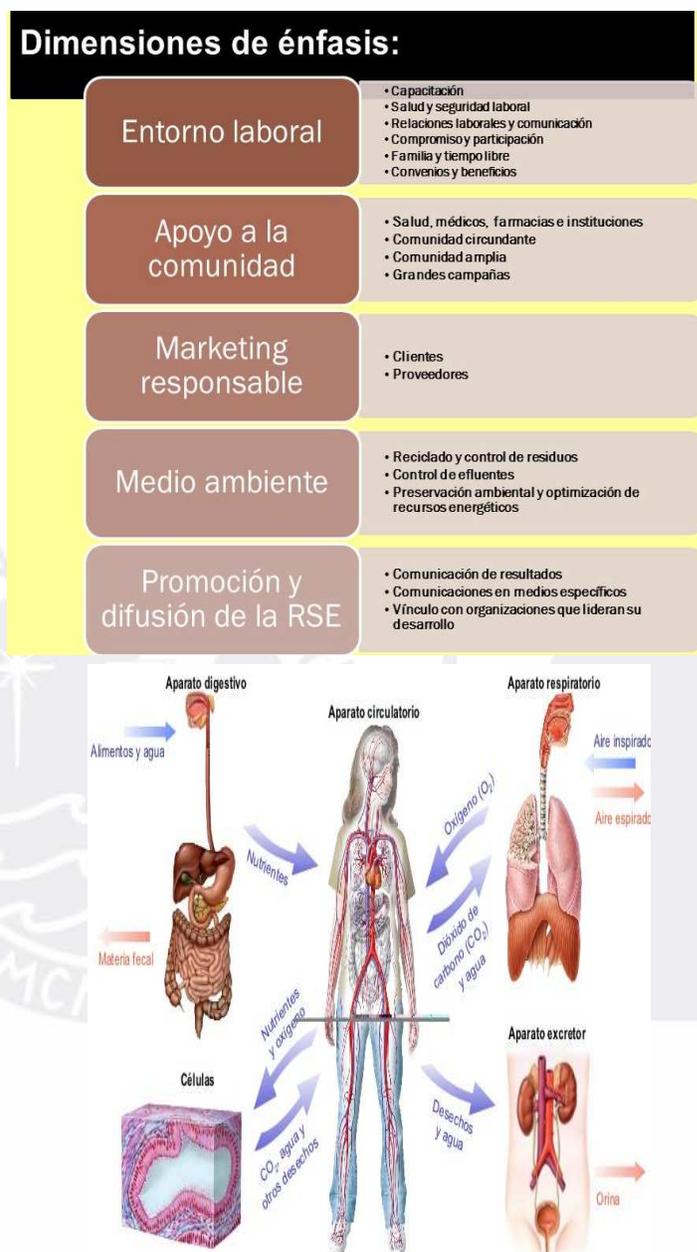
<p>Apoyo a la comunidad</p> 	<p>Hersil focaliza su política de competitividad tratando de lograr el bienestar de la comunidad que rodea al ámbito empresarial.</p>
<p>Manejo y tratamiento de residuos solidos</p> 	<p>Procedimiento para el manejo adecuado de residuos sólidos que contempla desde el almacenamiento hasta el traslado de los mismos.</p>
<p>Contribución a la educación</p> 	<p>Mejora de la infraestructura de Centro de Estudios de niños en edad preescolar en Pamplona</p>

*Figura 20.* Responsabilidad social y ambiental Hersil.  
Basado en la información del portal de la empresa Hersil. Tomado de <http://www.hersil.com.pe/>

#### 4.2.4 Políticas y lineamientos para la creación de valor compartido.

Un caso real basado en políticas de la empresa es lo que ejemplificó, Walmart que reduce los costos de transporte al obtener bienes agrícolas en localidades cercanas a sus diferentes tiendas, además de dar asistencia técnica a los agricultores que son fuentes de provisión del producto a la cadena de tiendas. Walmart, ha logrado bajar a grandes distancias el proceso de abastecimiento a los Estados Unidos, ahorrando aproximadamente US\$200 millones en gastos de combustible. Es importante, recalcar que los proveedores agrícolas han logrado un aumento significativo de 10% a 15% en sus ingresos. Los compradores de los bienes y servicios de Walmart tienen un mayor acceso a los alimentos saludables a precios

reducidos, de otro lado las emisiones de dióxido de carbono han disminuido y la compañía pretende reducir el desperdicio de alimentos en un 15% en los mercados emergentes y un 10% en los Estados Unidos para el año 2015. (Pol et al. , 2014, p.10).



*Figura 2* Responsabilidad Social Empresarial en Roemmers.

Basado en la información del portal de la empresa. Tomado de <http://www.roemmers.com.ar/>

En la Argentina, Roemmers focaliza los productos a ciertas enfermedades, por lo tanto, fabrica medicamentos de prescripción médica. Sus productos pertenecen a las siguientes

clases: sistema cardiovascular, del aparato digestivo, del aparato respiratorio, para enfermedades psiquiátrico-neurológicas, reumatológicas e infecciosas. Cuenta con alrededor de 2700 empleados y 2 plantas farmacéuticas en Argentina. Exporta a América Latina, donde cuenta con 15 filiales y también a países de Europa, Asia e India.

#### **4.2.5 Nivel de confianza del consumidor en la industria farmacéutica.**

Al resolver la pregunta de investigación ¿Cuál es el nivel de confianza del consumidor o familia hacia las empresas farmacéuticas en cuanto a los precios y la calidad de los productos y servicios desde la perspectiva del CVC que brinda el sector farmacéutico peruano?, se desarrolló una muestra de 60 observaciones, elegida convenientemente sin diseño de muestreo alguno, planteando una serie de preguntas en un cuestionario con el objetivo de medir la satisfacción de las personas, dicho de otro modo se trató de medirla percepción del bienestar social tanto de ofertantes y clientes de los medicamentos. La entrevista fue dirigida a familiares de pacientes en el Hospital Dos de Mayo de Lima, a personas que concurren a las farmacias del ámbito de influencia del mismo hospital y a los proveedores (farmacias y lugares donde se ofrece los medicamentos).

La primera pregunta estuvo relacionada al uso de receta médica o algún documento que avale la compra de medicamento, concluyéndose que de cada 100 personas entrevistadas 64 responden que compran sin receta médica, 36 con receta médica. En el literal b. de la tabla siguiente también se señala las preferencias del consumidor de medicamentos en las diferentes boticas y farmacias, 68 de cada 100 personas niegan su preferencia por los medicamentos genéricos y 32 personas entrevistadas prefieren los medicamentos genéricos. En el literal c. se les preguntó a los proveedores si, al momento de la compra, los clientes de medicamentos señalaban su preferencia, estableciéndose que 30 personas de cada 100 responderían afirmativamente y 70 de ellos no preguntarían por su preferencia. En el literal d. se le entrevistaron a los clientes si le había recetado algún medicamento, 75 de cada 100

personas señalan no le recetaron y 25 de ellos afirman si le recetaron. En el literal e. respecto al cambio de medicamento en la entrevista a los consumidores, 90 personas de cada 100 precisaron que no fueron sugeridos por las farmacias a cambiar de medicamento y 10 cambiaron por propia voluntad. En el literal f. resalta que de 15 de cada 100 entrevistados negaron que el cambio de medicamento se deba a sugerencia de la farmacia o la botica y 85 de ellos afirmarían que el cambio de medicamento genérico a uno comercial se deba a sugerencia de la farmacia o botica.

Finalmente, en el literal g. de la Tabla 8 se remarca 73 entrevistados de cada 100 no solicitarían un medicamento genérico, por lo contrario 27 personas si solicitarían.

Tabla 8

*Aspectos Relacionados al Medicamento de los Usuarios de Establecimientos*

*Farmacéuticos Privados. Lima; 2017.*

	NO	SI
Resultados del cuestionario	%	%
a. Medicinas comprados con receta médica	63.6	36.4
b. Preferencias (genérico a uno comercial) de medicinas demandas por el cliente en la botica o farmacia	67.8	32.2
c. El usuario preguntó por alternativas de medicamentos genérico y comercial	70.2	29.8
d. Alguna vez, el médico le ha recetado medicamento genérico	75	25
e. Cambio de un medicamento comercial por uno genérico a sugerencia de la farmacia.	89.7	10.3
f. Cambio de un medicamento genérico por uno comercial a sugerencia de la farmacia.	15.2	84.8
g. El usuario ha solicitado un medicamento genérico	72.6	27.4

*Nota:* % se interpreta que de cada 100 entrevistados a las alternativas de respuesta de responder afirmativa o negativamente a la pregunta desarrollada en la encuesta en relación a los medicamentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos la percepción de riesgo de los proveedores y clientes en cuanto al consumo de medicamento genérico, en las cinco dimensiones

analizadas en la Tabla 9. La mayoría de los participantes tuvo una percepción buena a regular del uso del medicamento genérico (>62.4%) en los dominios de riesgo financiero, físico, social y psicológico, mientras que en el dominio funcional fue 65.5%. Por otro lado, se observa una percepción de regular a mala en los dominios funcional (60.8%) y físico (57.6%) en más de la mitad de los usuarios. La Figura 22 representa la distribución porcentual de las dimensiones de riesgo respecto a la percepción del uso de los medicamentos en el sector farmacéutico.

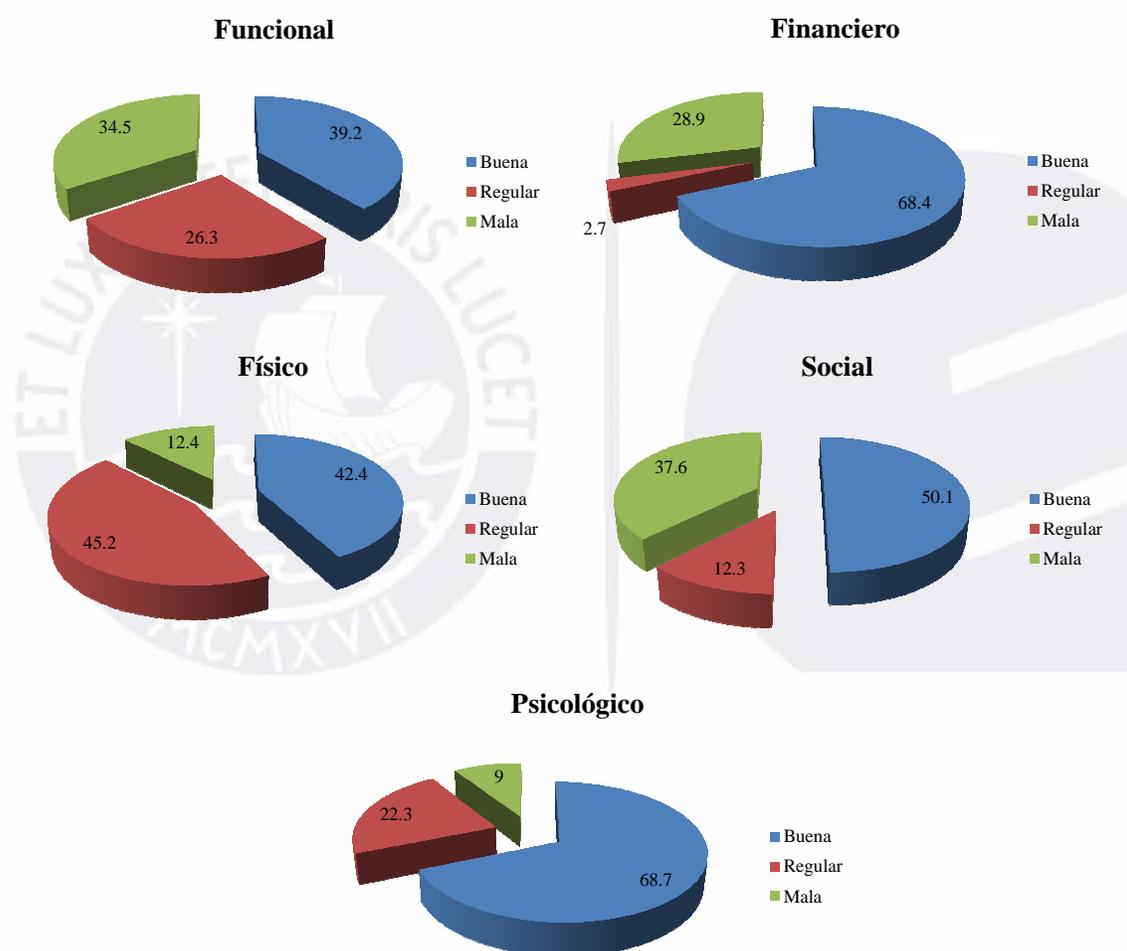


Figura 22. Percepción de los consumidores de medicamentos según dimensión de riesgo.

Tabla 9

*Percepción del Uso de Medicamentos Genéricos Según Dimensiones Lima 2017.*

Dimensiones de Riesgo	Buena %	Regular %	Mala %
Funcional	39.2	26.3	34.5
Financiero	68.4	2.7	28.9
Físico	42.4	45.2	12.4
Social	50.1	12.3	37.6
Psicológico	68.7	22.3	9

*Nota:* % se interpreta que de cada 100 entrevistados a las alternativas de respuesta de responder buena, regular o mala de acuerdo a la entrevista realizada en el anexo.

#### **4.2.6 Aplicación de la teoría de Porter y Kramer en la creación de valor compartido.**

A la pregunta ¿Sabe usted cómo las empresas pueden crear valor compartido? se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Medifarma: “Si, a través de diferentes actividades, como campañas médicas y donaciones”
- Teva: “Si, entregando muestras médicas a doctores para ayudar a la comunidad con el tratamiento”
- Farminustria: “Si, a través de farmacias especiales que brindan descuentos a pacientes crónicos”.
- Roemmers: “Si, brindando atenciones gratuitas en temas de salud”.
- Hersil: “Si, a través de la producción de medicamentos genéricos de alta calidad”
- De las cinco empresas seleccionadas el 100% respondieron que, si aplicaban las teorías de la creación de valor compartido, sin embargo, para romper con el sesgo de información se ha creado dos preguntas adicionales.

De una muestra conveniente de cinco empresas en el sector farmacéutico se infiere que: de cada 100 empresas del sector farmacéutico tiene un nivel 2 de aplicación lo que significa se encuentra por debajo de una aplicación moderada, 40 de cada 100 tiene un nivel de aplicación 4 que se acerca más un nivel de aplicación moderada, sin embargo, 20 de cada 100 empresas tienen un nivel de aplicación 7 lo cual supera el nivel de aplicación moderado, 20 empresas de cada 100 empresas tiene un nivel de aplicación 8 del valor compartido, que utilizan las teorías del valor compartido propuestas por Porte y Kramer (2011). Véase la Figura 23 para mayor detalle.

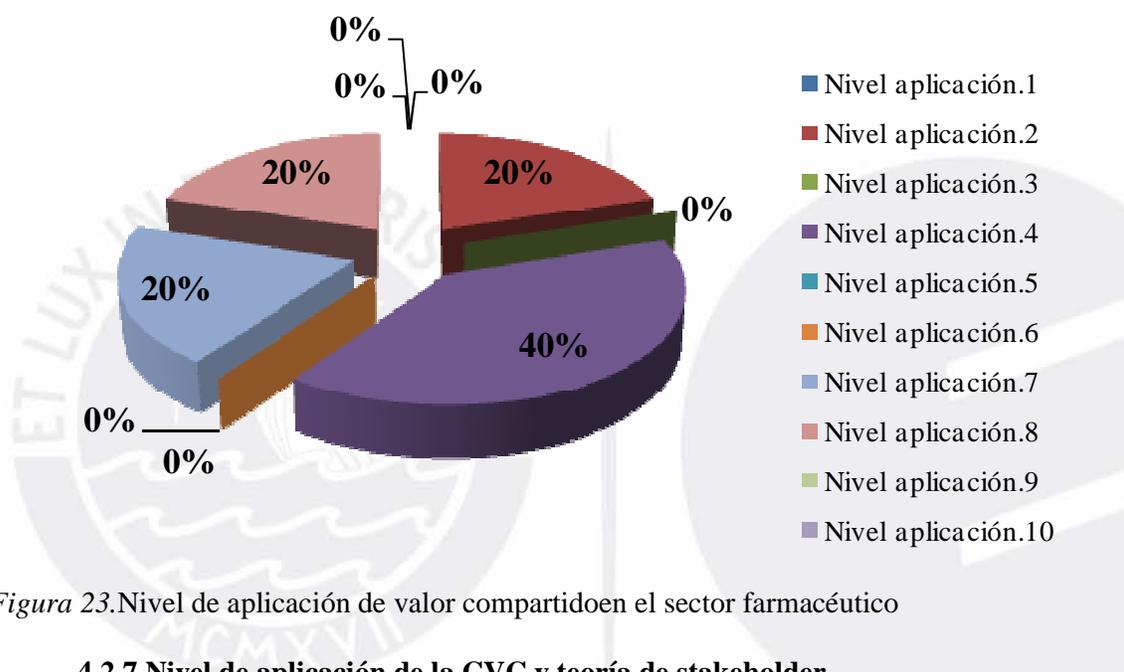


Figura 23. Nivel de aplicación de valor compartido en el sector farmacéutico

#### 4.2.7 Nivel de aplicación de la CVC y teoría de stakeholder.

En las encuestas aplicadas, los directivos se establecen la necesidad de considerar a los grupos de interés, que constituye la base de un proceso de recopilación de la información para el desarrollo de sus políticas empresariales. Urdaneta (2008) señaló como grupo de interés a los empleados, accionistas, clientes, proveedores, competidores, ambiente, comunidades y estado. En el trabajo de investigación, no se enfatizó al estado por conveniencia, la tarea de relocalización de la información permitió identificar, el grupo de interés: colaboradores, la comunidad, los proveedores, clientes, conservación del ambiente y los accionistas. Véase Figura 24.

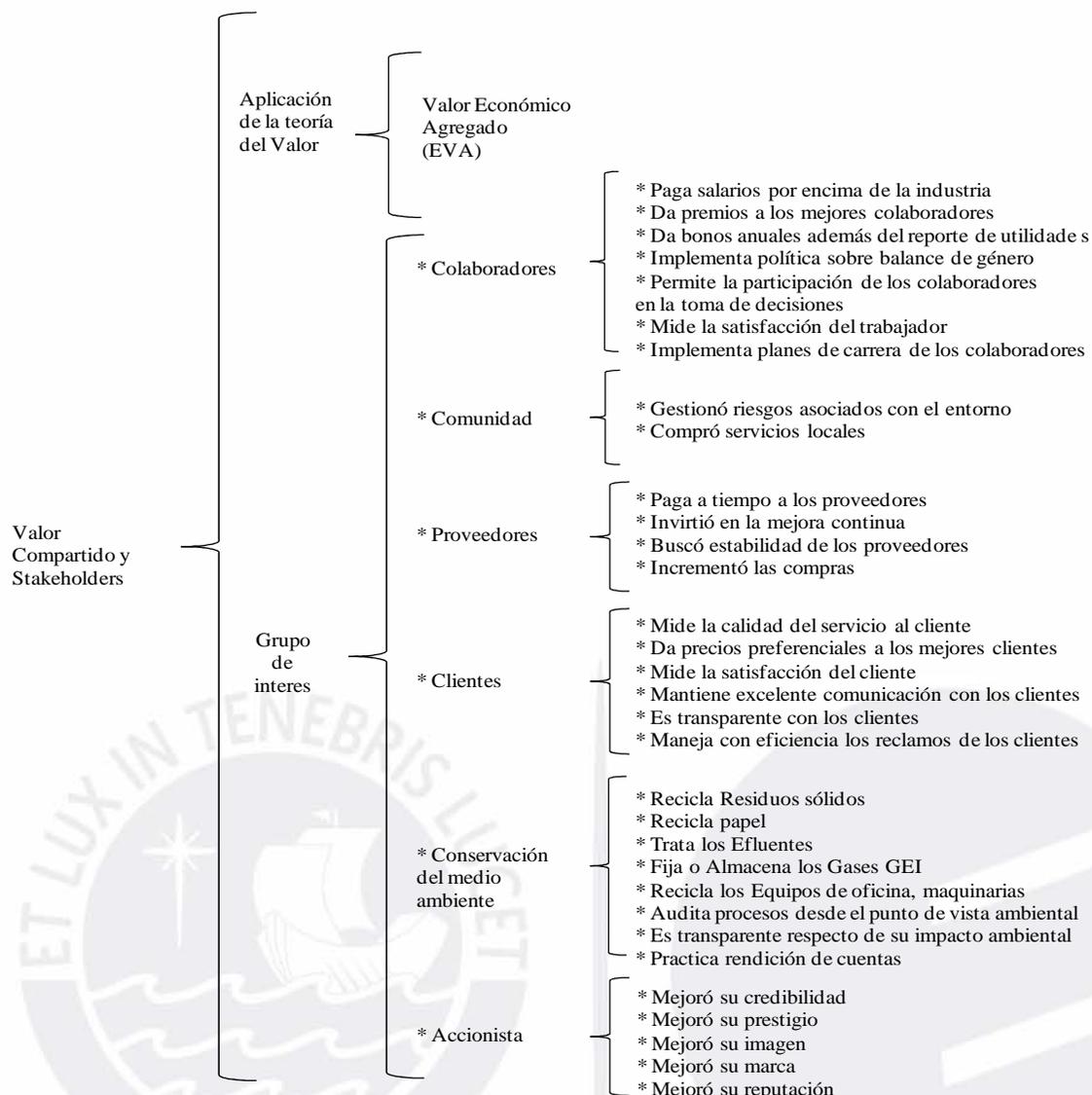


Figura 24. Creación de valor compartido (Teoría del valor y teoría de Stakeholders)

**Colaboradores.** En cuanto a las acciones de los laboratorios del sector farmacéutico peruano se infiere que de cada 100 empresas 40 responden afirmativamente al pago de salarios por encima de la industria, 80 de cada 100 darían premios a los colaboradores, 100% de las empresas del sector proporcionan bonos anuales además del reporte de utilidades, 80 de cada 100 empresas implementan políticas sobre balances de género, 60 de cada 100 empresas permiten la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, 40 empresas de cada 100 miden la satisfacción del trabajador y finalmente 40 de cada 100 empresas implementan planes de carrera de los colaboradores. Véase Figura 25. El pago

de salarios, la satisfacción del trabajador y la implementación de planes de carrera son acciones que menos importancia tiene para las empresas. De otro lado, se afirma que los laboratorios farmacéuticos ponderan una mayor prioridad la entrega de bonos anuales además del reporte de utilidades a los colaboradores de la empresa. Los premios para los mejores colaboradores, la implementación de las políticas sobre balance de género, así como la participación de los colaboradores en la toma de decisiones superan el 50% de respuestas afirmativas concordante a las acciones de las empresas con los colaboradores.

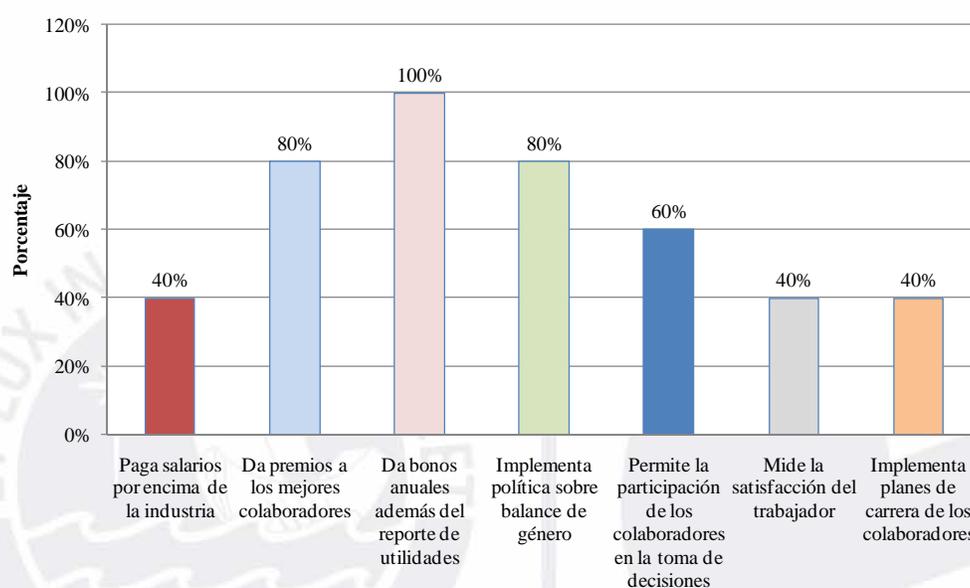


Figura 25. Acciones de la empresa con los colaboradores.

Al respecto es importante remarcar que, de una muestra de siete preguntas vinculadas con las acciones que tomaría la empresas convivencia con los colaboradores, se infiere que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 40 afirmativa, Teva, de cada 100 preguntas 40 respuestas serian afirmativas, para el caso Farminustria de cada 100 preguntas 71 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 57 serían respuesta afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 86 serían respuestas afirmativas.

Es importante precisar que tanto Medifarma, Farminustria, Roemmers y Hersil, superan el 50% en dar preferencias a las acciones de las empresas con los colaboradores, sin

embargo, Teva se encuentra rezagada con el 43% al no identificarse con dicha acción. Véase Figura 26.

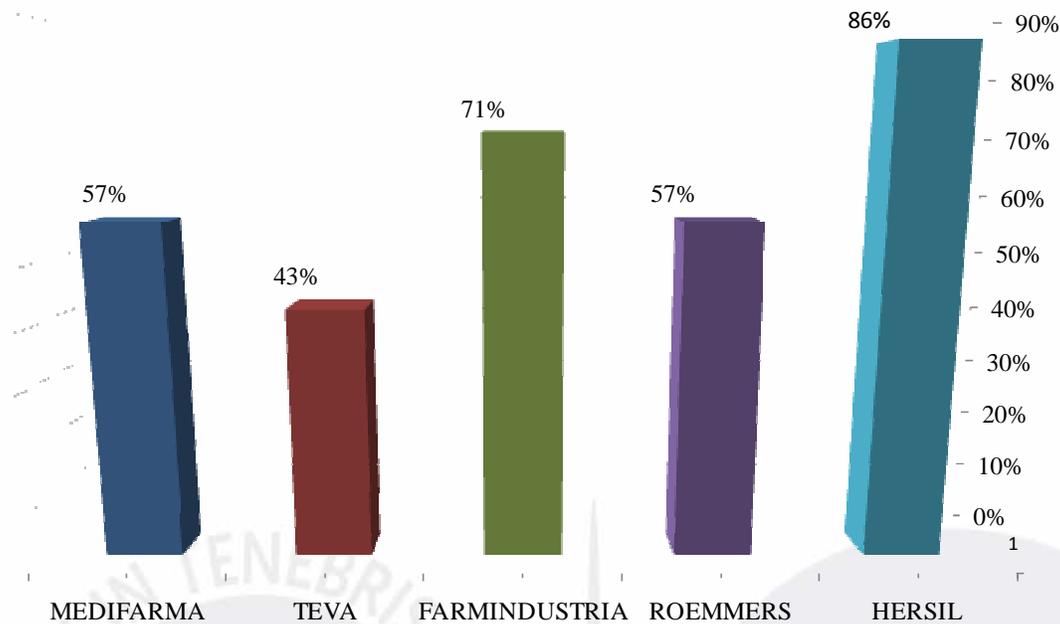


Figura 26. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los colaboradores.

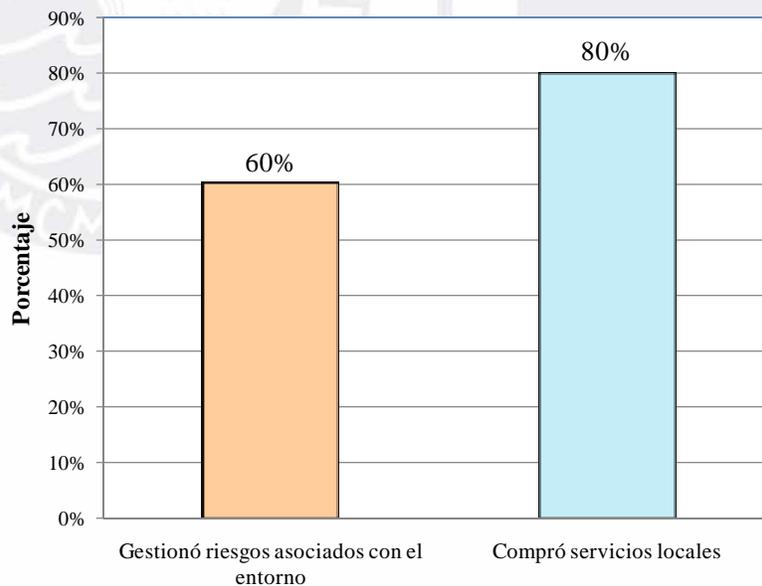


Figura 27. Acciones de los laboratorios con respecto a la comunidad.

**Comunidad.** Respecto a las acciones de los laboratorios farmacéuticos con la comunidad. De la muestra de 5 laboratorios se infiere que de cada 100 laboratorios

farmacéuticos en el sector responderían afirmativamente que gestionó los riesgos asociados con el entorno, 80 de cada 100 preguntas serían respuestas afirmativas respecto a la demanda de los servicios locales. Véase la Figura 27.

Teniendo en cuenta las acciones que tomaría cada laboratorio en función al impacto a la comunidad, de las cinco firmas tomadas como muestra de manera conveniente, se infiere: para el caso del laboratorio Medifarma, de cada 100 preguntas respondería 50 afirmativas, Teva, de cada 100 preguntas 50 respuestas serían afirmativas, para el caso Farindustria de cada 100 preguntas 50 serían respuestas afirmativas, para Roemmers el 100% serían respuestas afirmativas, y finalmente para Hersil el 100% serían respuestas afirmativas.

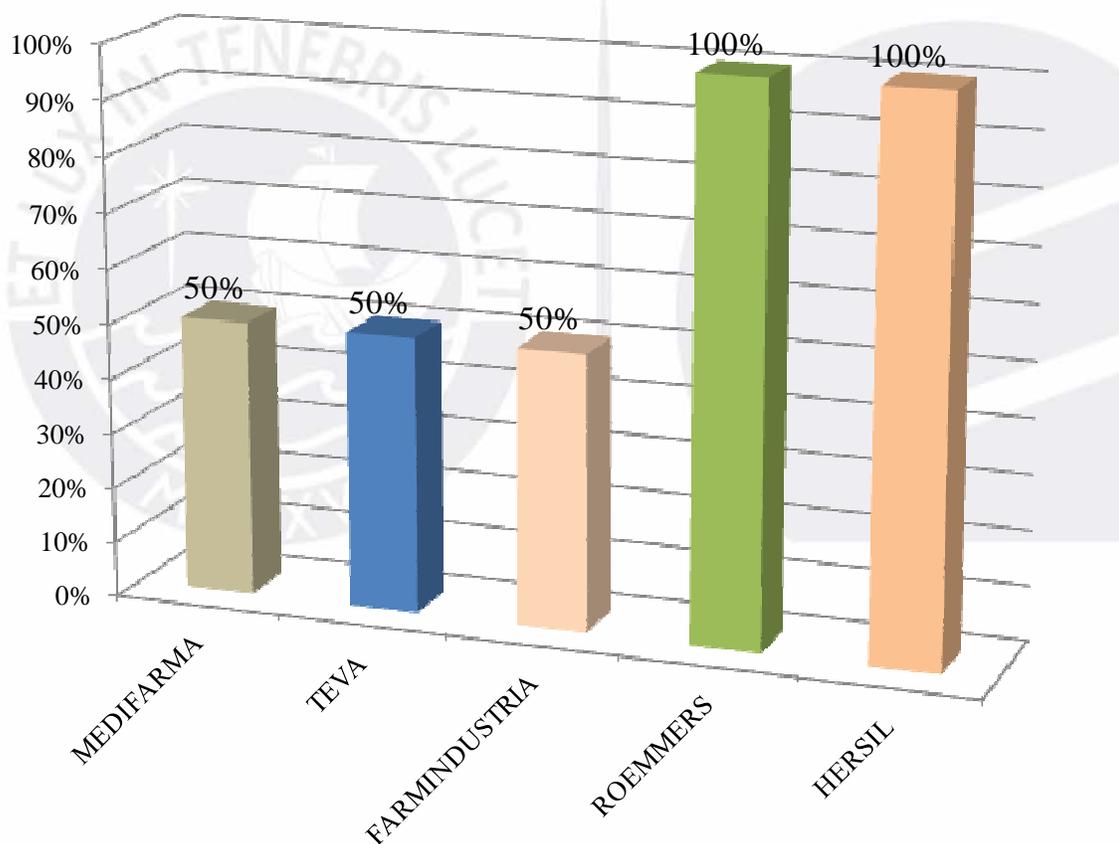


Figura 28. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con la comunidad.

Es importante enfatizar, tanto Medifarma, Farminindustria, Teva, apenas están de acuerdo con 50 respuestas afirmativas de cada 100 preguntas, se deduce que más del 50% de los laboratorios tomado como muestra no tienen suficiente interés en generar impacto en la sociedad, sin embargo, tanto Roemmers como Hersil, el 100% están de acuerdo con las preferencias a las acciones de las empresas que generen impacto en la comunidad. Véase la Figura 28.

**Proveedores.** Respecto a las acciones de los laboratorios del sector farmacéutico peruano en vínculo con los proveedores, se infiere que de cada 100 empresas 60 responden afirmativamente al cumplimiento del pago a tiempo a los proveedores, 80 de cada 100, responderían afirmativamente que invirtieron en la mejora continua con los proveedores, 60 de cada 100 laboratorios del sector farmacéutico peruano, buscaron la estabilidad de los proveedores, aunque parezca contradictorio el 100% de las empresas del sector se preocuparon por incrementar las compras a los proveedores. Véase Figura 29. El pago a tiempo a los proveedores, así como buscar el interés de mantener estable a sus mismos proveedores es la de menos importancia en el sector farmacéutico en comparación con invertir en mejora continua e incrementar las compras.

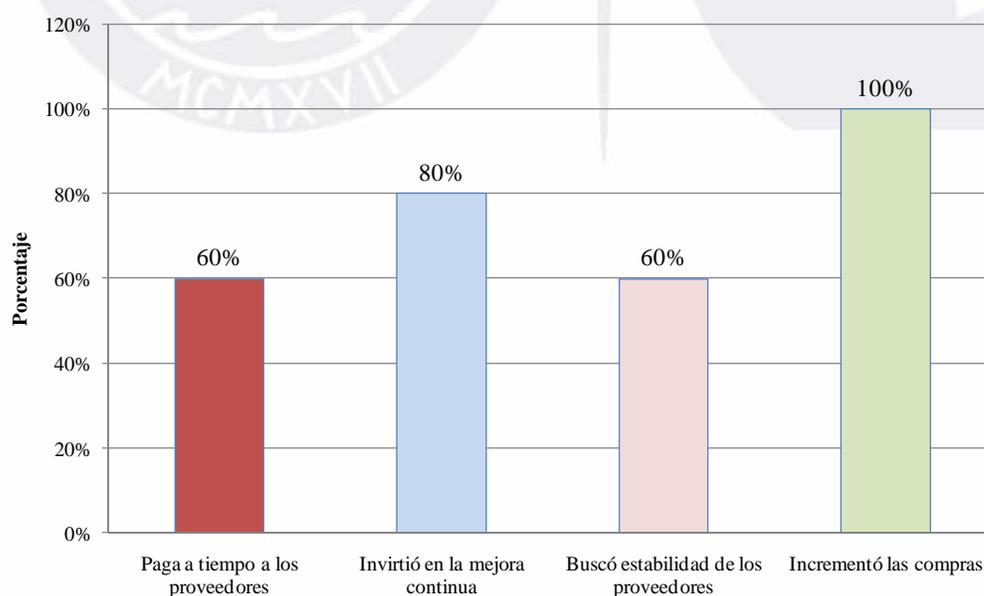


Figura 29. Acciones de los laboratorios con respecto a los proveedores.

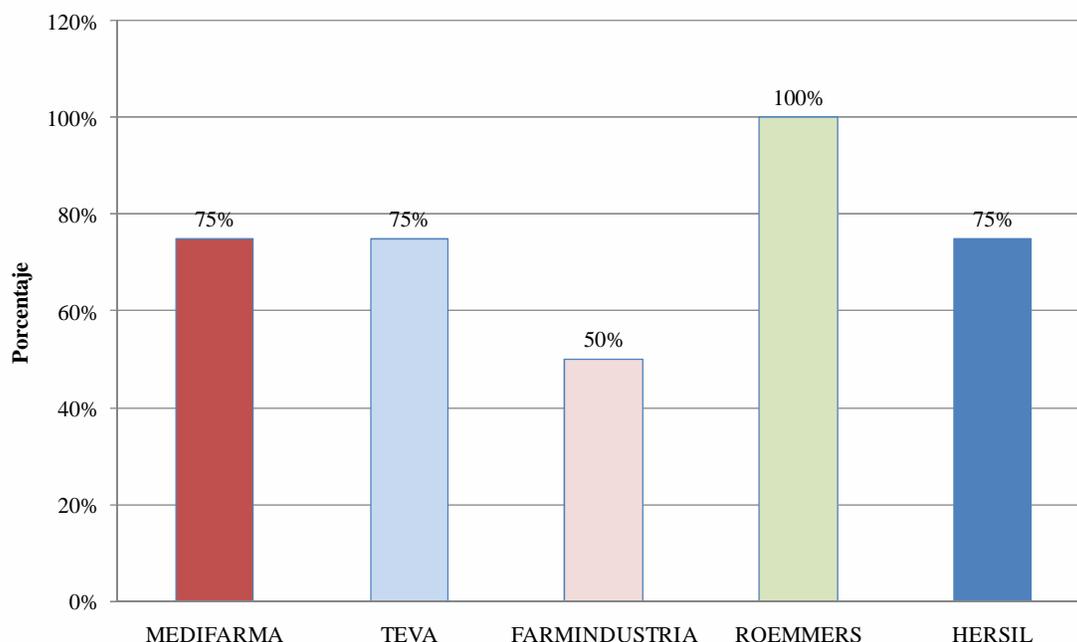


Figura 30. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los proveedores.

Cabe señalar, de una muestra de cuatro preguntas vinculadas con las acciones de los laboratorios con respecto a los proveedores, se deduce que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 75 afirmativa, Teva, de cada 100 preguntas 75 respuestas serían afirmativas, para el caso Farminindustria de cada 100 preguntas 50 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 100 serían respuesta afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 75 serían respuestas afirmativas.

Es importante precisar que tanto Medifarma, Teva, Roemmers y Hersil, superan el 50% en dar preferencias a las acciones de las empresas con los proveedores, sin embargo, Farminindustria se encuentra rezagada con el 50% al no identificarse con los proveedores. Véase la Figura 30.

**Clientes.** En cuanto a las acciones de los laboratorios del sector farmacéutico peruano con los clientes, se infiere que de cada 100 empresas 100 responden afirmativamente a la medición de la calidad del servicio al cliente, 60 de cada 100 dan precios preferenciales a los mejores clientes, 80 de cada 100 empresas del sector miden la satisfacción del cliente, 40 de

cada 100 empresas mantienen excelente comunicación con los clientes, 80 de cada 100 son transparentes con los clientes, 80 empresas de cada 100 miden manejan con eficiencia los reclamos de los clientes. Véase Figura 31. La medición de la calidad del servicio al cliente, la medición de la satisfacción del cliente, la transparencia con los clientes, el manejo con eficiencia los reclamos de los clientes son acciones que mayormente tienen respuestas positivas.

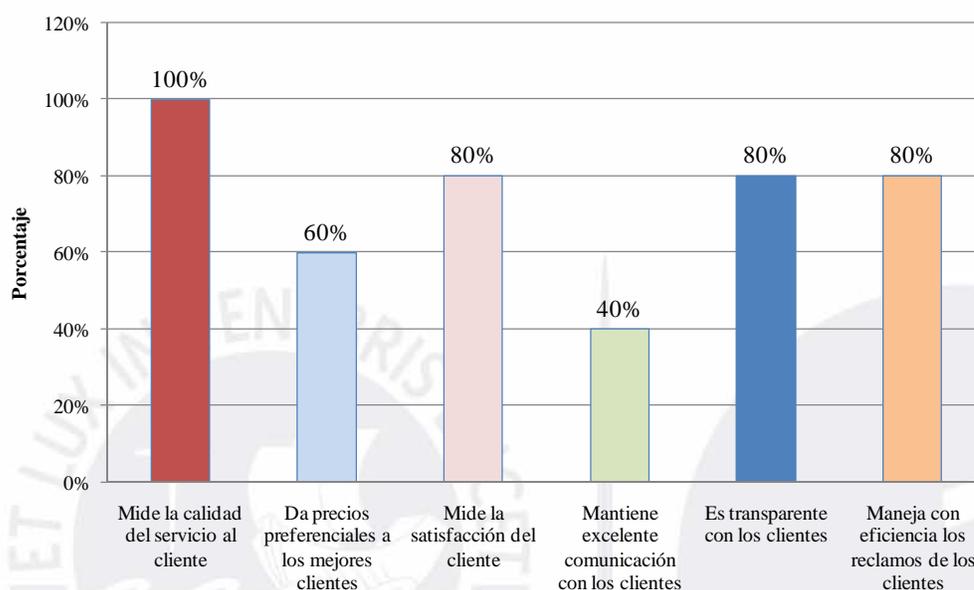


Figura 31. Acciones de los laboratorios con respecto a los clientes.

Cabe señalar, de una muestra de cuatro preguntas vinculadas con las acciones de los laboratorios con respecto a los proveedores, se deduce que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 75 afirmativas, Teva, de cada 100 preguntas 75 respuestas serían afirmativas, para el caso Farminindustria de cada 100 preguntas 50 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 100 serían respuesta afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 75 serían respuestas afirmativas.

Es importante precisar que tanto Medifarma, Teva, Roemmers y Hersil, superan el 50% en dar preferencias a las acciones de las empresas con los proveedores, sin embargo, Farminindustria se encuentra rezagada con el 50% al no identificarse con los clientes.

Véase la Figura 32.

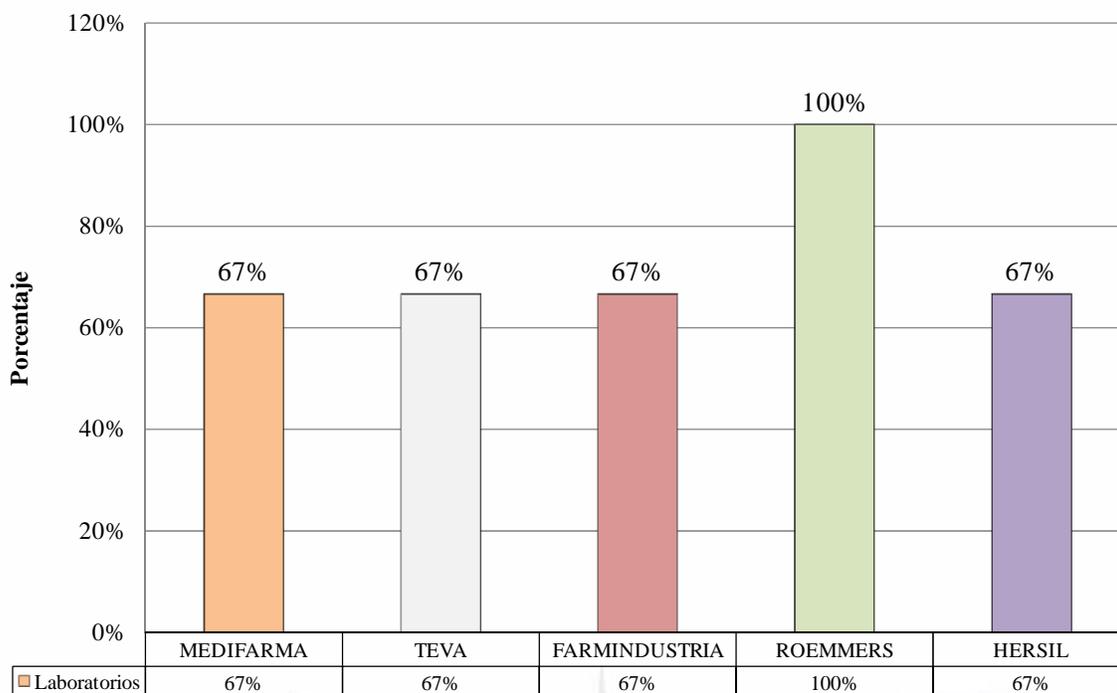


Figura 32. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los clientes.

**Gestión ambiental.** En relación a las acciones de los laboratorios del sector farmacéutico peruano con la gestión medioambiental, se infiere que de cada 100 empresas 80 responden afirmativamente al reciclaje de residuos sólidos, 40 de cada 100 responden afirmativamente al reciclaje de papel, 20 de cada 100 empresas del sector tratan los efluentes, 100% de empresas fijan o almacenan los gases de manera eficiente, 20 de cada 100 recicla los equipos de oficina, 80 empresas de cada 100 auditan procesos desde el punto de vista ambiental, 100% es transparente respecto al impacto ambiental, 20 laboratorios de cada 100 practican la rendición de cuentas. Véase Figura 33.

Cabe señalar, de una muestra de cinco preguntas vinculadas con las acciones de los laboratorios con respecto a la gestión ambiental, se deduce que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 50 afirmativas, Teva, de cada 100 preguntas 63 respuestas serían afirmativas, para el caso Farminindustria de cada 100 preguntas 63 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 63 serían respuesta afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 63 serían respuestas afirmativas.

Es de enfatizar que tanto Medifarma, como Hersil, apenas alcanza el 50% en dar preferencias a las acciones de las empresas con gestión medioambiental, sin embargo, Teva, Farminindustria y Roemmers superan el 50 % de respuestas afirmativas. Véase la Figura 34.

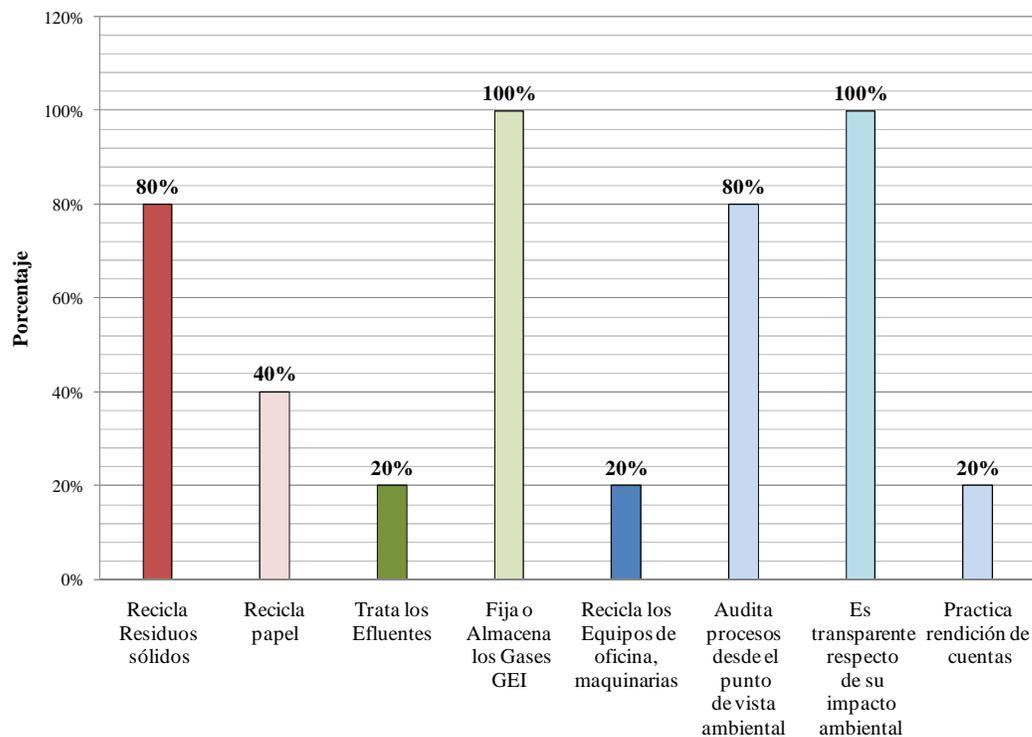


Figura 33. Acciones de los laboratorios con respecto a los a la gestión ambiental.

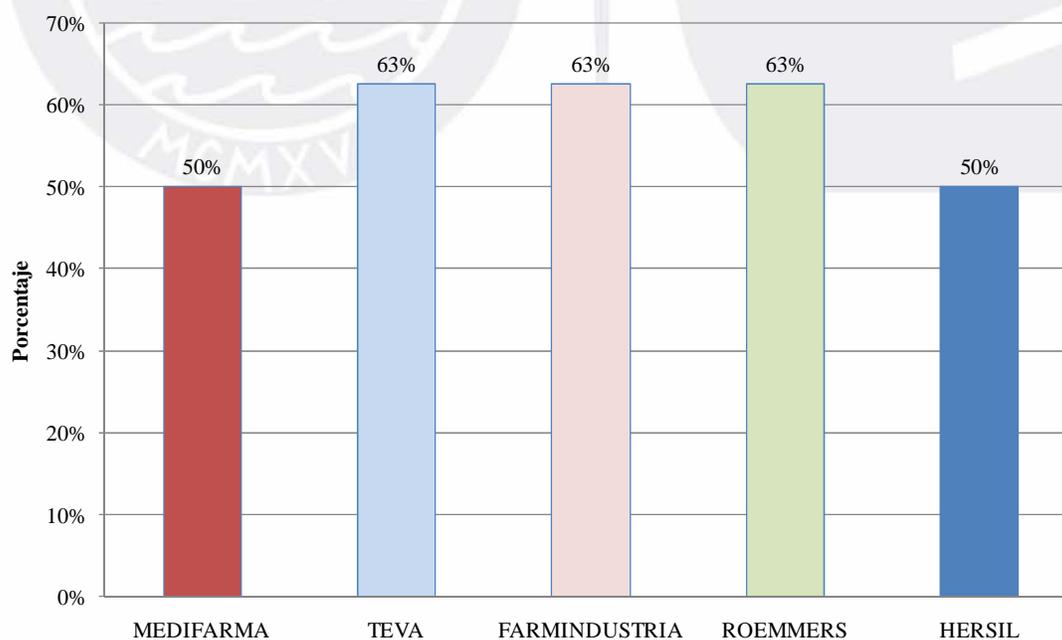


Figura 34. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con la gestión ambiental.

**Accionistas.** En relación a las acciones de los laboratorios del sector farmacéutico peruano con los accionistas, se infiere que de cada 100 empresas 60 responden afirmativamente que hayan mejorado su credibilidad, 60 de cada 100 responden afirmativamente que hayan mejorado su prestigio, 100% de empresas responden afirmativamente que mejoraron su imagen, 80 de cada 100 empresas mejoraron su marca, 100% de empresas mejoraron su reputación. Véase la Figura 35.

Cabe señalar, de una muestra de cinco preguntas vinculadas con las acciones de la empresa con los accionistas, se infiere que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 63 afirmativas, Teva, de cada 100 preguntas 63 respuestas serían afirmativas, para el caso Farindustria de cada 100 preguntas 25 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 38 serían respuestas afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 63 serían respuestas afirmativas.

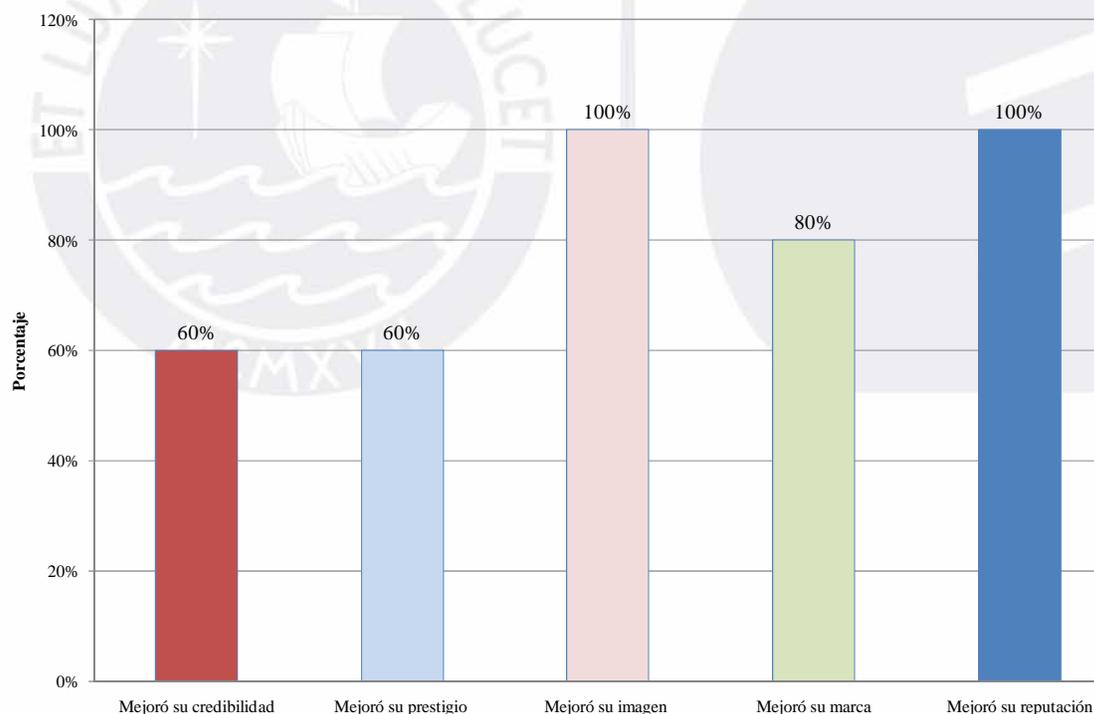


Figura 35. Acciones de los laboratorios con respecto a los accionistas.

Se recalca que tanto Medifarma, Teva y Hersil, superan el 50% en tomar acciones concordantes con los accionistas, sin embargo, Farminindustria, y Roemmers no superan el 50 % de respuestas afirmativas concordante con los accionistas. Véase la Figura 36

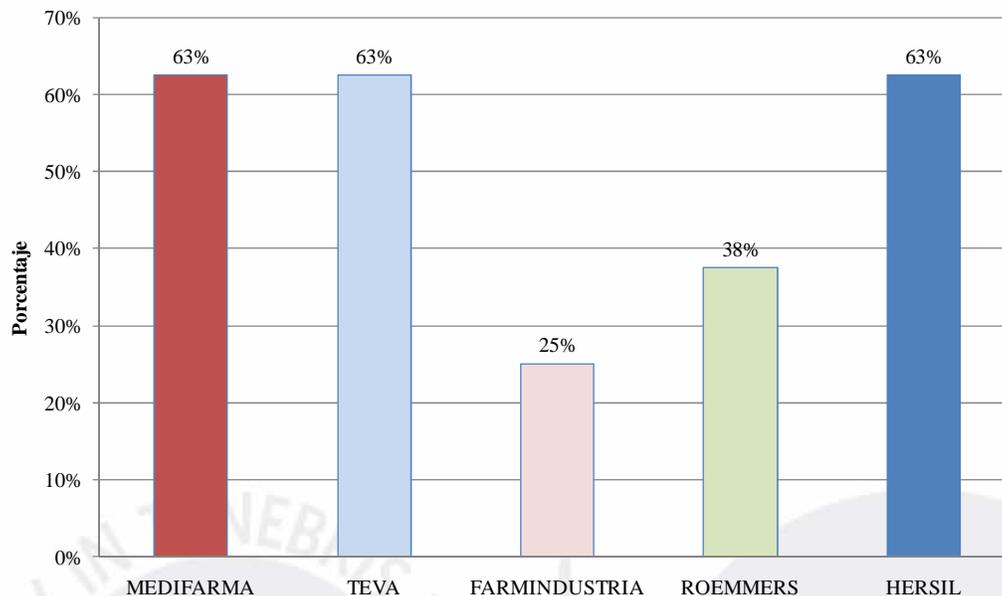


Figura 36. Respuestas afirmativas de las acciones de la empresa con los accionistas.

#### 4.3 Discusión

De acuerdo a las respuestas dadas, por las empresas de la muestra, a las preguntas: ¿qué entiende usted por valor compartido - el concepto desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard? y ¿sabe usted cómo las empresas pueden crear valor compartido? explique; es preciso mencionar la definición indicada por Porter y Kramer (2011):

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 38)

Y también señalaron que existen tres formas para crear valor compartido: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena

de valor y (c) construyendo *clústeres* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. (Porter & Kramer, 2011, p. 38)

En tal sentido, se puede inferir que las empresas de la muestra tienen un conocimiento incipiente sobre la CVC; sin embargo, la forma de cómo crearlo no es precisa, dado que lo que expresan puede llegar a confundirse con filantropía, marketing social, responsabilidad social, etc.

***Situación del valor compartido.*** Para dar inicio a esta discusión hacemos las referencias a las preguntas de investigación ¿Cuál es la situación de la aplicación de valor compartido en las empresas del sector farmacéutico?, lo cual permitió encontrar evidencia empírica en contraste a lo que sostuvieron Porter y Kramer (2011). De los cinco laboratorios analizados, en tres de ellos que fueron entrevistados a sus directivos, comunicaron que trabajaron con distintos grupos de interés y se propusieron varios compromisos con la sociedad a fin de lograr la CVC, abarcando prácticas e iniciativas múltiples, así como construcciones de infraestructura educativa en los asentamientos humanos de Lima. Pero las empresas analizadas mostraron en su gran mayoría que les interesaba la mejora continua de los medicamentos que ofertan al mercado farmacéutico.

***Nivel de conocimiento de los directivos en VC.*** A pesar de lo delicado que es tratar con el ser humano, en la literatura de la sociedad del conocimiento se comentó mucho en estos últimos tiempos respecto a los activos intangibles indicando al “Capital Intelectual” como pieza fundamental de la empresa. En ese marco se conceptualizó como recursos intangibles de las empresas, que facilita la búsqueda de la ventaja competitiva, de su sostenibilidad, en definitiva, del aumento sustancial del valor de la empresa. En el libro *Valor intelectual* dijo que “el desarrollo del capital intelectual no solo depende de los artistas, científicos o inventores que producen ideas o conceptos sino de los empresarios y organizaciones que los convierten en productos, servicios y experiencias de valor para los

clientes y sociedad” (Bernardez, 2008, p.17). Visto desde esa perspectiva, “El eje central es la creación de valor a partir de intangibles, fundamentalmente, el conocimiento y su control a través de la medición del capital intelectual” (Sánchez & Cerdán, 2002, p.1) entonces bajo esos principios teóricos era necesario preguntarse ¿Qué entiende usted por valor compartido respecto al concepto desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard? de acuerdo a las entrevistas efectuadas a los directivos de la muestra (5 empresas farmacéuticas del Perú), seleccionados, de manera conveniente, por sus volúmenes de venta y participación en el mercado, se infirió que: de cada 100 laboratorios productores de medicamentos 20 de ellos conocen algo de los conceptos de valor compartido, 40 laboratorios conocen moderadamente, 20 solo conocen y 20 de cada 100 conocen muy bien.

**Valor compartido, sostenibilidad y competitividad.** Basado en la pregunta de investigación ¿de qué manera la creación de valor compartido en el sector farmacéutico del Perú conduce a la empresa a ser más competitiva con sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo en el año 2016?, se desarrolló la presente sección considerando, el análisis de sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo de los cinco laboratorios. Pero estos laboratorios en su gran mayoría hacen responsabilidad social empresarialmas no ejecutan la teoría al dejar de aplicar el valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2011), por no decir todos; esto se debe a la situación del contexto en la que se encuentra el mercado de medicamentos, así como el nivel de conocimientos de los directivos, ya que necesita de políticas y lineamientos que les permitan desenvolverse. Otro aspecto de interés, es que los directivos entrevistados confunden la filantropía que es un apoyo o un compromiso con la sociedad, mas no considera lo que es el Valor Compartido como parte de la empresa.

**Políticas y lineamiento.** Precizando las políticas y lineamientos, lo primero se entiende como lo que se debe y no se debe hacer. Los lineamientos, como los objetivos y los propósitos por la que debe encaminarse las políticas de las empresas farmacéuticas dedicadas

a la producción de medicamentos. Los resultados obtenidos en las entrevistas en cuanto si cumplen o no cumplen con el Valor Compartido las empresas, son divergentes al concepto de política que tienen estas; por ejemplo, Roemmers: En su vasta experiencia solo desarrolla lineamiento de políticas focalizada a los productos a ciertas enfermedades en la Argentina por lo tanto fabrica medicamentos de prescripción médica, sus productos pertenecen a siguientes clases: sistema cardiovascular, del aparato digestivo y del aparato respiratorio, enfermedades psiquiátrico-neurológicas, reumatológicas e infecciosas; cuenta con alrededor de 2700 empleados y 2 plantas farmacéuticas en Argentina; exporta a América Latina, donde cuenta con 15 filiales, y también a países de Europa, Asia e India.

**Nivel de confianza del consumidor.** La confianza es el supuesto sobre el accionar futuro en medida que dicha acción depende de la firma o la marca se puede entender también como tener creencia en una persona, empresa o grupo organizacional, la confianza se fortalece en función de las acciones. En la revista publicada, *La creación de valor compartido* resaltó que “La pérdida de la confianza en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que socavan el crecimiento económico” (Porter & Kramer, 2011, p.3). Razón por la que se volvió a la pregunta de investigación, ¿Cuál es el nivel de confianza del consumidor o familia hacia las empresas farmacéuticas en cuanto a precios y calidad de los productos y servicios desde la perspectiva de la CVC que brinda el sector farmacéutico peruano? se realizó en una muestra de 60 encuestados, elegidos convenientemente, sin diseño de muestreo alguno, planteando una serie de preguntas en un cuestionario con el objetivo de medir la satisfacción de las personas, dicho de otro modo, se trató de medir el bienestar social tanto a oferentes y clientes de los medicamentos a través de su percepción. La entrevista fue dirigida a familiares de pacientes en el Hospital Dos de Mayo de Lima, a personas que concurren a las farmacias del ámbito de influencia del mismo hospital y a los proveedores (farmacias y lugares donde se ofrece los medicamentos).

La percepción de riesgo de los proveedores y clientes en cuanto al consumo de medicamento genérico, en las cinco dimensiones analizadas indicaron que la mayoría de los participantes tuvieron una percepción buena a regular del uso del medicamento genérico (>62.4%) en los dominios de riesgo financiero, físico, social y psicológico, mientras que en el dominio funcional fue 65.5%. Por otro lado, se observa una percepción de regular a mala en los dominios funcional (60.8%) y físico (57.6%) en más de la mitad de los usuarios. En las secciones anteriores representaron la distribución porcentual de las dimensiones de riesgo respecto a la percepción del uso de los medicamentos en el sector farmacéutico.

***Aplicación del valor compartido.*** Sustentado en la pregunta de investigación, ¿Las empresas del sector farmacéutica aplica la teoría de la creación del valor compartido según Porter y Kramer (2011) en el año 2016? de una muestra conveniente de cinco empresas en el sector farmacéutico se infiere que: de cada 100 empresas del sector farmacéutico 20 tiene un nivel 2 de aplicación lo que significa se encuentra por debajo de una aplicación moderada, 40 de cada 100 tiene un nivel de aplicación 4 que se acerca más un nivel de aplicación moderada, sin embargo, 20 de cada 100 empresas tienen un nivel de aplicación 7 lo cual supera el nivel de aplicación moderado, 20 empresas de cada 100 empresas tiene un nivel de aplicación 8 del valor compartido, que utilizan las teorías del valor compartido propuestas por Porter y Kramer (2011).

***Aplicación del VC y Stakeholders.*** Mientras Ibarra (2015) señaló que “La responsabilidad social de una sola empresa, no solo se quiere expresar en un deber único de esta organización, sino también de todos sus interesados, incluyendo clientes, accionistas, proveedores, etc.”(p.15). Urdaneta (2008) recalcó, que antes de elegir los grupos de interés, se debía definir el entorno de los grupos de interés desde el punto de vista en el cual la firma o marca se contextualiza en el mercado.

El objetivo de la empresa es posicionarse, adquirir confianza y reconocimiento del consumidor de medicamentos, a fin de fortalecer a la firma o marca, espera superar a la competencia mediante información de calidad, además de lograr la lealtad de sus grupos de interés, al referirse a los Stakeholders; Pazmino y Zevilla (2010) precisaron que era “necesaria en momentos de cambio y crisis, *era* imprescindible planificar las acciones que, intencionalmente o no, emiten comunicación” (p.1)

Aplicación VC y la teoría Stakeholders, el resumen de la Tabla 10 y 11, reflejan las respuestas afirmativas a comprometerse con los grupos de interés de los laboratorios.

#### **4.4Resumen**

La industria farmacéutica en el Perú cuenta aproximadamente con 129 empresas que ofertan medicamentos, de las cuales se seleccionaron a las cinco empresas con mayores volúmenes de venta en el sector, tales como: Medifarma, Teva, Farminindustria, Hersil y Roemmers. En el proceso de recopilación de datos se utilizaron entrevistas estructuradas, que constan de cinco partes: (a) Información de la empresa, (b) creación de valor compartido, (c) información de gobernanza y transparencia, (d) creación de valor compartido según Michael Porter y Kramer, (e) creación de valor compartido desde la teoría del valor y los stakeholders. Los resultados de las entrevistas hechas a los responsables de las organizaciones en la industria farmacéutica permitieron conocer conceptos propios de valor compartido, así como actividades de la empresa, formas de hacer gerencia que enrumba el destino de la organización, existencia de ayuda mutua entre empresa y comunidad, responsabilidad con el ambiente y sus trabajadores; conceptos muy alejados de la CVC de Porter y Kramer.

Según, los gerentes de las cinco empresas están creando valor compartido cuando realizan actividades como campañas médicas y donaciones, entregando muestras médicas, descuentos por compra de medicamentos, atenciones gratuitas y producción de medicamentos genéricos de alta calidad para la sociedad.

Tabla 10

*Acciones de los Laboratorios con los Grupos de Interés Expresado en Porcentajes (%).*

Acciones de los laboratorios	Acci.	Cli.	Col.	Com.	C. M. ambiente	Prov.
- Audita procesos desde el punto de vista ambiental					80	
- Buscó estabilidad de los proveedores						60
- Compró servicios locales				40		
- Da bonos anuales además del reporte de utilidades			100			
- Da precios preferenciales a los mejores clientes		60				
- Da premios a los mejores colaboradores			80			
- Es transparente con los clientes		80				
- Es transparente respecto de su impacto ambiental					100	
- Fija o Almacena los Gases GEI					100	
- Gestionó riesgos asociados con el entorno				60		
- Implementa planes de carrera de los colaboradores			40			
- Implementa política sobre balance de género			80			
- Incrementó las compras						100
- Invirtió en la mejora continua						80
- Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes		80				
- Mantiene excelente comunicación con los clientes		40				
- Mejoró su credibilidad	60					
- Mejoró su imagen	100					
- Mejoró su marca	80					
- Mejoró su prestigio	60					
- Mejoró su reputación	100					
- Mide la calidad del servicio al cliente		100				
- Mide la satisfacción del cliente		80				
- Mide la satisfacción del trabajador			40			
- Paga a tiempo a los proveedores						60
- Paga salarios por encima de la industria			40			
- Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones			60			
- Practica rendición de cuentas					20	
- Recicla los Equipos de oficina, maquinarias					20	
- Recicla papel					40	
- Recicla Residuos sólidos					80	
- Trata los Efluentes					20	

*Nota.* Acci. Accionistas, Cli. Clientes. Col. Colaboradores, Com. Comunidad, C. M. Ambiente. Conservación del medio ambiente, Prov. Proveedores

Tabla 11

*Afirmación de los Laboratorios a las Acciones de la Empresa Expresado en Porcentajes (%).*

Laboratorios	Accionistas	Clientes	Colaboradores	Comunidad	Conservación del ambiente	Proveedores
FARMINDUSTRIA	25	67	71	50	63	50
HERSIL	63	67	86	100	50	75
MEDIFARMA	63	67	57	50	50	75
ROEMMERS	38	100	57	100	63	100
TEVA	63	67	43	50	63	75



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este Capítulo se presentan respuestas a las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo I Introducción. Las respuestas se argumentan en concordancia a lo explicado en el Capítulo II Revisión de la Literatura, contrastado con los resultados que se esperaban en el Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados, sobre una muestra conveniente de cinco empresas: Farminustria, Roemmers, Hersil, Medifarma, y Teva. La investigación se focalizó en el nivel de descripción respecto al conocimiento y aplicación del VC en el sector farmacéutico peruano. Asimismo, se detalló si las empresas tenían relación con sus grupos de interés (Stakeholders).

### 5.1 Conclusiones

1. La situación de la aplicación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico peruano representado por cinco (5) laboratorios seleccionados, por el volumen de venta, por la participación de mercado; tres de estos en los que fueron entrevistados sus directivos, comunicaron que trabajaron con distintos grupos de interés y se propusieron varios compromisos con la sociedad a fin de lograr la CVC, abarcando prácticas e iniciativas múltiples, como construcciones de infraestructura educativa en los asentamientos humanos de Lima. Pero las empresas analizadas mostraron en su gran mayoría la mejora continua de los medicamentos que ofertan al mercado farmacéutico.
2. El nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector farmacéutico en el Perú sobre Creación de Valor Compartido en el año 2016 entendiéndose como “Capital Intelectual” es pieza fundamental de la empresa, en ese marco se conceptualizó como recurso intangible de las empresas, pues facilita la búsqueda de la ventaja competitiva, de su sostenibilidad; en definitiva, del aumento sustancial del valor para la firma; sin embargo, los resultados del trabajo de investigación arrojaron resultados que nos permitían inferir que de cada 100 laboratorios productores de medicamentos 20 de

ellos conocen algo de los conceptos de valor compartido, 40 laboratorios lo conocen moderadamente, 20 solo conocen y 20 de cada 100 lo conocen muy bien.

3. La Creación de Valor Compartido en el sector farmacéutico del Perú conduce a la empresa a ser más competitiva con sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo en el año 2016, sin embargo, en el acervo de la literatura empresarial o gerencial para lograr una mayor competitividad sostenible, las empresas farmacéuticas carecen de investigaciones, respecto al valor económico, social y ambiental, es decir no se ha podido encontrar antecedentes de la aplicación de la teoría de la Creación del Valor Compartido en el sector farmacéutico peruano. Valga la redundancia, la competitividad de un laboratorio productor de medicamentos se hace sostenible cuando tiene la capacidad de crear valor económico, es decir beneficio para el cliente y beneficio para el productor. Cuando tiene la capacidad de crear valor social, entendiéndose como la suma del valor económico para el cliente y para el productor, con el objetivo futurista que ir incrementando en el tiempo el beneficio social y disminuyendo los costos sociales, no se encontraron firmas de laboratorios que prevean el impacto social de largo plazo. Finalmente, la empresa se hace competitiva y sostenible cuando disminuye la producción de contaminantes, obteniéndose como resultados que un 100% de las empresas de este sector están preocupados por los gases del efecto invernadero, por lo que en la práctica gestionan los riesgos asociados con el entorno en un 60% de muestra tomada.
4. Las políticas y lineamientos generan la Creación de Valor Compartido en las empresas del sector farmacéutico, de tal manera, que fomente la competitividad y el bienestar en la sociedad. Cabe afirmar que gran sector de la población en zonas rurales del interior del país y asentamientos humanos focalizados en zonas urbanas, buscan un mayor crecimiento y bienestar, razón por la que se generan grandes migraciones

del interior del país a las principales ciudades y de las principales ciudades al exterior, por una mejor educación, por mejor calidad de vida, por lograr oportunidades de éxito profesional y familiar, entre otras. Esta población mencionada se siente no acogidos por las políticas de Estado, sin embargo, no se ha visto la presencia del sector privado, básicamente del sector farmacéutico aplicando la concepción del valor compartido. Sin embargo, las políticas y lineamientos no están dirigidos para los sectores mencionados, pues de lo contrario se espera que se genere mayor expansionismo y crecimiento del mercado lográndose rentabilidad para los laboratorios.

5. El nivel de confianza encontrada en el consumidor o familia hacia las empresas farmacéuticas en cuanto a los precios, la calidad de los productos y servicios, desde la perspectiva de la CVC, es que la sociedad peruana ha perdido la confianza en las empresas farmacéuticas a pesar de la promoción de descuentos a los productos que se expenden en las cadenas de farmacias, incentivos y las campañas de salud, la causa principal es que las empresas farmacéuticas se focalizan en el campo financiero y de rentabilidad, desvinculándose de las necesidades sociales, siendo éste el punto álgido encontrado en esta investigación.

6. De las empresas seleccionadas para la investigación en el sector farmacéutico se encontró que no todos aplican la teoría de la creación del valor compartido según Porter y Kramer (2016), por lo que se infirió que el 20% de las empresas del sector tiene un nivel 2 de aplicación lo que significa se encuentra por debajo de una aplicación moderada, 40% tienen un nivel de aplicación 4 que se acerca más a un nivel de aplicación moderada, sin embargo, 20% del total de empresas tienen un nivel de aplicación 7 lo cual supera el nivel de aplicación moderado, 20% de las empresas tienen un nivel de aplicación 8 del valor compartido, que utilizan las teorías del valor

compartido, relativamente la tendencia de la aplicación es baja debido a la dificultad de desenvolver la teoría sobre la evidencia empírica o realidad.

7. El nivel de aplicación de creación de valor compartido, basado en la teoría de Valor y Teoría de Stakeholders, de las empresas del sector farmacéutico en el Perú demostraron que los Stakeholders de los laboratorios, en la cual se consideró a los colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, preservación ambiental y los accionistas, se concluyeron los siguiente:

***En cuanto a Colaboradores.*** Se concluye que el pago de salarios, la satisfacción del trabajador y la implementación de planes de carrera son acciones que menos importancia tienen para las empresas. De otro lado, se afirma que los laboratorios farmacéuticos ponderan una mayor prioridad a la entrega de bonos anuales, además del reparto de utilidades a los colaboradores de la empresa. Los premios para los mejores colaboradores, la implementación de las políticas sobre balance de género, así como la participación de los colaboradores en la toma de decisiones superan el 50% de respuestas afirmativas concordante a las acciones de las firmas con los colaboradores.

***En cuanto a la Comunidad.*** De la muestra de cinco (5) laboratorios se infiere que de cada 100 laboratorios farmacéuticos en el sector responderían afirmativamente que gestionó los riesgos asociados con el entorno, 80 de cada 100 preguntas serían respuestas afirmativas respecto a la demanda de los servicios locales

***En cuanto a los Proveedores.*** El pago a tiempo a los proveedores, así como buscar el interés de mantener estable a los proveedores es la de menos importancia en el sector farmacéutico en comparación con invertir en mejora continua e incrementar las compras.

***En cuanto a Clientes.*** La medición de la calidad del servicio al cliente, la medición de la satisfacción del cliente, la transparencia con los clientes, el manejo con eficiencia de los reclamos de los clientes son acciones que mayormente tienen respuestas positivas.

***En cuanto a la Gestión ambiental.*** Se infiere que de cada 100 empresas 80 responden afirmativamente al reciclaje de residuos sólidos, 40 de cada 100 responden afirmativamente al reciclaje de papel, 20 de cada 100 empresas del sector tratan los efluentes, 100% de empresas fijan o almacenan los gases de manera eficiente, 20 de cada 100 recicla los equipos de oficina, 80 empresas de cada 100 auditan procesos desde el punto de vista ambiental, 100% es transparente respecto al impacto ambiental, 20 laboratorios de cada 100 practican la rendición de cuentas.

***En cuanto a los Accionistas.*** Cabe señalar, de una muestra de cinco preguntas vinculadas con las acciones de la empresa con los accionistas, se infiere que el laboratorio Medifarma de cada 100 preguntas respondería 63 afirmativas, Teva, de cada 100 preguntas 63 respuestas serían afirmativas, para el caso Farminindustria de cada 100 preguntas 25 serían respuestas afirmativas, Roemmers, de cada 100 preguntas 38 serían respuestas afirmativas, y finalmente para Hersil de cada 100 preguntas 63 serían respuestas afirmativas.

## **5.2 Contribuciones Teóricas**

La mayor contribución teórica es el paso del Capítulo II, Revisión de la Literatura a la aplicación metodológica con el enfoque cuantitativo formulando entrevistas con preguntas cerradas para cuantificar y medir la creación de valor compartido en la industria farmacéutica. En el proceso de formulación se pudo encontrar dificultades que deben ser superadas siendo necesario también hacer preguntas de carácter cualitativo.

Sin embargo, se analizó la creación de valor y sus fundamentos sobre la base de los análisis de la teoría económica habiendo identificado dos grandes tipos de mercados, competencia perfecta y el mercado de monopolios, en teoría los mercados en competencia perfecta son aquellos que crean mayor bienestar; en contrapartida, los mercados en monopolio son aquellos que crean menor bienestar. Lo que busca la teoría económica es expandir el excedente del consumidor y del productor tanto en competencia como en monopolio. El excedente del consumidor, definido como la diferencia entre el precio máximo que estaría dispuesto a pagar el cliente y el precio que realmente paga al momento de la compra en el mercado por la cantidad que demanda un individuo, y el excedente del productor es la diferencia entre el precio que recibe por su producto el empresario al momento de ofrecer en el mercado y el mínimo que está dispuesto a aceptar por su producto. Desde esa base, el bienestar social se definió como la suma de beneficios del consumidor con la suma de los beneficios del empresario. Es importante aclarar que, en ambos mercados, el precio es el indicador que conlleva al equilibrio en los mercados, si existe equilibrio se estaría reflejando el máximo de felicidad en la sociedad. En el mercado en monopolio se crea deficiencias, existiendo una pérdida social.

No obstante, Friedman (1970) en defensa del capitalismo, acuñaba el principio “dejen hacer, dejen pasar”, cuyo objetivo era la no intervención del estado sobre la economía, que ya lo había planteado Adam Smith, al creer en la existencia de una mano invisible que conducía a la economía capitalista, por lo que la sumatoria del comportamiento egoísta de los agentes del mercado se convertían en beneficios para la sociedad. Sin embargo, las empresas por su comportamiento racional saben hacer negocios y maximizar su rentabilidad, desde esa perspectiva las empresas estarían tendiendo a convertirse en monopolios porque estarían maximizando su bienestar a costa de otros grupos de interés como el caso de los consumidores, sin embargo, Freeman (2010) planteó que era necesario compartir la riqueza

con los grupos de interés. Desde esa perspectiva, la mayor contribución de la teoría a la empresas identificar a qué tipo de mercado corresponde para hacer la aplicación de la creación de valor compartido, entendiéndose que si la empresa es una corporación en el marco de un mercado monopólico se complicaría su aplicación por su racionalidad, sin embargo, para las empresas de competencia sería mucho más adecuado la aplicación de la CVC.

### **5.3 Contribuciones Prácticas**

Se sistematizaron los aportes teóricos de los diferentes autores, se organizó la literatura de la Creación del Valor Compartido propuesto por Porter y Kramer y sus seguidores, asimismo, de manera crítica se deslindó de los conceptos de filantropía y Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de analizar las aplicaciones al sector farmacéutico peruano.

El conocimiento obtenido sobre la CVC en la presente investigación permitirá implementarla en los planes estratégicos de las empresas del sector farmacéutico peruano. Asimismo, favorecerá a la legislación en cuanto a la corrección de los registros de los medicamentos y otros que contemplen las políticas de estado con el propósito de mejorar la competitividad del sector con respecto a otros países de la región, siempre y cuando la industria refleje un gran impacto sobre los de la sociedad.

Es una gran estrategia para la industria farmacéutica considerar la creación de valor compartido en sus políticas de gestión, fundamentalmente en los países que se encuentran en vías de desarrollo, ya que se convierte en una clave del éxito en su lucha por la mejora de la calidad de vida, reducción de la pobreza en la población peruana y logra un bienestar social sostenible. Desde ese aspecto, el trabajo de investigación es de suma necesidad para ser tomado como guía ejemplar de los hacedores de estrategias empresariales y políticas de gobierno. Una de las principales industrias a nivel mundial es la industria farmacéutica, la

aplicación de teorías e hipótesis favorecerá el crecimiento económico del país cuando las firmas tengan la suficiente fortaleza para generar nuevas fuentes de trabajo, logrando una mayor confianza en la población.

Como segunda contribución, se desarrolló el análisis descriptivo estadístico, así como histogramas de frecuencias, diagramas que permitan la comparación de las frecuencias absolutas y relativas para el análisis, en concordancia con la información recopilada de las cinco empresas seleccionadas, así como, la base de datos de los volúmenes de venta, utilidades de las empresas, colaboradores o proveedores de las empresas, el personal de las empresas y otros datos cualitativos, desarrollados en el sección 4.1, Características de la muestra.

Finalmente, cabe mencionar que todos los organismos y asociaciones existentes en torno al sector farmacéutico peruano se rigen de acuerdo a un marco normativo, lo cual ha significado que el mercado de remedios pase de un estado desregulado a una condición de regulado, resultando en dicho proceso uno de los hitos más importantes la promulgación en el 2009 de la Ley 29459 De los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, la que busca promover el acceso a remedios con precios asequibles y calidad como parte de la atención integral que corresponde a la salud (Ministerio de Salud [MINSU], 2013).

Si se apega al concepto planteado, el productor tiene un excedente o un beneficio, se precisa que la oferta de medicamentos en el mercado peruano es bastante dispersa y se encuentra compuesta esencialmente por los cuatro actores siguientes: (a) los laboratorios, que en un 93% se encuentran en Lima asociados en instituciones como la ADIFAN, la ALAFARPE o la ALAFAL; (b) las droguerías, que comercializan o importan fármacos al por mayor con la autorización del DIGEMID, (c) las farmacias, boticas y cadenas, que venden remedios u orienta al consumidor; y (d) las instituciones públicas, que entregan

medicamentos en los locales del Seguro Social de Salud (ESSALUD) así como en los establecimientos de salud del MINSA, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2005).

La demanda de medicamentos en el mercado peruano en función a la población indica que un 20.7% adquiere remedios cuando se encuentra en condición de pobreza extrema, un 31.3% adquiere remedios cuando se encuentra en condición de pobreza y un 48% adquiere remedios cuando se encuentra en condición de no pobre; motivo por lo cual el MINSA con varias otras entidades gubernamentales han impulsado el empleo de medicamentos genéricos para ampliar su consumo, lo cual ha propiciado que en el sector público su uso alcance un 26% en el 2010 (Maximixe, 2012). Asimismo, la demanda presenta una asimetría informativa, tal como ocurre en el ámbito internacional, aunque en el caso local no únicamente el médico influye en la adquisición, sino que el vendedor de la farmacia también interviene a pesar de que debe solicitar obligatoriamente una receta. (De la Lama et al., 2004).

Ahora bien, las ventas totales de productos farmacéuticos en el 2011 aumentaron un 180%, lo cual es reflejo de un sostenido crecimiento presentado en el giro, desde el 2000. Asimismo, cabe indicarse que los productos farmacéuticos comercializados en el mercado nacional básicamente se clasifican en tres tipos: (a) los de marca, que se caracterizan por tener precios más elevados; (b) los similares, que son copias de medicamentos elaborados bajo una marca; y (c) los genéricos, que presentan precios más bajos pero cuya participación en la industria privada no supera el 10%. También vale señalar que los precios de venta de la industria incluyen márgenes de ganancia que son determinados por cada agente de comercialización, presentándose los siguientes tres casos: (a) los laboratorios agregan entre un 30% hasta un 70% al costo del producto, (b) las droguerías incorporan entre un 10% hasta un 20% al costo del producto, y (c) las farmacias, boticas y cadenas adicionan entre un 30% hasta un 35% al costo del producto. Sin embargo, debido a los altos precios que tienen los

medicamentos en el mercado, desde el 2010 ha venido funcionando el Observatorio de Precios, con la finalidad de brindar información sobre precios referenciales de más de 13 500 productos a los consumidores (Maximixe, 2012).

Por último, MINSA (2008) señaló que la publicidad y promoción de productos farmacéuticos en el Perú se encontraba regulada por la Ley 29459 De los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, donde se indicaba que dicha clase de acciones debían orientarse exclusivamente a los profesionales cuando un medicamento requería la prescripción correspondiente. En tanto que, Maximixe(2012) precisó que la distribución de los productos farmacéuticos en el país tenía como eslabón inicial al productor o exportador, el cual luego repartía los remedios entre laboratorios y droguerías, así como a las entidades correspondientes tanto del sector público como privado, que eran las encargadas de hacerlas llegar al consumidor final. En este punto a aun ¿nos encontramos con el dilema inicial, en el cual es necesario la intervención del estado en la regulación la economía y prioritario para una competencia leal que conlleve a la creación del valor compartido?

Los productos farmacéuticos desde que se elaboran hasta que se consumen pasan por diversos procesos que en algún caso pueden no efectuarse correctamente y ello termina perjudicando su calidad, por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) así como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han indicado que en caso se detecte tal situación, entonces corresponde efectuar el retiro del medicamento. Es por tal motivo, que el organismo regulador de cada país debe establecer las diversas pautas que considere necesarias para que los remedios que se comercialicen lleguen a los pacientes en las mejores condiciones que sean posibles.(Coral, Juárezy Orellana, 2009)

Sin embargo, se citó a Crisante(2008) quien encontró como parte de los lineamientos sobre políticas de calidad de productos farmacéuticos, se realizaban inspecciones que se

encontraban asociadas con los cuatro aspectos siguientes: (a) las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), (b) las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), (c) las Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT), y (d) las Buenas Prácticas de Fármaco-Vigilancia (BPFV). Asimismo mencionó que para conseguir óptimos estándares que estuvieran relacionados a los productos farmacéuticos debían manejarse en el corto así como en el mediano plazo los cuatro objetivos siguientes: (a) supervisar laboratorios así como droguerías tanto nacionales como extranjeras, (b) organizar así como ejecutar actividades que promuevan tanto la prevención como la erradicación del comercio ilegal de medicamentos, (c) verificar la calidad que poseen los productos farmacéuticos, y (d) controlar el adecuado manejo de publicidad relacionada con remedios.

En el trabajo de investigación, tesis de maestría respecto a la calidad en las empresas del sector comercial de productos farmacéuticos en la Región Junín de Arias et al. (2016), estos concluyeron que el nivel de cumplimiento del factor denominado alta gerencia obtiene un resultado por encima del promedio: 4.12 en la gestión de la calidad total, porque los gerentes entrevistados se focalizaron en el largo plazo, convocando a los trabajadores de farmacias que participen mucho más dinámicamente en la gestión de la calidad, debido a la integración de los sistemas de información gerencial entendiéndose que el personal es parte del grupo de interés o Stakeholders.

## **5.4 Recomendaciones**

### **5.4.1 Recomendaciones prácticas.**

Debido a que en la investigación se identificó que las gerencias no manejan adecuadamente la concepción de la CVC se recomienda un mayor compromiso de las firmas farmacéuticas con la convivencia de los intereses de la sociedad, así como, el medio ambiente a fin de lograr beneficios sociales compartidos en lugar de una competitividad empresarial no sostenible.

Identificar de manera oportuna las necesidades de la sociedad peruana con el propósito de coexistir y mantener una relación armónica de manera que signifique un mayor impacto a diferencia de la Responsabilidad Social Empresaria, conceptos que sólo alivian temporalmente las necesidades de las comunidades.

#### **5.4.2 Futuras investigaciones.**

Un primer inicio de la aplicación de la Creación de Valor Compartido en las empresas farmacéuticas es el pilar para los trabajos de investigación venideros. El carácter descriptivo del presente trabajo de investigación invita a lograr el siguiente nivel de investigación explicativa, el cual implica desarrollar relaciones de causalidad mucho más objetivas, así como demostrar las hipótesis que fueron principios de la presente investigación. Segundo, el sector industrial farmacéutico se caracteriza por ser un mercado de competencia monopolística, es decir, pocos son capaces de organizar los precios en el mercado de las medicinas, por lo que la información obtenida de las empresas es confidencial, las futuras investigaciones deben considerar o adoptar una investigación cuyo enfoque metodológico sea cualitativo, que facilite la percepción de los líderes empresariales en la industria farmacéutica. Estas consideraciones explicarán la fenomenología en el sector empresarial, exclusivamente en los gerentes, por el mismo hecho que el enfoque cuantitativo del positivismo no permite medir las cualidades interpersonales de los proveedores de la industria, el personal de las empresas en la industria y los clientes.

## Referencias

Albano, S., Pérez C., Spotorno, M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M. y Suñer, M. (2012).

De la responsabilidad social empresaria a la creación del valor compartido entre organizaciones y comunidad. Recuperado de

<http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/2205/513A4d01.pdf?sequence=1>

Almodóvar, P., Contreras, S. y Pedraja, L. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia

sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, 658-668.

Arias, J., Aylas, W., Poma, T. y Ramos, J. (2016). *Calidad en las empresas del sector comercial de productos farmacéuticos en la región Junín*. (Tesis de Maestría).

Recuperado de

file:///D:/edocis/Downloads/ARIAS\_AYLAS\_CALIDAD\_FARMACE%3%9ATICO  
S.pdf

Artaraz, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas

2002/2 Recuoerado de

<http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>

Bernardez, M. L. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Primera edición. Editorial AuthorHouse. USA.

Betancur, L., Giraldo, M. y Velásquez, B., (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en

las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro–Occidente. Recuperado de

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/66/completo.pdf>

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating shared value: A how-to guide for the new

corporate (r) evolution. Recuperado de

[https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)

Celma, M. (2011). El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos

socialmente responsable. Un análisis para Catalunya.

- Coase, R. (2013). The problem of social cost. *The journal of Law and Economics*, 56(4), 837-877.
- Cohen, P. y Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.
- El Comercio (01 de mayo de 2016)Alafarpe: el mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/alafarpe-mercado-farmacaceutico-peruano-crecio-8-2015-216163>
- Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias – INDECOPI (2010). Norma Técnica Peruana NTP-ISO 26000: 2010 Guía de Responsabilidad Social. Lima, Perú: CNB-INDECOPI.
- Coral, M., Juárez, J. y Bravo, G. (2009). Calidad de productos farmacéuticos y afines en el Perú pesquisados por DIGEMID, 2002 - 2006. *Ciencia e Investigación*, 12(1), 9 - 14. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/ciencia/v12\\_n1/pdf/a02v12n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/ciencia/v12_n1/pdf/a02v12n1.pdf)
- Cortina, A. (2006). La RSC y la ética empresarial. Capítulo 6 en, *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Thomson Civitas. Navarra.
- Covin, J. & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 47-63.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. & Matten, D. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California management review*, N° 56. pp. 130-153.
- Crisante, M. (2008). *Los fondos rotatorios como estrategia de financiamiento de los medicamentos esenciales en el Ministerio de Salud del Perú* (Doctoral dissertation). Recuperado de <http://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/5022>
- Crisante, M. (2012). Mercado Farmacéutico y acceso a medicamentos en el Perú. Ministerio de Salud del Perú. *Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas*. Recuperado

- de [http://www1.paho.org/per/images/stories/FtPage/2013/Mercado\\_farmaceutico-acceso\\_medicamentos-Peru.pdf](http://www1.paho.org/per/images/stories/FtPage/2013/Mercado_farmaceutico-acceso_medicamentos-Peru.pdf).
- Cruz, D. (2016, 01 de mayo). Alafarpe: El mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/alafarpe-mercado-farmaceutico-peruano-crecio-8-2015-noticia-1898257>.
- Danzon, P. (1999). The pharmaceutical industry. B. Bouckaert, G: de Geest (der.), *The Encyclopedia of Law an Economics*, 1055-1091.
- De la Lama, M., Márquez, J. y Jorge, E. (2004). Precios y Política de Medicamentos en el Perú. Estudio económico: Banco central de Reserva del Perú. Recuperado <http://suscripciones.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/11/Estudios-Economicos-11-5.pdf>
- Drozdz, S., Dufwa, M., Meconnen, R. y Solberg, K. (2015). An assessment of customer shared value in the restaurant industry - a survey from Sweden. *Theoretical and Applied Economics*, 22(4(605)), 85-98. Obtenido de <https://doaj.org/>
- Ferrero, I. (2014). Responsabilidad social y responsabilidad limitada en Milton Friedman. De un modelo shareholder hacia un modelo stakeholder. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), Octubre-Diciembre, 633-643. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28032820002>
- Flores, J. (2016). Medición del valor social: el método del retorno social de inversión (SROI). *Innova G*, (1), 49-52. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/index/search/search>
- Foss, N., Knudsen, C. y Montgomery, C. (1995). An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 1-17). Springer US.

- Foundation Strategy Group (2014). Valor Compartido en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado y Resolviendo Problemas Sociales. Recuperado de <http://www.fsg.org/>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman
- Gholami, S. (2011). Value creation model through corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, 6(9), 148-154. Recuperado de <http://search.proquest.com/>
- Grönroos, C. y Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590.
- Haq, I. (2012, 15 de junio). Creating real value. *Business Strategy Review*, London Business School, 23(2), 87-89.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México DF., México: McGraw-Hill
- Ibarra C. M. (2015). *Programas y estrategias asociadas a la responsabilidad Social en la gestión de una distribuidora farmacéutica: Estudio de caso DIFARE S.A.* (Tesis de grado). Facultad de Administración y Ciencias Políticas. Universidad Casagrande. Guayaquil, Ecuador.
- IMS Health (2015). Recuperado de <http://www.imscorporate.com/es>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2005). El mercado de los productos farmacéuticos en Perú. Recuperado de [http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3064/Nota%20sectorial%20p roductos%20farmaceuticos\\_11031\\_.pdf](http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3064/Nota%20sectorial%20p roductos%20farmaceuticos_11031_.pdf)
- Jones, T. (1983). An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm?. *Academy of Management Review*, 8(4), 559-564.

- Jonikas, D. (2013). Conceptual framework of value reation through CRS in separate member of value creation chain. *Bulletin of Geography socio – economic Series*, (21), 69 – 78.  
Doi: 10.2478/bog- 2013 – 0022
- Jonikas, D. (2014). Measuring value created through CRS in real state valuecreation change. *Economics and MJanagement*, 19,p.282.
- Ley N° 29733. (2011). “Ley de Protección de Datos Personales”. Congreso de la República. Diario Oficial El Peruano.
- López, F. (2000) Dirección de negocios y creación de valor una guía práctica. Barcelona: editorial CISS SA.
- López, A., Ojeda, J. y Ríos, M. (2015). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. *Revista de contabilidad-Spanish Accounting Review*, 36-46.
- Macias C., Zarate, R. y Rosiles, L. (2013) La investigación sobre gestión del talento humano en la industria aero espacial en Mexico desde una perspectiva metodológica. Orientación al valor del cliente y el Desarrollo Organizacional:Propuesta de un modelo explicativo.*Revista internacional administración & Finanzas*. Vol 6. N° 7.
- Mair, J. y Marti, J. (2006), Social entrepreneurs research: a source of explanation, prediction and delight, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1, pp. 36-44.
- Maximixe. (2012). Estudio del mercado farmacéutico en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_FARMAC% C3% 89UTICO\\_PER% C3% 9A.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_FARMAC% C3% 89UTICO_PER% C3% 9A.pdf)
- Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública -RAP*, 42(6).

- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Miranda, J. (2004, agosto). El mercado de medicamentos en el Perú ¿libre o regulado? Investigación desarrollada en el Programa de Investigaciones ACIDI-IDRC del año 2003 organizado por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Lima, Perú. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Medicamentos\\_competencia.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Medicamentos_competencia.pdf).
- Monge, M., Eyzaguirre, J. y Orellana, G. (2009). Calidad de productos farmacéuticos y afines en el Perú pesquisados por digemid, 2002-2006. *Ciencia e Investigación*, 12(1), 9-14. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/farma/article/view/3378>
- Moon, H., Parc, J., Yim, S & Park, N (2011). An extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49- 64. Recuperado de <http://search.proquest.com/>
- Moore, C. (2014). *Corporate social responsibility and creating shared value*. Heffer International, 1-6.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)/Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV)/A Ética empresarial, a Responsabilidade Social

- Corporativa (RSC) ea Criação de Valor Compartilhado (CVC). Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7(3), 76.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. Tendencias/empresa. Recuperado de: [www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf).
- Nelson, J. (2001), Building Partnerships: Cooperation between the United Nations and the Private Sector, Department of Public Information, United Nations, New York, NY.
- Niccolas, M., Garnica, G. y Torres, M. (2012). La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/11\\_PF721\\_Valor\\_Compartido\\_e\\_Innovaci\\_\\_n\\_Social.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/11_PF721_Valor_Compartido_e_Innovaci__n_Social.pdf)
- Ocampo, S., Perdomo, J. y Castaño, L. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 287-300.
- Pazmino V. y Sevilla, F. (2010). *Propuesta de un plan de comunicación corporativa para crear la imagen de la nueva empresa phytopharma, comunicación –TIC-con el fin de involucrar a sus grupos de interés (Stakeholders) en la efectiva obtención de sus objetivos empresariales.* (Tesis de grado). Facultad de comunicación. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.
- Parkin, M. y Loría D. (2011). *Microeconomía.* versión para América Latina. Novena edición. Pearson educación. México.
- Peinado E. y Vives A. (2011) La Responsabilidad social de la empresa en América Latina. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Recuperado de:

- Peteraf, M. & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Pigou, A. (1957). *La economía del bienestar*. Pamplona, España: Editorial Aranzadi, S. A.
- Pinkhasov, M. y Nair, R. (2017). Creating a Culture of Shared Value Through Luxury Branding. In *Sustainable Management of Luxury* (pp. 61-80).
- Pinkhasov, M. (2013) Criar valor partilhado...para os individuos.
- Piñeiro, J. y Romero, N., (2011). Directrices para orientar la gestión medioambiental hacia la creación de valor empresarial. *Revista Galega de Economía*, pp. 1-26.
- Pol, L, Smith, D., Murray M., Kajenthira, A. (2014) Creación de valor compartido en Chile: Incrementando la competitividad del Sector Privado. *Resolviendo Problemas Sociales. Shared value Initiative*.
- Porter, M. y Kramer, M.. (2006). Strategy and society the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12), 1-15.
- Porter, M. y Kramer, M.. (Enero-Febrero de 2011). La Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review America Latina*. 89(1), 32-49.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2011, junio). Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results. *FoundationStrategyGroup*.
- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 5-28.
- Ruiz, J. (2005a). *Administración de empresas y organización de la producción*. Universidad de Jaen. España. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/presentacion.htm>

- Ruiz, J. (2005b). Economía de la empresa I: Introducción (Diplomatura en ciencias económicas y Empresariales). Universidad de Jaen. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/economiadiplomatura.htm>
- Quijano, P. (2016). Impacto ambiental de los medicamentos. Una aproximación desde el pensamiento ambiental (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Estudios Ambientales – IDEA. Maestría en Medio Ambiente y Desarrollo). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/>
- Reficco, E. (2010). Negocios inclusivos y responsabilidad social un matrimonio complejo. Debates IESA, 15(3). Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/j10reficco.pdf>
- Sánchez, R., & Cerdán, A. (2002). Creación de valor empresarial a través del Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. Revista Gestión, Vol. 21, pp. 18-24. Recuperado de <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>
- Schwartz, M. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: An international Review, 48(1), 23-47.
- Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIII Septiembre-Diciembre, p. 484-494. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/280/28011681009/>
- Sink, DW (1991), "Transorganizational development in urban policy coalitions", Human Relations , Vol. 44 No. 11, pp. 1179-95.
- Spitzeck, H. y Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. Corporate Governance: The international journal of business in society, 12(4). 499 – 513.

- Stern, N. (2010). *The stern review: Economics of climate change*. Recuperado de [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407172811/http://www.hm-treasury.gov.uk/stern\\_review\\_report.htm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407172811/http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm)
- Ubaldi, M. (3 de noviembre de 2013). Valor compartido fomenta el desarrollo sostenible. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/economia/131103/valor-compartido-fomenta-el-desarrollo-sostenible>
- United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Urdaneta, M. (2008). La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol.41, pp.51-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/290/29004104/>
- Vaidyanathan, L. & Scott, M. (2012). Vikalpa: “Creating shared value in India: The future for inclusive growth” *The Journal For Decision Makers*, 37, p. 112. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/>
- Van Fenema P., Keers B. & Zijm H. (2014) Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries, In *Shared Services as a New Organizational Form*. Published online: 08 Oct 2014; 175-217. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013009>
- Vega, M. y Remenyí, M. (1980). La industria farmacéutica en el Perú: características y limitaciones. *Socialismo y Participación*, N° 10. Lima, Perú: CEDEP.
- Vega, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Gestión en el Tercer Milenio*. 10(19), 39 – 44.
- Visser y Kymal. (2015). *Journal of International Business Ethics*, 8, p. 33. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), pp. 32-55.



## Apéndice A: Consentimiento Informado

Lima, julio del 2016

Señor

Razón social

Dirección

Estimado señor:

Soy candidato a Magister en Administración Estratégica de Empresas de la PUCP y vengo realizando una investigación denominada "Componentes de la Creación de Valor Compartido en el Sector Farmacéutico Peruano".

Agradeciendo su aceptación voluntaria a colaborar con esta indagación, pongo en su conocimiento que le estoy enviando un cuestionario como parte de un proceso de recolección de información acerca del tema indicado y que los resultados obtenidos podrá solicitarlos en el momento que considere necesario. Además su nombre no figurará en el estudio y sus respuestas serán manejadas confidencialmente dado que sólo se mencionará información de forma general.

Si Ud. tiene alguna interrogante o duda al respecto, no dude en comunicarse al correo electrónico por el que recibió este documento, a fin de ofrecerle oportunamente las aclaraciones que considere necesarias.

Atentamente,

## Apéndice B: Cuestionario

Código

CENTRUM CATÓLICA  
Creación de Valor Compartido

Fecha \_\_\_\_\_

### A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

A2. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

A3. Puesto/cargo del entrevistado \_\_\_\_\_

A4. Total ventas en S/ \_\_\_\_\_

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A5. Total de utilidades

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A6. Total de colaboradores

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A7. Total personal tercerizado contratado mediante contrato de servicios

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

B. creación de valor compartido

¿Qué entiende usted por valor compartido –Concepto desarrollado por el profesor Michel Porter de la universidad Harvard?

¿Sabe Ud. cómo las Empresas pueden crear valor compartido?

Sí  No

Por favor explique: \_\_\_\_\_

### C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNAZA Y TRANSPARENCIA

C1 ¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?

Sí  No

C2 ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?

Sí  No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C3 ¿La empresa es signataria del Pacto Global (UN Global Compact)?

Sí  No

C4 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí  No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C5 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

OHSAS Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

AA Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

B1. La empresa mide:

Materialidad SI  NO  ¿AÑO?

Reputación Corporativa SI  NO  ¿AÑO?

Impacto de sus acciones SI  NO  ¿AÑO?  
 Percepción SI  NO  ¿AÑO?

#### **D. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SEGÚN PORTER Y KRAMER (2011)**

D1 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

D2 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en la cadena de valor?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

D3 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores clientes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

D4 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores (competición)?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

#### **E. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO TEORÍA DEL VALOR Y TEORÍA DE STAKEHOLDERS**

E1 ¿La empresa calcula el EVA?

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

E3: ¿Qué método usó para calcular el EVA?

---



---

E4: Colaboradores

La empresa:

- |                                                       |    |    |                          |    |                          |
|-------------------------------------------------------|----|----|--------------------------|----|--------------------------|
| 1. Paga salarios por encima de la industria           | 1a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Da premios a los mejores colaboradores             | 1a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Da bonos anuales además del reporte de utilidades  | 1a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año | 1a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

- |                                                                           |    |    |                          |    |                          |
|---------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------|----|--------------------------|
| 5. Implementa política sobre balance de género                            | 5a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | 2a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)             | 1a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

8. Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.) 2<sup>a</sup>

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

- |                                                       |    |    |                          |    |                          |
|-------------------------------------------------------|----|----|--------------------------|----|--------------------------|
| 9. Mide la satisfacción del trabajador                | 3a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 10. Implementa planes de carrera de los colaboradores | 2a | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |

## E5 Comunidad

La empresa:

## 1. Invierte en obras por impuestos (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## 2. Creó nuevos empleos (total)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## 3. Invertió en fortalecer las capacidades laborales (S/.)2b

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

4. Gestionó riesgos asociados con el entorno

3a

si

no

5. Compró servicios locales (S/.)

2a

si

no

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## 6. Invertió en la conservación del medio ambiente 9b

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## E6. Proveedores

La empresa:

1. Paga a tiempo a los proveedores 3c si  no 2. Invertió en la mejora continua (S/.) 2c si  no 

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

3. Buscó estabilidad de los proveedores 2c si  no 4. Incrementó las compras (S/.) 2c si  no 

## E7. Clientes

La empresa:

1. Mide la calidad de servicio al cliente 3d si  no 2. Da precios preferenciales a los mejores clientes 1d si  no 3. Mide la satisfacción del cliente 3d si  no 4. Mantiene excelente comunicación con los clientes 6d si  no 5. Es transparente con los clientes 3d si  no 6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes 2d si  no 

## E8. Conservación del medio Ambiente

La empresa:

## I. Redujo el uso (insumo) de recursos por unidad de producto/servicio 7e

## • Agua (m3)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## • Papel (Tm o resmas - especificar)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## • Electricidad (kW/h)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## • Combustible (gal)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## • Químicos (1)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## 2. Gestionar las salidas

La Empresa:

- Recicla Residuos sólidos si  no
  - Recicla papel si  no
  - Trata los Efluentes si  no
  - Fija o Almacena los Gases GEI si  no
  - Recicla los Equipos de oficina, maquinarias 2e si  no
3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental 8e si  no

4. Invirtió en la conservación del medio ambiente (S/.) 7e

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

5. Es transparente respecto de su impacto ambiental 2c si  no
6. Practica rendición de cuentas 2c si  no

7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)

si  no  2013 \_\_\_\_\_

si  no  2014 \_\_\_\_\_

si  no  2015 \_\_\_\_\_

E9. Accionistas

1. Si la empresa cotiza en Bolsacunto pagó la Empresa en dividendos por acción (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

2. Cual fue el precio en Bolsa de la acción (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

3. Cuanto fue la valorización en Bolsa de la empresa (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

4. Cual fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

E10. La Empresa durante el año 2015:

- |                           |    |                          |    |                          |
|---------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| 1. Mejoró su credibilidad | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mejoró su prestigio    | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mejoró su imagen       | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mejoró su marca        | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mejoró su reputación   | si | <input type="checkbox"/> | no | <input type="checkbox"/> |

¿Cómo midió la reputación? \_\_\_\_\_

6. Mejoró la confianza en su stakeholders si  no

7. Aumentó la productividad %

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

8. Consiguió la licencia Social para nuevos proyectos(%)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_



### Apéndice C: Cuestionario adicional al consumidor

1. ¿Usted ha comprado algún medicamento?
  - a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) No entré con la intención de comprar medicamentos ( ) Termina la encuesta
2. Entró para comprar con receta?
  - a) SI ( )
  - b) NO ( )
- 2.1. En caso de respuesta afirmativa, verificar la receta:
  - a) Medicamento comercial ( )
  - b) Genérico ( )
  - c) Ambos ( )
3. Consiguió realizar la compra?
  - a) SI ( ) Ir a la pregunta 5
  - b) NO ( ) Ir a la pregunta 4
4. RESPUESTA NO:
  - 4.1. Cuál fue el motivo por el cual no compró el medicamento?
    - a) No podían venderme sin receta ( ) Termina la encuesta
    - b) No había el medicamento ( ) Termina la encuesta
    - c) No sólo entré a preguntar ( ) Termina la encuesta
    - d) Estaba muy caro para mí ( )
  - 4.2. Qué tipo de medicamento era el que iba comprar?
    - a) No sé ( ) Termina Encuesta

- b) Genérico ( )
- c) Comercial ( )
- d) Ambos( )

Continuar en 5.2

5. RESPUESTA SI:

5.1 El medicamento que usted compró ¿qué tipo de medicamento es?:

- a) Genérico ( )
- b) Comercial ( )
- c) Ambos( )

5.2 Le fueron ofrecidas alternativas de genérico y de marca o comercial?

- a) SI ( ) Ir a pregunta 5.3
- b) NO ( ) Ir a pregunta 5.4

5.3. EN CASO SI, fueron sugerencias de quien lo atendió o iniciativa suya?

- a) Quien lo atendió ( )
- b) Iniciativa propia ( )

5.4. EN CASO NO, Usted preguntó por alternativas de medicamentos genérico y de marca o comercial?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

6. A continuación nos gustaría que nos indicara si le ha llegado o no información sobre los medicamentos Genéricos a través de los diferentes medios que le proponemos:

- a) A través de mi propio médico SI ( ) NO ( )
- b) Por comentarios de familiares y amigos SI ( ) NO ( )
- c) A través de la publicidad en televisión SI ( ) NO ( )
- d) A través de publicidad en la radio SI ( ) NO ( )

- e) A través de informativos/noticiero de la Radio SI ( ) NO ( )
- f) A través de informativos/noticiero de la Televisión SI ( ) NO ( )
- g) Por los carteles y folletos del centro de salud u hospitales SI ( ) NO ( )
- h) Por internet/correo electrónico SI ( ) NO ( )
- i) A través del farmacéutico (el que atiende en la farmacia) SI ( ) NO ( )
- j) Otros medios \_\_\_\_\_ Especificar: \_\_\_\_\_

7. ¿En alguna ocasión el médico le ha recetado medicamentos genéricos?

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- c) Otra respuesta: \_\_\_\_\_

8. ¿Le ha sugerido alguna vez el que le atiende en la farmacia el cambio de un medicamento de marca o comercial por un medicamento genérico?

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- c) Otra respuesta: \_\_\_\_\_

9. ¿Le ha sugerido alguna vez el que le atiende en la farmacia el cambio de un medicamento genérico por un medicamento de marca o comercial?

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- c) Otra respuesta: \_\_\_\_\_

10. ¿Ha solicitado usted en alguna ocasión a su médico un medicamento genérico?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

c) Otra respuesta: \_\_\_\_\_

11. ¿Ha solicitado alguna vez al farmacéutico el cambio de un medicamento de marca o comercial por un medicamento genérico?

a) SI ( )

b) NO ( )

c) Otra respuesta: \_\_\_\_\_

FUNCIONAL	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Le preocupa o le preocuparía que el resultado del medicamento genérico no sea el que realmente se espera de él	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que el medicamento genérico no pueda proporcionarle los beneficios prometidos	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía que el medicamento genérico no sea un medicamento seguro y fiable	1	2	3	4	5	6	7

FINANCIERO	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Piensa o pensaría que comprar el medicamento genérico no es una buena forma de gastar su dinero	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que la compra del medicamento que genérico no es una buena forma de gastar su dinero	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía que la compra del medicamento genérico no merezca el dinero gastado	1	2	3	4	5	6	7

FISICO	Totalmente desacuerdo						Totalmente de acuerdo
a. Le preocupa o le preocuparía que el medicamento genérico pueda causar daño a usted o a algún miembro de su familia	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que el consumo del medicamento genérico pueda ser perjudicial para su salud	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía los daños físicos asociados al consumo del medicamento genérico	1	2	3	4	5	6	7

SOCIAL	Totalmente desacuerdo						Totalmente desacuerdo
a. Cree que al comprar de medicamentos genéricos, sus familiares o amigos pensarían mal de usted	1	2	3	4	5	6	7
b. Le preocupa o le preocuparía que sus amigos o familiares piensen que Ud. mezquina su gasto al comprar medicamentos genéricos	1	2	3	4	5	6	7
c. Le preocupa o le preocuparía ser considerado un imprudente por sus familiares y amigos	1	2	3	4	5	6	7

PSICOLOGICO	Totalmente desacuerdo						Totalmente desacuerdo
a. Se queda o se quedaría intranquilo al comprar estos medicamentos genéricos	1	2	3	4	5	6	7
b. Se pondría ansioso ante la duda sobre si habrá acertado con su decisión de comprar genéricos	1	2	3	4	5	6	7
c. Considera o consideraría que ha sido poco prudente al comprar medicamentos genéricos	1	2	3	4	5	6	7

12 Elija solo una de las cinco alternativas ¿Cuánto cree que conoce sobre la creación de valor compartido en la industria farmacéutica?

- 1.- Nada
- 2.- Algo
- 3.- Moderadamente
- 4.- Conoce
- 5.- Conoce muy bien

13 ¿Del 100% que tanto se está aplicando la Creación de Valor Compartido en su empresa?

10%	20%	30%	40%	50%
60%	70%	80%	90%	100%

#### Apéndice D: Protocolo de Recolección de Datos

##### A. Procedimiento de campo

A.1 Contactar a los participantes.

- A.2 Enviar consentimiento informado y formato del cuestionario.
- A.3 Establecer cronograma para recojo de cuestionarios respondidos.
- B. Manejo de cuestionarios
  - B.1 Elaborar formato de contenido para el cuestionario.
  - B.2 Corroborar recepción del formato del cuestionario.
  - B.3 Hacer seguimiento al avance en la contestación del cuestionario.
  - B.4 Recabar cuestionarios respondidos.
- C. Computo de respuestas
  - C.1 Verificar que los cuestionarios se respondieron en su totalidad.
  - C.2 Tabular resultados del cuestionario en el programa estadístico escogido.



### Lista de Abreviaturas

CVC	Creación de Valor Compartido
VC	Valor Compartido
RSE	Responsabilidad Social Empresarial

