

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Valor Intangible en las Empresas Distribuidoras de  
Combustible del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Esmeralda Cama Sánchez**

**Jhon Quintana Soto**

**Rubí Ruíz Salinas**

**Julio Sánchez Camones**

**Asesor: Daniel Guevara Sánchez**

**Surco, junio de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Daniel Eduardo Guevara Sánchez, por su orientación y constante asesoría en el desarrollo de la presente investigación.



## Dedicatorias

A mi madre, por ser la luz que guío mis pasos para la culminación de esta fructuosa investigación.

Esmeralda Cama

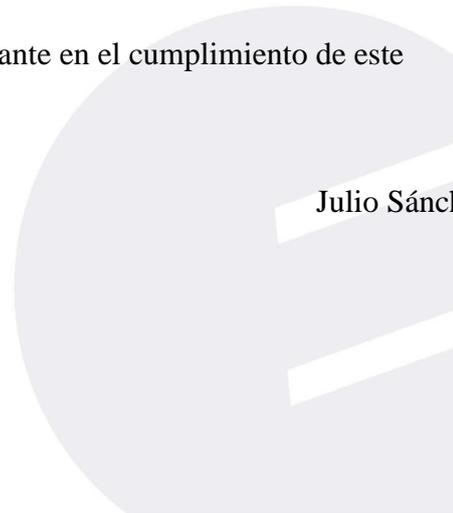
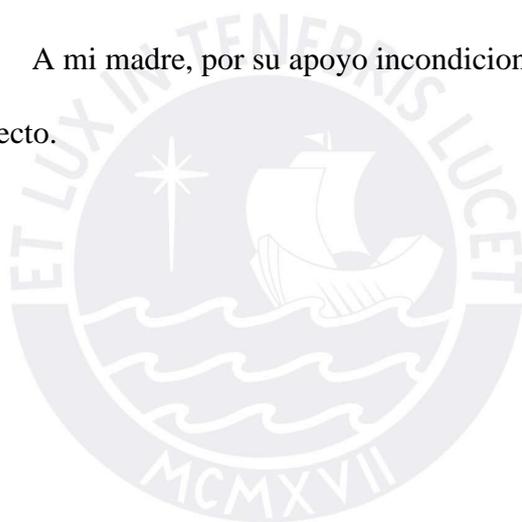
A mi mamá Justina, por ser la principal fuente de motivación y a Rodrigo por ser un ejemplo de perseverancia a seguir.

Jhon Quintana

A mi madre Jacqueline, por ser el ejemplo inigualable de fortaleza, esfuerzo y dedicación, valores que actuaron como ejes centrales para el desarrollo de este proyecto.

Rubí Ruíz

A mi madre, por su apoyo incondicional y constante en el cumplimiento de este proyecto.



Julio Sánchez

## Resumen Ejecutivo

El principio de valor intangible en el mundo ha adquirido relevancia como estrategia corporativa y social, mientras que, en el Perú, ha sido difundido solo a nivel académico y su implementación en los diversos sectores ha sido muy pobre. La presente investigación se enfocó en estudiar el valor intangible en el sector de combustibles en el Perú por ser la principal fuente de energía de diversas actividades económicas como son el servicio de transporte, la generación de energía, procesos industriales, entre otros; además, participa como insumo en procesos productivos. Sin embargo, a pesar de su importancia para el país, no existen estudios que permitan conocer el impacto de su incidencia en la sociedad. Por ello, el objetivo del presente estudio fue obtener el grado de implementación de valor intangible en las cuatro empresas distribuidoras mayoristas de combustible que tengan el mayor porcentaje de participación en el mercado peruano. Para este fin, se realizaron encuestas que permitieron obtener dicha información de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de sus componentes intangibles: (a) calidad, (b) alianzas, (c) administración de recursos humanos, (d) capacidad de gestión y (e) aspectos ambientales y sociales. Los resultados obtenidos se basaron en la interacción conjunta de estos componentes en las empresas del sector y permitieron obtener un grado cuantificable de implementación de los componentes de valor intangible. Como resultado, y en base a la revisión de la literatura sobre los beneficios del valor intangible, se obtuvo una métrica, siendo este grado el que las organizaciones incorporan éstas prácticas intangibles que les permitan crear el valor indicado.

## Abstract

The principle of intangible value in the world has acquired relevance as a corporate and social strategy, while in Peru it has been disseminated only at the academic level and its implementation in the various sectors has been very poor. The present research focused on studying the intangible value in the fuel sector in Peru as the main source of energy for various economic activities such as transportation service, power generation, industrial processes, among others; in addition, participates as an input in productive processes. However, in spite of its importance for the country, there are no studies that allow to know the impact of its impact on society. Therefore, the objective of the present study was to obtain the degree of implementation of intangible value in the four wholesale fuel distribution companies that have the highest percentage of participation in the peruvian market. To this end, surveys were carried out to obtain such information according to the percentage of compliance with its intangible components: (a) quality, (b) alliances, (c) human resources management, (d) management capacity and e) environmental and social issues. The results obtained were based on the joint interaction of these components in the companies of the sector and allowed to obtain a quantifiable degree of implementation of the components of intangible value. As a result, and based on a review of the literature on the benefits of intangible value, a metric was obtained, this degree being that the organizations incorporate these intangible practices that allow them to create the indicated value

## Tabla de Contenidos

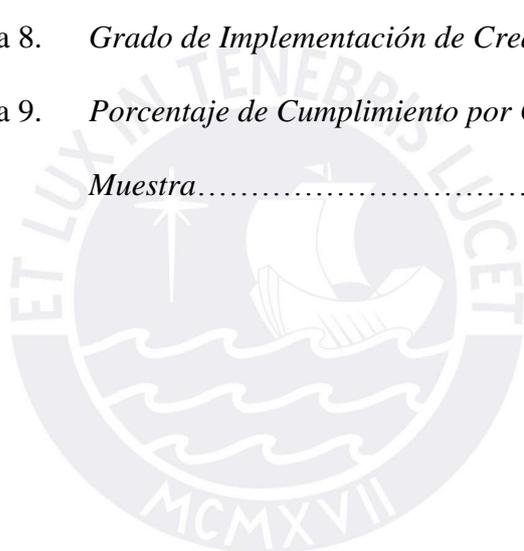
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Problema de Investigación .....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.3.1 Objetivos de la Investigación.....	5
1.4 Significado de la Investigación .....	6
1.5 Preguntas de la Investigación.....	6
1.6 Marco Teórico.....	7
1.7 Definiciones Operacionales.....	9
1.8 Naturaleza de la Investigación .....	10
1.9 Supuestos.....	10
1.10 Limitaciones de la Investigación.....	10
1.11 Delimitaciones de la Investigación .....	11
1.12 Resumen.....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>13</b>
2.1 Valor intangible en las Empresas .....	13
2.2 Creación de Valor y Stakeholders.....	16
2.3 Medición de la Creación de Valor Intangible .....	19
2.4 Componentes de Creación de Valor Intangible .....	22
2.4.1 Calidad.....	22
2.4.2 Administración de recursos humanos (ARH).....	23
2.4.3 Capacidades de gestión.....	25

2.4.4 Alianzas.....	27
2.4.5 Aspectos sociales y ambientales .....	28
2.5 Valor Compartido.....	36
2.5.1 Niveles del valor compartido .....	38
2.6 Sector de Distribución de Combustibles .....	40
2.6.1 El sector y la sociedad.....	40
2.6.2 Cadena de distribución del sector .....	41
2.6.3 Organismos reguladores.....	42
2.7 Resumen.....	44
2.8 Conclusiones .....	45
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>46</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	46
3.2 Conveniencia del Diseño.....	47
3.3 Preguntas de Investigación.....	48
3.4 Población.....	49
3.5 Muestra.....	49
3.6 Consentimiento Informado.....	49
3.7 Confidencialidad .....	50
3.8 Ubicación Geográfica.....	50
3.9 Instrumentación.....	50
3.10 Recopilación de Datos.....	52
3.11 Análisis de Datos.....	53
3.12 Validez y Confiabilidad .....	55
3.13 Resumen.....	56
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>57</b>

4.1 Características de la Muestra .....	57
4.2 Resultados .....	57
4.2.1 Grado de implementación y porcentaje de cumplimiento de los componentes intangibles .....	57
4.2.2 Grado de implementación y porcentaje de cumplimiento de creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país .....	61
4.3 Discusión.....	63
4.4 Conclusiones .....	65
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>66</b>
5.1 Conclusiones .....	66
5.2 Implicancias Teóricas.....	68
5.3 Implicancias Prácticas.....	69
5.4 Recomendaciones.....	70
5.4.1 Recomendaciones prácticas.....	70
5.4.2 Futuras investigaciones.....	71
<b>Referencias.....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice A: Instrumento Adaptado de “Valor Compartido en Sectores en                   Perú/Colombia entre 2010 y 2014”.....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice B: Instrumento adaptado de “Valor Compartido en Sectores en                   Perú/Colombia entre 2010 y 2014”.....</b>	<b>91</b>
<b>Apéndice C: Análisis de Confiabilidad del Instrumento KR 20.....</b>	<b>94</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Importancia Relativa de cada Elemento dentro del Índice de Valor .....</i>	21
Tabla 2.	<i>Objetivos de la Ecoeficiencia .....</i>	34
Tabla 3.	<i>Diferencias entre la Responsabilidad Social y el Valor Compartido.....</i>	38
Tabla 4.	<i>Niveles de implementación de Valor Compartido .....</i>	39
Tabla 5.	<i>Distribuidores Mayoristas de Combustible Líquido en el Perú.....</i>	40
Tabla 6.	<i>Distribuidores Mayoristas de Combustible Líquido en el Perú con mayor participación en el mercado .....</i>	49
Tabla 7.	<i>Subcomponentes de Creación de Valor para el Sector de Distribución de Combustibles .....</i>	51
Tabla 8.	<i>Grado de Implementación de Creación de Valor Intangible.....</i>	54
Tabla 9.	<i>Porcentaje de Cumplimiento por Componente En Las Empresas de la Muestra.....</i>	63



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Componentes intangibles de la creación de valor en el sector de distribución mayorista de combustibles .....	8
<i>Figura 2.</i> Mapa de la revisión de la literatura .....	15
<i>Figura 3.</i> Modelo de creación de valor.....	17
<i>Figura 4.</i> Competitividad de las empresas.....	18
<i>Figura 5.</i> La sostenibilidad y su triple vertiente.....	33
<i>Figura 6.</i> Creación de valor compartido .....	36
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor del petróleo y sus derivados .....	42
<i>Figura 8.</i> Esquema de análisis de datos por niveles .....	54
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de cumplimiento de los componentes intangibles del sector de distribución de combustible .....	58
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de alianzas .....	58
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de administración de recursos humanos.....	59
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de calidad.....	60
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de capacidades de gestión.....	60
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de aspectos ambientales y sociales.....	61
<i>Figura 15.</i> Grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas del sector de distribución de combustible del Perú.....	62
<i>Figura 16.</i> Grado de implementación de la generación de valor, en las empresas consideradas en la muestra .....	62

## Capítulo I: Introducción

En la actualidad, las empresas alrededor del mundo compiten entre ellas para captar la mayor cuota del mercado, obtener reconocimientos y generar mayor porcentaje de utilidad. Sin embargo, este nivel de competitividad no necesariamente involucra la aplicación de prácticas como la responsabilidad social, la filantropía, la ecoeficiencia, entre otras. La principal razón de ello es que la mayoría de estas prácticas requieren una inversión considerable de los ingresos obtenidos sin garantía de un retorno de esta en el corto plazo.

En este contexto, y en el que involucra la aplicación de estas prácticas, las organizaciones que no realizan este tipo de inversiones generan un costo social producto de sus operaciones por el cual no se hacen responsables. Como consecuencia de ello, a largo plazo, las comunidades involucradas relacionan cualquier situación desfavorable que les suceda con las empresas que desarrollan negocios en su ámbito. Por ello, los activos intangibles representan una parte importante del valor de las empresas debido a que los resultados financieros y la rentabilidad son el resultado del intercambio y gestión de ideas con las comunidades del entorno, información, conocimiento y servicios; siendo mucho menos la dependencia del control de los recursos físicos y tangibles que generalmente son los activos que son observados por la sociedad (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013).

Algunas empresas en el mundo ya vienen aplicando estas prácticas. Sin embargo, en el Perú, el incipiente conocimiento del tema lleva a las empresas, específicamente las distribuidoras de combustible, a no ponerlo en práctica y, en pocos casos, a hacerlo, pero sin ser conscientes de ello. Es por eso que el objetivo del presente trabajo consiste en determinar el grado en que estas empresas aplican las prácticas para la creación de valor intangible.

En este capítulo introductorio, se presentan los antecedentes de la investigación y se mencionan estudios previos relevantes y sus resultados. Luego, se define el problema de la

investigación junto con los propósitos que se pretende conseguir. Se explica, también, la significancia de este estudio, su naturaleza, así como sus limitaciones y delimitaciones.

### **1.1 Antecedentes**

Según Carreras, Alloza y Carreras los valores intangibles de una empresa son factores claves e impulsores de la economía actual, siendo el nivel de conocimiento muy pobre por parte de los directivos e inversionistas de las empresas. El no conocer los efectos del valor intangible hace que se genere una evaluación de riesgo deficiente así como una falta de identificación de todas las oportunidades por parte de los inversores. En la actualidad, el capitalismo casi se ha convertido en una palabra antónima a solución, y no genera confianza en el desarrollo de impacto social positivo. En base a esto, es necesario crear valor para la sociedad que al mismo tiempo produzca una sensación de bienestar y confianza, es decir, debe crearse valor intangible para las personas que participan directa o indirectamente con la compañía (Díaz & Castaño, 2013).

Sobre este tema, Grönroos (2010) desarrolló una investigación basada en la revisión de la literatura para analizar la creación de valor en la industria manufacturera. En esta se incluyó indicadores sociales, así como el incremento en productividad, y se encontró que, en la medida en que la empresa se adecuó de cierta forma a las prácticas de sus proveedores y clientes, logró hacer un mejor uso de sus recursos y competencias. Como consecuencia de ello obtuvo ganancias y al mismo tiempo creó valor, el cual fue compartido, porque se benefició tanto al cliente final como a todos los participantes en la cadena de valor. Se concluyó, entonces, que el valor puede ser creado de manera conjunta con otros integrantes de la cadena, y alcanzar así mayor productividad.

Tordo (2011) presentó una medición del rendimiento de las compañías petroleras nacionales (CPN) basada en el índice de creación de valor. Este rendimiento se mide en relación con el objetivo particular de cada empresa, el cual está fundado en tres pilares: (a) la

protección de la riqueza nacional de hidrocarburos, (b) la promoción del desarrollo económico y (c) la promoción de los intereses políticos del Estado. Como evidencia del estudio, la creación de valor para las empresas estatales puede relacionarse y hacer parte de su desarrollo a los grupos de interés directos. Es decir, la medición de creación de valor está ligada a la conexión con los *stakeholders*. Este mismo autor, adicionalmente señaló tres principios para la obtención de las variables del índice de creación de valor: (a) el rendimiento operacional, (b) el financiero, y (c) el de la misión nacional. Estos rendimientos son obtenidos a partir de datos numéricos que cada empresa proveyó al estudio, los cuales fueron cuantificables y medibles.

Un siguiente estudio, realizado por Jonikas (2014), se centró en la cadena de valor del sector de bienes raíces. En este, se empleó la metodología de medición del valor creado a través de la responsabilidad social corporativa en toda la cadena de creación de valor. Asimismo, se indicó que los beneficios de la compañía recibidos a través de la responsabilidad social corporativa (RSC) pueden ser agrupados en (a) valor financiero, (b) ventaja competitiva y (c) toma de decisiones de compra favorable. El método aplicado contempló metas que describen áreas más específicas, dónde o para quién el valor podría ser creado, estableciendo objetivos financieros, de marketing, empleados, clientes, proveedores y socios de negocios, sociedad, ambiente y gobierno. Finalmente, se indicó que mientras no exista un marco de trabajo holístico para medir el valor creado a través de la responsabilidad social corporativa, la decisión de implementarla aún resulta subjetiva y de ganancia unilateral, en la mayoría de casos.

Si bien no se halló un proceso que detalle los pasos a seguir para poder crear valor intangible en la empresa, se han encontrado prácticas de creación de valor no tangible en empresas líderes en el mundo del sector alimenticio. Un ejemplo de ello es la empresa Nestlé. En este caso, se observa metodologías y parámetros de medición de valor en la producción de

café, porque la empresa proporciona a los pequeños agricultores empobrecidos asesoramiento sobre prácticas agrícolas, ayuda en la gestión de fertilizantes, y les paga una prima por mejores rendimientos. De este modo, se consiguió mejorar el rendimiento y calidad de los ingresos de los productores, se minimizó el impacto ambiental de las explotaciones, se generó confianza de los proveedores en la empresa y, por ende, la cadena de suministro de Nestlé se volvió confiable al crear valor (Nestlé, 2014).

## 1.2 Problema de Investigación

A pesar de los beneficios que las investigaciones previas y otros autores señalan que pueden obtenerse con la creación de valor, se desconoce el grado de penetración en el sector de las empresas distribuidoras de combustible. Resulta imperante, por tanto, la necesidad de identificar componentes intangibles que sean obtenidos de los procesos del sector, como son la producción, venta y distribución de combustibles. El objetivo es mejorar el impacto que tienen las empresas del sector en la operación con los *stakeholders* en el territorio nacional dentro de su cadena de comercialización, al otorgar y crear valor.

Al respecto, Cohen y Low (2001) encontraron que, al desarrollar mejoras en las categorías intangibles importantes, se obtiene resultados favorables en el valor de mercado de la empresa. De este modo, demostraron, además, que no se trata de elementos aislados, sino de una estrategia para desarrollar en conjunto en distintas áreas de la organización. Bajo esta perspectiva, las empresas deben buscar la satisfacción plena del cliente interno y externo, así como la de sus principales proveedores, y tener como meta la identificación de los componentes que contribuyan a la reducción de costos e incremento de utilidades.

De esta forma, se presenta un gran desafío para las empresas de distribución de combustible en el país. Este reto se basa principalmente en la incorporación de prácticas de creación de valor intangible en su organización. Específicamente, esta incorporación debe operarse en la cadena de comercialización, lo cual les permitirá agregar valor no solo

sustentado e impulsado en la rentabilidad económica de la empresa, sino también en el establecimiento de lazos de confianza en su entorno y en la sociedad.

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

El propósito central del estudio consiste en identificar el grado de implementación de la creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país. La finalidad se enfoca en que estas, en un futuro próximo, tomen conocimiento sobre los beneficios del valor intangible y se sientan motivadas a incorporar prácticas o redefinir procesos que les permitan generar valor. Este cambio se traducirá en beneficios tangibles tanto para la rentabilidad de la propia empresa como para la sociedad.

#### **1.3.1 Objetivos de la investigación**

El objetivo general del presente estudio es determinar el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país. Esto se basa en el porcentaje de cumplimiento de cinco componentes intangibles para el desarrollo de su negocio: (a) capacidades de gestión, (b) calidad, (c) administración de recursos humanos, (d) alianzas y (e) aspectos ambientales y sociales. Luego, basados en dichos componentes, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *capacidades de gestión*.
- Determinar el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *calidad*.
- Determinar el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *administración de recursos humanos*.
- Determinar el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *alianzas*.

- Determinar el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *aspectos ambientales y sociales*.

#### **1.4 Significado de la Investigación**

Dado que a la fecha no se han encontrado estudios previos sobre la creación de valor intangible en el sector de distribución de combustibles en el país, se desconoce los beneficios visibles e invisibles de su puesta en práctica en las empresas. En tal sentido, la importancia del objetivo general del presente estudio consiste en obtener el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible en el territorio nacional. Asimismo, la finalidad se enfoca en brindar a las empresas del sector una herramienta que les permita medir el grado de implementación de creación de valor intangible y, de esta manera, tomar acciones para su puesta en práctica o desarrollo.

Con la finalidad de lograr el objetivo del presente estudio, se desarrolló una escala de valoración de los grados de implementación de las variables principales del negocio de distribución de combustibles, permitiendo a las empresas del sector tomar conocimiento sobre aquellos indicadores o componentes que deben ser considerados en la gestión de su organización para lograr el incremento de la rentabilidad, y el beneficio social y económico de sus *stakeholders*.

#### **1.5 Preguntas de la Investigación**

Se estableció como punto de partida la siguiente pregunta general: ¿Cuál es el grado de implementación de la creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país, basado en el porcentaje de cumplimiento de sus cinco componentes intangibles del desarrollo de su negocio? Luego, se formuló las siguientes preguntas específicas con el fin de sustentar el efecto que produce su incorporación en las prácticas de valor intangible.

- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *capacidades de gestión*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *calidad*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *administración de recursos humanos*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *alianzas*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *aspectos ambientales y sociales*?

### 1.6 Marco Teórico

El tema central de la investigación parte de la identificación de los componentes intangibles del negocio de distribución mayorista de combustibles. La incorporación de los componentes en el accionar de estas empresas permitirá hallar una métrica sobre la implementación de la creación de valor intangible en el sector de estudio. De acuerdo con la literatura, en todo el mundo, hay un creciente reconocimiento del valor de los activos intangibles y, además, se pone de manifiesto la importancia de tener un conjunto de componentes o medidas no financieras. Esto se sustenta en que estos mecanismos reflejan la salud y la capacidad de crear valor que tiene una organización, lo cual implica un enfoque totalmente diferente, pero complementario con el análisis financiero (Cohen & Low, 2001).

The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation (citado en Cohen & Low, 2011) creó una lista de nueve categorías del desempeño no financiero que determinan la creación de valor empresarial. Estas son las siguientes: (a) innovación, (b) calidad, (c) relaciones con los clientes, (d) gestión administrativa, (e) alianzas, (f) tecnología, (g) valor de

la marca, (h) relaciones con los empleados, e (i) aspectos ambientales y sociales. El modelo adaptado de Cohen y Low se muestra en la Figura 1.



*Figura 1.* Componentes intangibles de la creación de valor en el sector de distribución mayorista de combustibles. Adaptado de “The Value Creation Index,” por P. Cohen y J. Low 2011, *Strategy & Leadership*, 29(5), pp. 9-15 y de *Eco-efficiency: Creating more value with less impact* (pp. 15-16), por S. Schmidheiny y B. Stigson, 2000, Ginebra, Suiza: WBCSD.

Este modelo toma solo cinco categorías de la lista original. Los cinco componentes serán los indicadores más representativos de las prácticas de creación de valor intangible dentro del sector de distribución de combustibles. A partir de estos, se podrá hallar una métrica confiable. El componente de la innovación no fue seleccionado debido a que las empresas seleccionadas en el estudio no presentan información detallada de sus avances y procesos internos o externos de dicho proceso. El componente de relación con empleados fue considerado dentro del componentes de administración de recursos humanos para el presente estudio por lo que no fue tomado en cuenta. El componente de valor de la marca no fue considerado debido a que la investigación se centra en la actividad de distribución y no en el

de la comercialización, siendo un componente pendiente de estudio en una futura indagación. Finalmente, el componente de tecnología no fue considerado debido a que las empresas distribuidoras de combustible seleccionadas están bajo normas estandarizadas que indican los instrumentos y procedimientos mínimos a considerar para el tipo de actividad que desarrollan.

### **1.7 Definiciones Operacionales**

A continuación, se presentan algunas definiciones que permiten entender con mayor precisión el estudio en el sector de distribución de combustibles. Además, facilitan la aplicación de la herramienta en dicho sector. Se trata de las siguientes:

- **Valor intangible:** Se definen como “los activos y pasivos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación así como la reputación corporativa, responsabilidad corporativa, etc.” (López & Sotillo, 2009). Este autor, además, definió que los valores intangibles crean lazos de fidelización que no solo involucra a los clientes sino que también alcanza a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por la capacidad de generar empatía y una atracción emocional que resulta determinante en las decisiones electivas.
- **Empresas distribuidoras de combustible:** La Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (2012) indicó que las empresas distribuidoras de combustible son aquellas que trasladan el combustible desde las refinerías en camiones cisterna hacia las plantas de abastecimiento para que los mayoristas vendan el combustible. Luego, este es despachado por el operador de la planta hacia las estaciones de servicio, consumidores directos, distribuidores minoristas, entre otros. Finalmente, a través de las estaciones de servicio y los distribuidores minoristas, se entrega el combustible al consumidor final.

### **1.8 Naturaleza de la Investigación**

Este estudio responde a un diseño no experimental, debido a que se observarán las prácticas empresariales tal y como se realizan en su contexto natural. Ello significa que el estudio solo levanta la información brindada por las empresas, sin adaptar o manipular ninguna de las variables. El objetivo es obtener datos que reflejen la realidad de la empresa, para luego analizarlos.

Se considera también descriptivo, porque su fin es caracterizar un fenómeno que se presenta sin modificarlo, pero detallándolo de forma numérica. Este fenómeno corresponde a los componentes del valor intangible en el sector de las empresas de distribución de combustibles más representativas del país. Para obtener esta caracterización o descripción, se apoyará en métodos estadísticos, con un cuestionario para recabar los datos, por lo que se considera que tiene un enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### **1.9 Supuestos**

Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron tres supuestos. Estos son los siguientes: (a) la creación de valor intangible es adaptable a todos los sectores económicos, (b) las personas involucradas en el presente estudio conocen el sector económico en el cual se desarrollan, y finalmente (c) la creación de valor intangible es medible.

### **1.10 Limitaciones de la Investigación**

La principal limitación de esta investigación es el requerimiento de información sensible a las empresas en estudio. Por este motivo, existe poca disposición de los gerentes o ejecutivos de las distribuidoras mayoristas de combustible para participar de esta, ya sea por políticas internas o por temas de confidencialidad. Otra limitación es que no existe una metodología establecida para la medición de variables intangibles en este sector.

### **1.11 Delimitaciones de la Investigación**

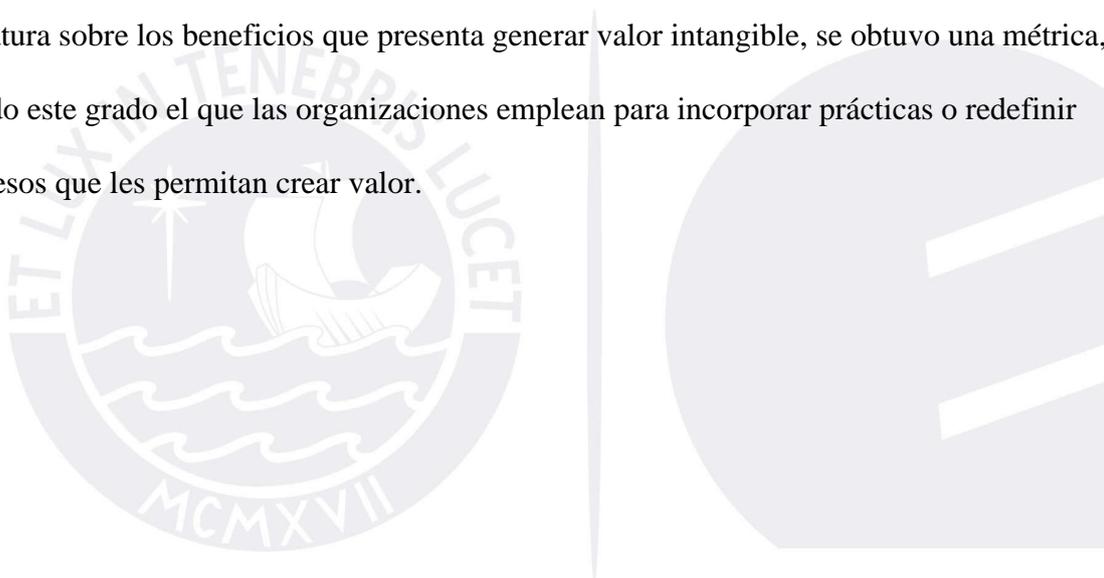
Para la presente investigación se consideró solo a las empresas comercializadoras de combustible que distribuyan combustibles líquidos y que tengan el mayor porcentaje de participación en el mercado. Esta información esta basada en lo indicado por Ochoa (2013) que revela que el 65% de la distribución y ventas a nivel nacional se concentran en cuatro cadenas distribuidoras mayoristas de combustible: (a) Repsol, (b) Pecsca, (c) Primax y (d) la estatal Petroperú. Por este motivo el presente trabajo se desarrolló en base a la realización de entrevistas a los representantes de las empresas indicadas que son el reflejo del sector en investigación.

### **1.12 Resumen**

Se entiende por creación de valor intangible a la capacidad de generar valor dentro de la organización y, con las mismas estrategias, conseguir valor para la sociedad y los inversionistas. En la actualidad, este concepto es poco difundido en el sector de las empresas distribuidoras de combustible, lo que hace relevante este estudio, que es de carácter no experimental, descriptivo y con enfoque cuantitativo. Finalmente, la presente investigación tiene como objetivo principal determinar el grado de implementación que vienen generando en relación a la creación de valor intangible en las empresas de distribución mayorista de combustible a nivel nacional. Para ello, se sostiene en los componentes intangibles de su accionar.

El principio de creación de valor intangible en el mundo ha adquirido relevancia en la perspectiva económica, estratégica y social, mientras que, en el Perú, ha sido difundido solo a nivel académico y su implementación en los diversos sectores ha sido muy pobre. La presente investigación se enfocó en estudiar los componentes intangibles que generan valor en el sector de combustibles en el Perú por ser la principal fuente de energía de diversas actividades económicas como son el servicio de transporte, la iluminación, la cocción, entre

otros; además, participa como insumo en procesos productivos. Sin embargo, a pesar de su importancia para el país, no existen estudios que permitan conocer el impacto de su incidencia en la sociedad. Por ello, el objetivo del presente estudio fue obtener el grado de implementación de valor intangible en las empresas distribuidoras mayoristas de combustible. Para este fin, se realizaron encuestas que permitieron obtener dicha información de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de sus componentes intangibles: (a) calidad, (b) alianzas, (c) administración de recursos humanos, (d) capacidad de gestión y (e) aspectos ambientales y sociales. Los resultados obtenidos se basaron en la interacción conjunta de estos componentes en las empresas del sector y permitieron obtener un grado cuantificable de implementación de las prácticas de valor. Como resultado, y en base a la revisión de la literatura sobre los beneficios que presenta generar valor intangible, se obtuvo una métrica, siendo este grado el que las organizaciones emplean para incorporar prácticas o redefinir procesos que les permitan crear valor.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1 Valor Intangible en las Empresas

Esta etapa de investigación, se inició buscando el significado de valor de la empresa. Según Bonmatí (2011), se entiende por valor de la empresa, al valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen una empresa. Estos elementos son el resultado de las actividades diarias de la empresa, desde el primer día de que inicia sus operaciones. Existen muchos métodos para determinar dicho valor, sin embargo “ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva y entraña, por tanto, por lo regular, un elevado margen de relatividad” (Bonmatí, 2011, p. 1).

Al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad. Para el IASB (Internacional Accounting Standards Board) solo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible. De esta primera acotación conceptual se puede considerar un activo intangible a una marca, en la medida en que está registrada y restringido su uso; una patente de fabricación que garantiza el uso exclusivo; una licencia de explotación porque regula el uso del bien comercializado, entre otros. Pero ¿se pueden considerar también activos intangibles el capital intelectual de una empresa, su reputación, la fidelidad de sus clientes, sus habilidades de relación con otros stakeholders? De acuerdo a los criterios expuestos para definir un activo intangible, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos. Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor, muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos, sin embargo su valoración

económica no sigue los ya citados criterios de contabilidad financiera (López & Sotillo, 2009).

Hoy en día, las empresas están empezando a darse cuenta que nuevos mercados y valor están siendo creados a través de la innovación de productos, la reputación de la marca, alianzas estratégicas, gestión del conocimiento y capital humano, entre otros. Mercados de alto crecimiento basados en servicios, en productos de información como el software y los medios de comunicación, y en otros mercados que convierten el know-how en propiedad intelectual y beneficio. En estas industrias, los intangibles desempeñan un papel considerable e incluso decisivo en la competencia (The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation, 2001). Asimismo, Navajas (2008) indicó que “el valor intangible es aquel que posee una carga humana subjetiva traducida en sentimientos, emociones, sensaciones, sensibilidades, ideologías o evocaciones y que supone, en esencia, la razón de ser del patrimonio material” (p.4).

Bajo esta misma perspectiva, Alloza, Carreras y Carreras (2013) indicaron que la gestión de los intangibles es un reto para las organizaciones, y además la prioridad para las empresas consiste en transformarse de forma permanente e innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos corporativos (reputación, comunicación, marca, asuntos públicos, relaciones con los inversores, entre otros), como en la manera de actuar y de comunicar para poder presentarse ante los grupos de interés con discursos coherentes y consistentes, que generen la credibilidad y confianza necesarias para cumplir con sus objetivos de estrategia y de negocio. Asimismo, Horvath y Moeller (2004) manifestaron que los intangibles son una parte real del proceso de gestión empresarial. El énfasis puesto en los «factores cruciales de resultados» como las competencias fundamentales y los inductores de valor ha dado lugar a la idea de que los valores monetarios y no monetarios, los factores cualitativos y los beneficios están íntimamente ligados.

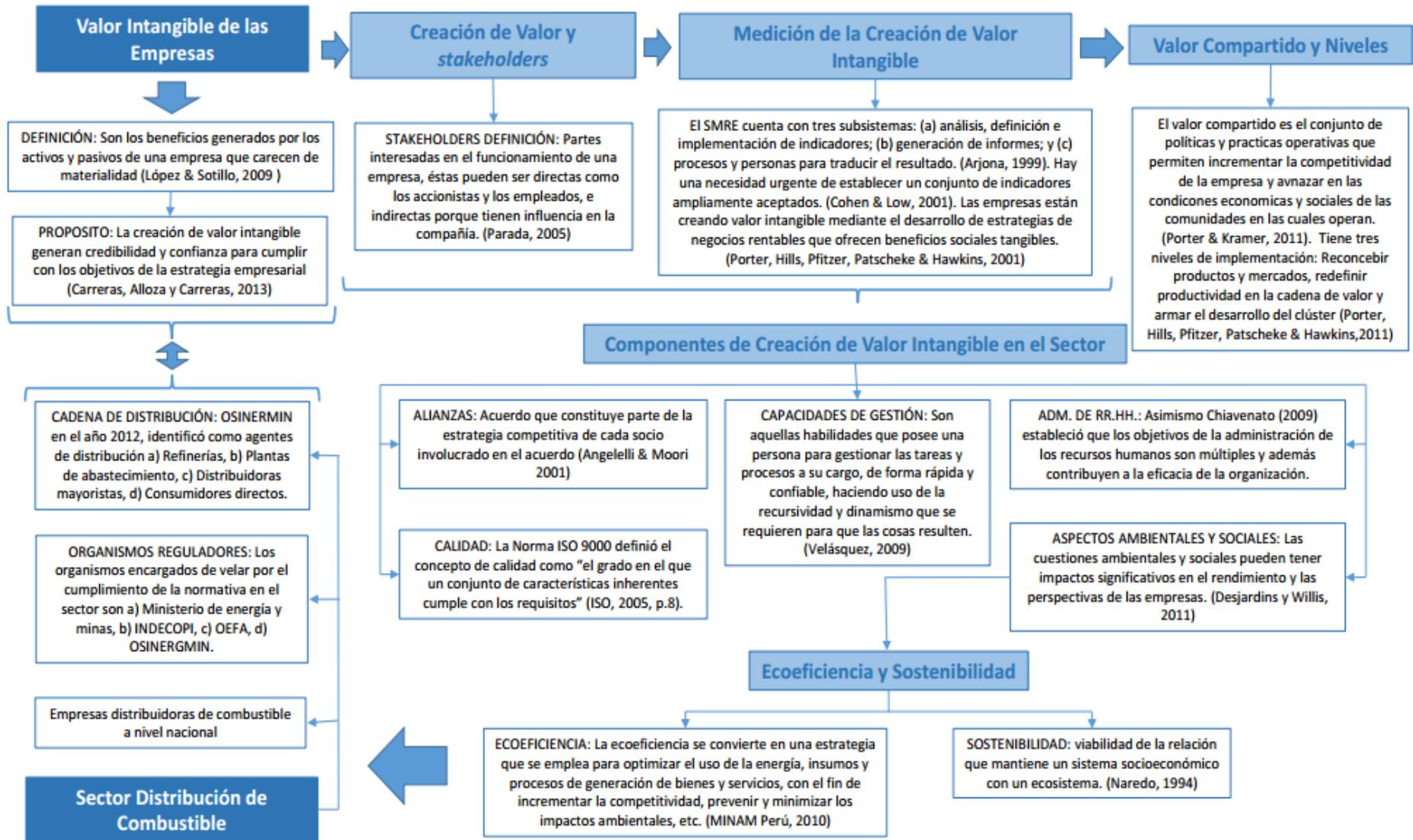


Figura 2. Mapa de la revisión de literatura.

## 2.2 Creación de Valor y Stakeholders

El valor en sí mismo tiene una dimensión monetaria y una dimensión técnica, así como también una dimensión perceptiva, en la cual se incluyen aspectos tales como la confianza, el compromiso, la comodidad en la relación y la atracción, e incluso aspectos éticos (Holbrook, 1994). Lo esencial es que la propuesta represente claramente un incremento en ingresos o en productividad y, al mismo tiempo, una reducción en costos, desde cualquier ángulo que se visualice, es decir, desde la posición del cliente, del productor o, incluso, del proveedor (Grönroos, 2010).

En el caso de servicios o bienes industriales, la creación de valor debe funcionar de la misma manera, midiendo resultados de ambos lados. En este contexto, servir al cliente tiene que ser lo prioritario, incluso cuando hay una tendencia a incorporar más medidas de percepción como son el compromiso o la confianza (Barry & Terry, 2008). En resumen, como se muestra a continuación en la Figura 3, el modelo de creación de valor inicia con el entendimiento de las necesidades, tanto de los proveedores como de los clientes, para tener como resultados efectos económicos, y efectos no medibles o percibidos. Asimismo, en la Figura 4, se observa la relación constante que se establece entre los aspectos social, ambiental, y los resultados económicos. En este punto de convergencia, las tres áreas definen el grado de competitividad de las empresas.

Sin embargo, las empresas aún consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su negocio o *corebusiness*. Para Porter y Kramer (2011), las empresas continúan teniendo una visión muy restringida sobre la creación de valor, y solo buscan maximizar su desempeño financiero en el corto plazo. Es por esto que dejan de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias que tienen en su entorno, lo cual, finalmente, es lo que define el éxito en el largo plazo.

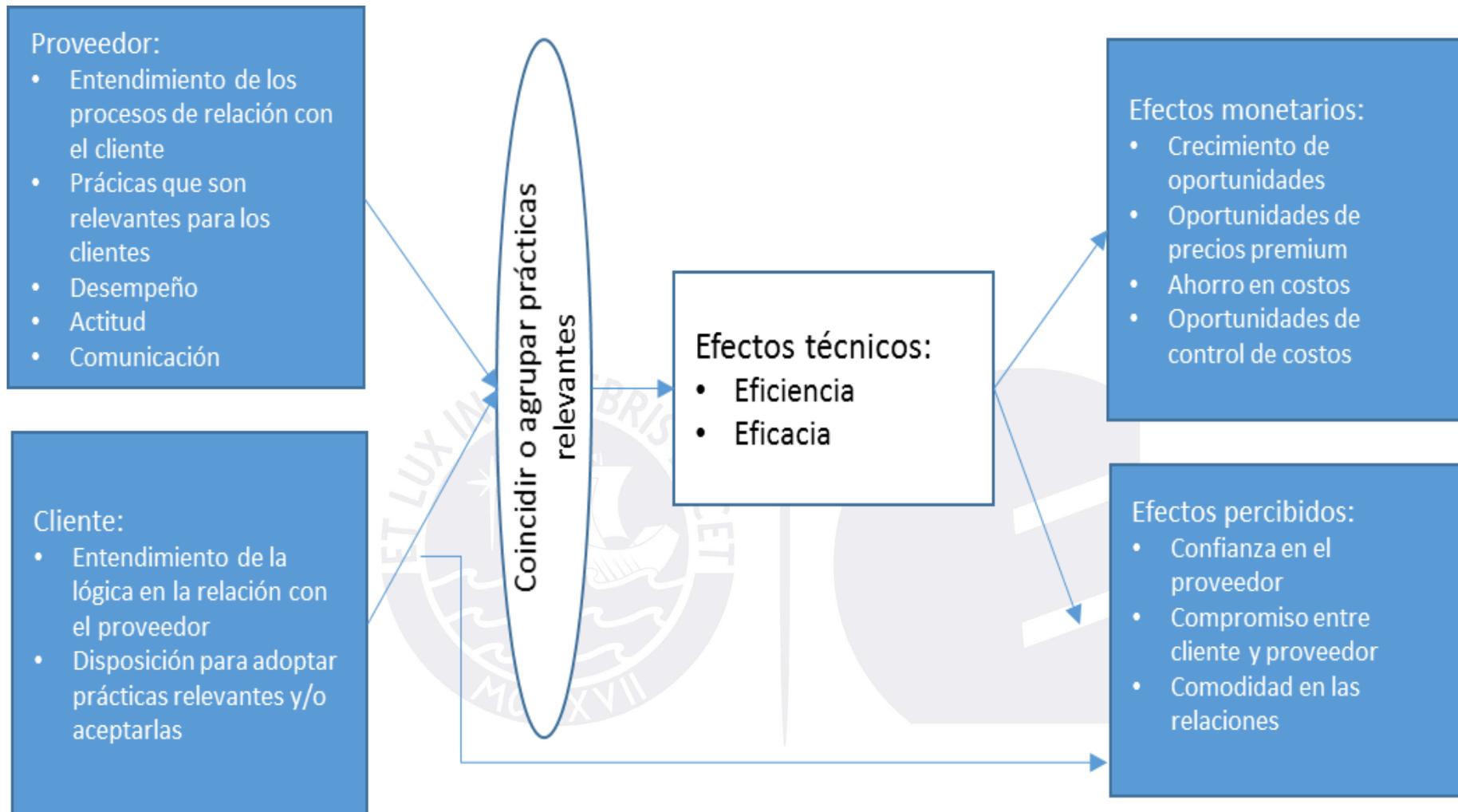


Figura 3. Modelo de creación de valor. Tomado de “Adopting a Service Logic in Manufacturing,” por C. Grönroos, 2010, *Journal of Service Management*, 21(5), p. 574.



Figura 4. Competitividad de las empresas. Tomado de “Creando valor compartido en México: La experiencia de Fundes,” (p. 7), por J. Narváez, 2012 (<http://docplayer.es/18956375-Creando-valor-compartido-en-mexico.html>).

Lessindrenska (citado en Parada, 2005) afirmó que el concepto *stakeholder* aparece de manera necesaria, en tanto existen dos visiones de lo que puede entenderse por “sostenible”. Estas son las siguientes: (a) la visión de la organización y (b) la visión de las distintas partes interesadas. Asimismo, se puede separar a los *stakeholders* en dos grandes grupos: (a) las partes interesadas directas o de mayor influencia, en el que se incluye a los accionistas y los empleados, y (b) las partes interesadas indirectas, como aquellas organizaciones e individuos que se encuentran dentro de la esfera de influencia de la compañía.

No obstante, primero, es necesario conocer las necesidades y motivaciones de los participantes de toda la cadena de valor del negocio. Esto incluye a los siguientes participantes: (a) accionistas, (b) clientes, (c) empleados y (d) proveedores, entre otros. Cada uno de ellos tiene necesidades y motivos diferentes, los cuales además varían a través del tiempo (Barreto & Urbina, 2012). Una vez identificados los actores, se requiere darles un valor tomando en cuenta la cadena de producción. Esto se realiza con el fin de poder cuantificar la importancia y definir la estrategia a seguir tomando en cuenta cada realidad. Luego de definidas las estrategias, se puede revisar qué resultados se desea obtener, lo cual

puede requerir modificaciones y cambios sin afectar la rentabilidad ni el bienestar de todos los participantes. Esto tendrá un impacto económico y social, lo cual implica medir el acto de hacer el bien.

Gupta y Lehmann (2005) señalaron que existen dos facetas en la creación de valor, las cuales nunca deben concebirse de manera separada o aislada: (a) el valor del cliente y (b) el valor para la empresa. De acuerdo con Eggert, Ulaga y Hollmann (2006), medir la creación mutua de valor, como indicador tanto del desempeño del negocio como del mercado, da mejores resultados que analizar cifras independientes como son la participación de mercado o el volumen de ventas de forma aislada. Por ello, el análisis debe comprender distintos indicadores apreciados de manera simultánea.

Finalmente, en lo que concierne a la creación de valor y ante la escasez de los recursos o de su alto costo, adquiere importancia la palabra ecoeficiencia. Con este concepto, se busca generar un impacto positivo en la sociedad. Además, al mismo tiempo, las empresas se benefician por una reducción de costos (O'Mahony, 2010).

### **2.3 Medición de la Creación de Valor Intangible**

Un antecedente para la medición de valor es el Sistema de Medida de Rendimiento Estratégico (SMRE). Este es un sistema de análisis y medición de los aspectos intangibles de la organización, el cual cuenta con tres subsistemas: (a) análisis, definición e implementación de los indicadores de rendimiento, (b) generación de informes para conocer el resultado de los indicadores, y (c) procesos y personas para traducir el resultado de los indicadores a acciones. Este es un proceso dinámico, permanente y que demanda retroalimentación. Con la creación de este modelo, los directivos se obligan a pensar cuáles son los aspectos no tangibles que deben evaluarse. Además, se cuestionan por qué son tan importantes (Arjona, 1999).

Una investigación desarrollada en España por De los Ríos, Torres y Carbonell (2007) presentó un modelo de regresión que explica el valor generado por las empresas del Ibex35. Se trata del principal índice bursátil de referencia de la bolsa española. Este es medido a partir del valor económico agregado (EVA) y en función de una serie de indicadores representativos de los principales *stakeholders* o grupos de interés de las organizaciones. Las aportaciones del estudio de De los Ríos et al. (2007) fueron varias. Por un lado, el diseño del modelo parte de una hipótesis poco incorporada en los estudios empíricos sobre el tema, como que la generación de valor en las empresas depende de las relaciones que estas mantienen con sus grupos de interés. Por otro lado, la metodología usada en dicha investigación emplea la regresión con datos de panel. Dicho procedimiento permitió cuantificar qué porcentaje de la varianza del error del modelo es explicada por aspectos inobservables vinculados con cada organización, entre los que se encontrarían recogidos los activos intangibles de cada empresa.

De acuerdo con lo sugerido por Cohen y Low (2001), existe una necesidad urgente de establecer un conjunto de indicadores ampliamente aceptados. A través de estos, los líderes corporativos y la comunidad de inversiones pueden dar cuenta de los factores no financieros que afectan a la creación de valor en la empresa moderna. Por tanto, es necesario establecer categorías que determinen la creación de valor empresarial, las que, al combinarse, formen una sola medida de desempeño no financiero. Sin embargo, como aclararon Porter et al. (2011), son innumerables los indicadores sociales que se pueden establecer. No obstante, hay que fijar prioridades y dejar de lado la necesidad que se siente de medir cada uno de los posibles efectos sociales que se generen. Para ello, hay que identificar y establecer preferencias en los principales resultados potenciales.

Según Cohen y Low (2001), las categorías que definen el comportamiento no financiero de una organización son nueve. Estas son las siguientes: (a) innovación,

(b) calidad, (c) relaciones con los clientes, (d) gestión administrativa, (e) alianzas, (f) tecnología, (g) valor de la marca, (h) relaciones con los empleados, e (i) aspectos sociales y ambientales. Al unir todos estos elementos, es posible crear una medida única de desempeño no financiero e intangible, denominada índice de creación de valor. Sin embargo, la importancia relativa de cada categoría varía por industria (ver Tabla 1).

Por ello, el objetivo no debe ser solamente el enriquecimiento de los accionistas y los ejecutivos, sino mejorar el contexto económico en el cual la compañía opera, incluyendo investigación en infraestructura, creación de puestos de trabajo, entre otros temas.

Tabla 1

*Importancia Relativa de cada Elemento dentro del Índice de Valor*

Elemento de valor	Ranking	Elemento de valor	Ranking	Elemento de valor	Ranking
Innovación	1	Innovación	1	Alianzas	1
Gerencia	2	Empleados	2	Innovación	2
Empleados	3	Gerencia	3	"Ojos"	3
Calidad	4	Alianzas	4	Marca	4
Marca	7	Marca	7	Minutos por página	5
Tecnología	8	Tecnología	8	Cambio en uso	6
Clientes	9	Clientes	9	Cambio en porcentaje de alcance	9

*Nota.* Los valores de 1 a 9 establecen el nivel de importancia, donde 1 es alto y 9 es lo más bajo. Tomado de "The Value Creation Index," por P. Cohen y J. Low 2011, *Strategy & Leadership*, 29(5), p. 10.

Jonikas (2014) se centró en el análisis de la cadena de valor del sector de bienes raíces. Para ello, empleó la metodología de medición del valor creado a través de la RSE en toda la cadena de creación de valor. La relevancia de su investigación radica en que indicó que los beneficios se pueden agrupar en tres categorías: (a) valor financiero, (b) ventaja competitiva y (c) toma de decisiones de compra favorable.

Como se aprecia, los indicadores deben ser diseñados de acuerdo con la industria y la empresa. Esto, según Bocken, Short, Rana y Evans (2013), demanda iniciativa e innovación,

y, principalmente, no quedarse solo en el concepto de sostenibilidad. Para ello, es medular considerar a todos los *stakeholders*, y cubrir como mínimo a los clientes, inversionistas, empleados, proveedores, ambiente y sociedad. Es por ello que la forma de medir el valor intangible es a través de componentes o indicadores, que se determinan con frecuencia y sirven para retroalimentar la gestión, pero que se diseñan para cada organización y que, incluso, son dinámicos a través del tiempo.

## **2.4 Componentes de Creación de Valor Intangible**

### **2.4.1 Calidad**

En la norma ISO 9000 se definió el concepto de calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (International Organization for Standardization, 2005, p. 8). A fin de estudiar el componente calidad de un modo holístico, se desarrolló el concepto de administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), el cual es un enfoque de administración para el éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente. El TQM se basa en la participación de todos los integrantes de una organización en la mejora de procesos, productos, servicios y la cultura en la cual trabajan y, por ello, beneficia a todos los miembros de la organización y a la sociedad (Summers, 2006).

Sobre la base del estudio realizado por Benzaquen (2013), se establecieron nueve factores que permiten medir la implementación del TQM en una organización. Estos son:

- Alta gerencia: Contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización, de tal manera que se consiga el compromiso de toda la empresa para el logro de sus objetivos.
- Planeamiento de la calidad: Analiza si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas, relacionadas con la gestión de la calidad.
- Auditoría y evaluación de la calidad: Realiza un seguimiento constante de las políticas y planes de calidad.

- **Diseño del producto:** Permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno.
- **Gestión de calidad del proveedor:** Realiza la medición del nivel o manejo de sistemas de calidad en los proveedores y cómo ello influye en los bienes o servicios ofrecidos.
- **Control y mejoramiento del proceso:** Verifica si el proceso operativo de la organización satisface los requerimientos de los clientes, y también revisa si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de manera conveniente.
- **Adecuación y entrenamiento:** Está dirigido al personal que labora en la organización y mide la capacitación, el entrenamiento, y la proporción de herramientas de gestión de calidad. De igual manera, evalúa el grado de compromiso de los trabajadores en relación con la implementación de calidad.
- **Círculos de calidad en la empresa:** Considera el diálogo en la empresa, el trabajo en equipo, y mide la frecuencia de realización y el impacto que estos tienen con respecto al desempeño de la organización.
- **Enfoque hacia la satisfacción del cliente:** Busca medir el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos. A su vez, estima la forma en la que se están captando dichas necesidades.

#### **2.4.2 Administración de recursos humanos (ARH)**

Dessler (citado en Chiavenato, 2009), indicó que la administración de recursos humanos es “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (p. 9). Asimismo, Chiavenato (2009) estableció que los objetivos de la administración de los recursos humanos son múltiples y contribuyen a la eficacia de la organización. A continuación, se exponen estos detalladamente.

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: Esto hace referencia a que la función de la ARH es un componente fundamental de la organización en la actualidad. El salto a la eficacia se agregó con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de la ARH sin conocer el negocio de una organización.
- Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: Se refiere a que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa: las personas. Prepararlas y capacitarlas continuamente es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento y que no solo sea monetario.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que reciben un tratamiento equitativo. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Se refiere a los aspectos que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad del empleo, las horas adecuadas de trabajo, y las tareas significativas y agradables.
- Administrar e impulsar el cambio: Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la ARH

deben saber cómo lidiar con los cambios y tendencias si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.

- **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable:** Este objetivo se enmarca en que toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.
- **Construir la mejor empresa y el mejor equipo:** Este objetivo hace referencia a que la ARH, además de cuidar a los talentos, también debe velar por el contexto donde trabajan. Ello implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

### 2.4.3 Capacidades de gestión

Según Velásquez (2009), las capacidades de gestión son aquellas habilidades que posee una persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo, de forma rápida y confiable, y haciendo uso de la recursividad y el dinamismo que se requieren para obtener buenos resultados. La persona será capaz de gestionar si cuenta con estrategias entendidas como procedimientos, alternativas y pautas en la toma de decisiones, entre otras habilidades.

**Modelo integral de dirección estratégica.** David (2003) definió la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Por ello, indicó que el proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor si se usa un modelo que represente cierto tipo de proceso. Además, propuso que un modelo integral de dirección estratégica debe cumplir las siguientes acciones:

- **Elaborar declaraciones de misión y visión:** Para proyectar la primera, se debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?; mientras que la segunda responde a la interrogante ¿qué queremos llegar a ser?

- Realizar auditoría externa: El propósito de esta acción es crear la lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como la de sus amenazas.
- Realizar auditoría interna: Tiene fines similares a la auditoría externa; sin embargo, en esta se requiere la participación tanto de la Gerencia como de los empleados para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Establecer objetivos de largo plazo: Son las metas que se espera alcanzar con la aplicación de ciertas estrategias.
- Generar, evaluar y seleccionar estrategias: Las estrategias, los objetivos y la misión actual de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de nuevas estrategias posibles.
- Implantar estrategias en asuntos relacionados con la Gerencia: Implica el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de recompensas e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, la creación de una función eficaz del factor humano y, de ser necesario, la reducción del tamaño de la empresa.
- Implantar estrategias en asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo (I+D) y sistema de información de la Gerencia (SIG): Con respecto a este punto, se deben establecer pautas sobre la estrategia enfocada en adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros, proforma y preparación de presupuestos financieros. También, en

cuanto al aspecto relacionado con la mercadotecnia, es necesario analizar la estrategia que se quiere implementar en cuanto a canales de distribución, publicidad, precio, etc.

- Medir y evaluar el rendimiento: Esta etapa es importante, debido a que, en ella, se refleja la obtención de objetivos o metas establecidas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la escasez o el exceso de mediciones y evaluaciones pueden generar serias consecuencias en la empresa.

**Liderazgo responsable.** Se puede definir al líder responsable como aquel que se encarga de impulsar las responsabilidades de la empresa. Asimismo, considera que el ejercicio de su actividad debe beneficiar tanto a los accionistas como al resto de los constituyentes de la organización. Por ello, tiene en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de interés en su toma de decisiones (Remacha, 2016).

#### **2.4.4 Alianzas**

Tanto Faulkner como Ahern (citados en Angelelli & Moori-Koenig, 2001) establecieron el concepto de alianza. Mencionaron que este refiere a los acuerdos entre empresas que implican un alto grado de interdependencia y en los que ambos lados hacen sustanciales inversiones en desarrollar esfuerzos colaborativos de largo plazo. También la definieron como un acuerdo que constituye parte de la estrategia competitiva de cada socio involucrado en la alianza.

A modo de resumen, Angelelli y Moori-Koenig (2001) precisaron lo siguiente: “Una alianza son todos aquellos acuerdos explícitos entre empresas que pueden tener implicancias estratégicas para las partes” (p. 103). Asimismo, en relación con la descripción de la teoría de alianza, La Piana (citado en Iglesias & Carreras, 2013) presentó una matriz de alianza en la que se indican los componentes fundamentales que deben existir entre los participantes. Estos son los que siguen:

- **Colaboración:** Describe que, bajo cualquier escenario en el que dos o más empresas trabajan juntas, siempre mantienen su propia estructura individual y autoridad en la toma de decisiones.
- **Alianza estratégica:** Describe el compromiso formal de continuar, en un futuro acordado, la forma o manera de compartir decisiones que no impliquen ningún cambio en la estructura corporativa de las empresas participantes.
- **Integración institucional:** Describe una reestructuración estratégica que incluye cambios en el control y/o la estructura corporativa de cada una de las empresas participantes.

#### **2.4.5 Aspectos sociales y ambientales**

Las cuestiones medioambientales y sociales están afectando cada vez más la línea de fondo y las perspectivas futuras de las empresas en muchas industrias. Pueden presentar tanto oportunidades como riesgos y pueden tener importantes implicaciones para la estrategia, la competitividad, la gestión de riesgos, las relaciones con los interesados y la capacidad de recuperación de los negocios. Una encuesta de directores ejecutivos globales, cuyas compañías son miembros del Pacto Mundial, informó que los CEOs están comenzando a ver la forma de una nueva era de sostenibilidad que viene a la vista mientras que los desafíos ambientales, sociales y de la administración continúan creciendo (Desjardins y Willis, 2001). Estos autores definieron 15 principales cuestiones ambientales y sociales:

***Escasez y calidad de agua.*** Algunas industrias dependen de un suministro de agua para sus operaciones (por ejemplo, industrias extractivas, productores de bebidas, productores agrícolas, embotelladores, productores de semiconductores). Además, los empleados y las comunidades requieren agua potable. En Canadá, el agua ha sido relativamente barata a la fecha, aunque muchos argumentan que esto necesita cambiar. Un aumento de precios, sociales y comerciales y las oportunidades de innovación tecnológica.

**Cambio climático.** La necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y adaptarse a los efectos del cambio climático afecta a las empresas de la mayoría de las industrias. Los impactos de las empresas pueden incluir el acceso a seguros asequibles, la disponibilidad y seguridad de la energía y la necesidad de innovación tecnológica y soluciones de energía renovable. Varias compañías emisoras de gases de efecto invernadero han comenzado a poner un precio "sombra" sobre el carbono en su planificación estratégica y de inversión de capital.

**Energía.** Las cuestiones ambientales y sociales relacionadas con la energía ofrecen oportunidades para la innovación tecnológica y la inversión para muchas empresas a medida que aumenta el costo de las fuentes convencionales de energía y se amplía la búsqueda de fuentes alternativas de energía. También hay oportunidades para reducir los costos al reducir la demanda de energía.

**Contaminación de aire.** El impacto de la contaminación atmosférica sobre la salud humana, la agricultura, los bosques y los lagos ha llevado a los gobiernos a imponer regulaciones para controlar la cantidad de contaminantes emitidos en el medio ambiente. Estas regulaciones pueden afectar el momento de las aprobaciones para nuevas instalaciones y operaciones. También, a veces, desencadenan nuevas innovaciones tecnológicas para cumplir con las normas de emisiones más estrictas, ya sea de fuentes fijas o móviles.

**Gestión de residuos.** El diseño y envasado de los productos, los procesos de producción y las prácticas de eliminación de residuos tienen impactos directos. Hay una convocatoria cada vez mayor para hacer más con menos, y un creciente reconocimiento que los recursos naturales no son infinitos y por lo tanto hay una necesidad de consumir menos sin poner en peligro la calidad del producto. La reducción del uso de materiales, el empaque y el desperdicio y la mejora de las prácticas de manejo de desechos, pueden conducir a ahorros de costos y pueden presentar oportunidades de innovación.

***Pérdida de biodiversidad.*** Los stakeholders de muchas industrias y regiones prestan mayor atención a la medida en que las prácticas industriales afectan a la diversidad biológica, por ejemplo, en las industrias extractivas. La pérdida de biodiversidad afecta la productividad y la disponibilidad de recursos en una variedad de industrias como la pesquería, silvicultura, agricultura, productos farmacéuticos y bebidas.

***Degradación de bosques y suelos.*** La deforestación y el deterioro de los bosques afectan los hábitats, la biodiversidad y la calidad del aire y del suelo, afectando especialmente a las empresas madereras y de pulpa y papel. Además, la degradación del suelo daña la productividad agrícola. La sostenibilidad de las prácticas de manejo forestal puede ser un problema para los clientes y las políticas de la cadena de suministro.

***Terremotos y erupciones volcánicas.*** Más allá de los impactos específicos del sitio sobre las personas, los ecosistemas y la infraestructura, los terremotos y las erupciones volcánicas también pueden afectar las cadenas de suministro y los planes de viaje de los empleados.

***Crecimiento poblacional, urbanización y demografía.*** Un crecimiento significativo de la población en los países en desarrollo proporciona mercados de exportación crecientes, así como nuevas fuentes de mano de obra barata. La urbanización trae consigo la expansión de las demandas de energía e infraestructura y la preocupación por la calidad del aire. La demografía de las poblaciones, como el envejecimiento, afecta a la mano de obra, los mercados, la atención de la salud y las pensiones.

***Producción y seguridad alimentara.*** Con la creciente preocupación por la seguridad de los alimentos y su procesamiento, han surgido nuevas industrias para satisfacer la creciente demanda de productos más naturales. La creciente demanda de alimentos, junto con preocupaciones sobre seguridad alimentaria, cambio climático, escasez de agua y costos de

energía, contribuye a la degradación de los bosques y del suelo, así como una expectativa Del aumento de los precios de los alimentos.

**Pobreza.** La pobreza afecta la demanda y la fijación de precios de los productos (por ejemplo, empresas de productos de consumo, telecomunicaciones, productos farmacéuticos, automóviles). También puede afectar la disponibilidad de una fuerza de trabajo educada y saludable.

**Salud y seguridad humana.** La seguridad en el lugar de trabajo de empleados y contratistas ha sido reconocida como una prioridad en muchas industrias; esto se refleja en las regulaciones gubernamentales en muchas jurisdicciones. Las empresas reconocen cada vez más el caso comercial para abordar la prevención de enfermedades, el tratamiento y la respuesta, por ejemplo, temas como la obesidad, el SIDA, estilos de vida saludables, pandemias.

**Derechos humanos.** Las empresas, incluidos sus contratistas, son cada vez más responsables de prácticas laborales inaceptables en el lugar de trabajo y que afectan a los derechos humanos, ya sea directamente o a través de sus cadenas de suministro.

**Corrupción.** Las empresas se responsabilizan cada vez más de la integridad de sus prácticas en todos los países en los que hacen negocios. También puede afectar la reputación corporativa y la capacidad de operar.

**Malestar social.** El desempleo, los conflictos religiosos, la inestabilidad política y el terrorismo pueden contribuir al malestar social. Esto, a su vez, puede crear importantes riesgos comerciales y operativos, incluyendo amenazas a instalaciones, infraestructura, cadenas de suministro, mercados y mano de obra

Bajo esta perspectiva, Svendsen, Robert, Boutilier, Abbott y Wheeler (2010) indicaron que son cada vez más las organizaciones que usan el término sostenibilidad para medir o establecer cómo se crea valor en las empresas para sus grupos de interés, en términos

económicos, sociales y ambientales. Es así que ciertos estudios han utilizado bases de datos de RSE para correlacionar las medidas de buena relación con los *stakeholders*, a través de la generación de valor y el rendimiento financiero. Asimismo, han empleado indicadores como la calidad de las relaciones con los empleados, los clientes, las comunidades y el entorno natural.

Una de las organizaciones promotoras de la sostenibilidad es la Iniciativa de Reporte Global (GRI), que tiene como objetivo impulsar las memorias de sostenibilidad y de ESG (medio ambiente, social y gobierno corporativo). Estas memorias reflejan el compromiso que tiene la organización con la sostenibilidad de las buenas prácticas relacionadas con el entorno de la empresa (Global Reporting Initiative, 2016). Al respecto, Lizcano (2004) precisó que la misión de GRI es optimizar la eficacia, severidad y ventaja de los reportes de sostenibilidad para que puedan alcanzar un nivel equivalente a los reportes financieros en los que se incluye y considera a la RSC como un concepto que define si las empresas deciden libremente su apoyo para renovar la sociedad y conservar el medio ambiente.

La sostenibilidad, según Naredo (citado en Luffiego & Rabadán, 2000), se puede definir como la viabilidad de la relación que mantiene un sistema socioeconómico con un ecosistema. Por ello, es posible indicar que la sostenibilidad sienta sus bases en el concepto de ecoeficiencia. Esto se debe a que esta última fomenta la creación de valor en los negocios, consumiendo insumos o suministros de forma sostenible, es decir, utilizando menos recursos y previniendo la contaminación ambiental.

En ese marco, la Autoridad Portuaria de Valencia (2011) señaló que la sostenibilidad está conformada por tres vertientes: (a) sostenibilidad ambiental, (b) sostenibilidad económica y (c) sostenibilidad social. Estas, en su conjunto, permiten satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Además, mantienen el potencial del medio ambiente y protegen el capital natural con la finalidad de favorecer el desarrollo de las

capacidades económicas locales sobre la base de una explotación sostenible de recursos (ver Figura 5).

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	SOSTENIBILIDAD SOCIAL
<p>Necesidad de que las funciones ambientales se mantengan a lo largo del tiempo.</p> <p>El medio ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporciona recursos</li> <li>✓ Asimila residuos</li> <li>✓ Proporciona servicio ambientales (paisaje, biodiversidad...)</li> </ul>	<p>Necesidad de romper con el modelo de desarrollo actual basado en la explotación de recursos del planeta, como si fueran infinitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proteger el capital natural</li> <li>✓ Disminuir la presión sobre el entorno</li> <li>✓ Favorecer el desarrollo de las capacidades económicas locales</li> </ul>	<p>Necesidad de satisfacer las necesidades básicas actuales de todas las personas, garantizando que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Luchar contra las desigualdades actuales entre países</li> <li>✓ Garantizar el disfrute de generaciones futuras</li> </ul>

Figura 5. La sostenibilidad y su triple vertiente. Tomado de *Guía de ecoeficiencia: Uso del agua* (p. 7), por la Autoridad Portuaria de Valencia, 2011, Valencia, España: EcoPort.

Finalmente, en los casos empresariales, es posible aplicar prácticas ecoeficientes. Estas pueden adaptarse a todas las áreas de actividad o procesos dentro de la organización. Ello abarca desde aquellas políticas basadas en la sostenibilidad hasta llegar a implementar nuevas tecnologías capaces de reducir el impacto ambiental y, a su vez, lograr ahorros adicionales que se traducen en beneficios monetarios futuros.

**Ecoeficiencia y sostenibilidad.** La ecoeficiencia se convierte en una estrategia que se emplea para optimizar el uso de la energía, insumos y procesos de generación de bienes y servicios. Su objetivo consiste en incrementar la competitividad, prevenir y minimizar los impactos ambientales, etc. (Ministerio del Ambiente, 2010). Bajo esta premisa, la ecoeficiencia busca una producción o incluso una distribución y comercialización que sean menos contaminantes o más limpias, relacionadas directamente con la conservación y ahorro de materias primas, así como con la reducción de desechos o residuos (Consejo Nacional del Ambiente & Centro de Eficiencia Tecnológica, 2005).

El Ministerio del Ambiente (2009) señaló que ser más eficiente tiene sentido empresarial y social, dado que la ecoeficiencia ayuda a que las organizaciones obtengan más valor con menor consumo de materiales y energía y con una reducción en las emisiones. Asimismo, la ecoeficiencia ha evolucionado, ya que de ocuparse de hacer ahorros en el uso de recursos y prevenir la contaminación en las industrias manufactureras ha pasado a ser la guía de la innovación y competitividad en toda clase de empresas. De igual manera, el MINAM estableció tres objetivos generales de la ecoeficiencia. Estos se presentan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2

*Objetivos de la Ecoeficiencia*

1. Reducir el consumo de recursos	Incluye minimizar el consumo de agua, energía, materiales y uso del suelo, aumentar el reciclaje y la durabilidad del producto, y cerrar el ciclo de los materiales.
2. Reducir el impacto ambiental	Incluye minimizar emisiones, vertimientos y disposición de residuos. También, enmarca el consumo racional de los recursos naturales.
3. Suministrar más valor con el producto o servicio	Significa brindar más beneficios a los usuarios por medio de la funcionalidad, la flexibilidad y la modularidad del producto, entregando servicios adicionales y enfocándose en vender la solución a las necesidades de los clientes, de tal forma que el usuario satisfaga sus necesidades con un menor consumo de materiales y recursos.

*Nota.* Adaptado de *Guía de ecoeficiencia para empresas* (pp. 18-25), por el Ministerio del Ambiente, 2009, Lima, Perú: Autor.

El enfoque actual de ecoeficiencia, además de incentivar las prácticas de reducción de impactos medioambientales, incluye el concepto de generación de valor para la empresa, que se traducirá en un mejor desempeño financiero futuro. En ese sentido, Schmidheiny y Stigson (2000) sostuvieron que se están seleccionando a líderes pioneros en sostenibilidad. Esto se debe al conocimiento que se tiene acerca de que las compañías que han desarrollado estrategias de sostenibilidad y han implementado la ecoeficiencia como un concepto empresarial superan en forma significativa a sus competidores.

Además, estos autores indicaron que la ecoeficiencia es un concepto empresarial. Esto se debe a que plantea la creación de valor con menor impacto y es posible mediante una reingeniería de procesos en las diversas áreas de las empresas, en las cuales se pueden encontrar nuevas prácticas que son desarrolladas de forma eficiente. A partir de esto, se genera estrategias que enlazan la competitividad con la creación de valor, y llevan a desarrollar el negocio de forma sostenible a lo largo del tiempo.

Al respecto, la Comisión Mundial sobre el Ambiente y Desarrollo de la ONU (1987) definió el término desarrollo sostenible como el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades. Bajo esta premisa, la ecoeficiencia está ligada al desarrollo sostenible, debido a que se encarga de proporcionar bienes y servicios a un precio competitivo, satisface las necesidades humanas y la calidad de vida y, al mismo tiempo, reduce progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida hasta un nivel compatible con la capacidad de carga estimada del planeta (Schmidheiny & Stigson, 2000).

Asimismo, en la *Guía de ecoeficiencia para empresas*, publicada por el Ministerio del Ambiente (2009), la ecoeficiencia tiene un sentido empresarial y también social, porque ayuda a que las organizaciones obtengan más valor con un menor consumo de recursos, a la vez que impulsa a las empresas a buscar mejoras ambientales. De acuerdo con ello, la ecoeficiencia se puede practicar en el uso del agua, energía, medios de transportes, construcciones, insumos, entre otros. Asimismo, en el caso de implementarse de forma estratégica, se enfoca en la innovación tecnológica, social, responsabilidad, transparencia, y en la cooperación de la sociedad. Todo ello llevará a la organización a ser sostenible a través del tiempo.

## 2.5 Valor Compartido

Este concepto ha surgido como respuesta a las preocupaciones de las empresas por sus trabajadores, por la comunidad, por el medio ambiente y por la salud, las cuales crean desafíos sociales ante los que tienen que responder con acciones puntuales. Es así que las organizaciones han pasado de enfocarse en suplir las necesidades de la sociedad a crear, de manera innovadora, oportunidades a través de nuevos modelos de negocio (Díaz & Castaño, 2013). Respecto a la creación de valor compartido, en la Figura 6, se observa que es el producto de la unión entre la creación de valor para el negocio y la creación del valor social.

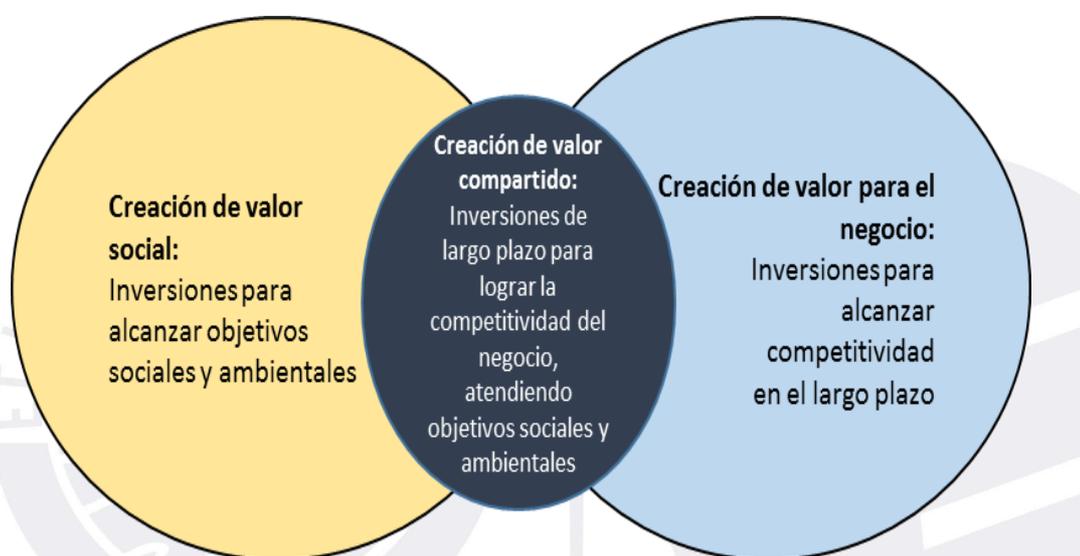


Figura 6. Creación de valor compartido. Adaptado de *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate Revolution* (p. 4), por V. Bockstette y M. Stamp, 2011, Washington, DC: FSG.

El valor compartido se puede definir como el conjunto de políticas y prácticas operativas que permiten, de manera simultánea, incrementar la competitividad de la empresa y avanzar en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las cuales opera (Porter & Kramer, 2011). A pesar de que el término se acuñó en el siglo XXI, su origen data de la década de 1980, cuando ya se hablaba de la cultura corporativa. Esta incluía valores, como el atender los requerimientos de los clientes, crear una diferencia significativa en el

bienestar laboral de los empleados o, incluso, mejorar la relación con el entorno (Heiko & Chapman, 2012).

El concepto de valor compartido implica pasar de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a un panorama más amplio, es decir, a un ámbito donde los aspectos sociales y ambientales son parte intrínseca de la empresa. Por lo tanto, se reconocen las necesidades, mientras que las acciones se derivan directamente de las estrategias del negocio (Narváez, 2012).

La responsabilidad social de las organizaciones se desarrolla cuando “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Fernández, 2010, p. 17). Es así que, en la actualidad, muchas de estas, en las que se puede incluir a las empresas distribuidoras de combustible, tienen programas de responsabilidad social, los cuales manejan un presupuesto y cuentan con objetivos e indicadores. Al respecto, Porter y Kramer (2011) manifestaron que los programas de responsabilidad social corporativa surgen como consecuencia de la presión externa que reciben las empresas. Estas los utilizan finalmente para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como una inversión necesaria.

La responsabilidad social y el valor compartido tienen fines similares como la protección al medio ambiente, la sostenibilidad de la empresa, entre otros. Sin embargo, ambos conceptos tienen diferencias bastante marcadas. En la Tabla 3, estas se aprecian con detalle. En general, las empresas pueden crear valor compartido de dos formas: (a) reinventando los productos y mercados, al brindar mejor calidad, productos innovadores y servicios que resuelven necesidades sociales; y (b) mejorando la calidad, la cantidad, el costo y la confiabilidad, junto con los procesos de producción y los sistemas de distribución, para ser más eficientes en el uso de los recursos naturales y, así, reducir la huella en el entorno (Díaz & Castaño, 2013).

Tabla 3

*Diferencias entre la Responsabilidad Social y el Valor Compartido*

Responsabilidad social	vs.	Valor compartido
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad		Beneficios económicos y sociales en relación a los costos
Discrecional o en respuesta a la presión externa		Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
Ajena a la maximización de utilidades		Parte integral de las competencias
Agenda determinada por los reportes hacia afuera y preferencias personales		Parte integral de la maximización de utilidades
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC		Agenda específica de la empresa y generada internamente
		Realineamiento de todo el presupuesto de la empresa

*Nota.* Adaptado de "Creating shared value," por M. Porter y M. Kramer, 2011. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

### 2.5.1 Niveles del valor compartido

Se han identificado tres niveles en la implementación de la filosofía de valor compartido al interior de las organizaciones. En la Tabla 4, que se presenta más adelante, se observan estos niveles, que se inician al reconcebir los productos que se ofrecen y los mercados que se atienden. Esto generará un aumento en los ingresos de la empresa y en su participación de mercado, pero tiene que hacerse brindando mejores productos a sus clientes, con una producción y distribución que no cause impacto negativo en el ambiente.

Para otros autores como Van Fenema, Keers y Zjim (2014), los niveles se dan en función de lo centralizada o desintegrada que se encuentre la empresa. Con el transcurrir del tiempo, se ha hecho común que las empresas fortalezcan el núcleo de su negocio buscando desarrollar más competencias y subcontratando o descentralizando las otras tareas. En estos casos, compartir valor es mucho más fácil, al tener una cadena de valor más amplia (Janssen & Joha, 2008).

En cambio, para las empresas centralizadas, es un reto mayor el crear valor compartido. Esto se debe a que tienen fronteras o límites más cerrados y, por ende, tratan de

enfocar sus esfuerzos hacia los clientes, reduciendo el beneficio al resto de la sociedad (Van Fenema et al., 2014). El poder definir valor compartido no solo implica generar rentabilidad económica, sino que va más allá, al considerar a sus *stakeholders*, porque contribuye a definir e implementar estrategias que fomentan la interacción entre ellos y la organización. De esa manera, se apoya el alineamiento de sus objetivos.

Tabla 4

*Niveles de Implementación de Valor Compartido*

Niveles de valor compartido	Resultados del negocio	Resultados sociales
Reconcebir productos y mercados: Cómo satisfacer necesidades desatendidas conduce a ingresos y ganancias incrementales.	Incrementa los ingresos.	Mejora el cuidado de la salud.
	Incrementa la participación del mercado.	Reduce la huella de carbono.
	Aumenta el crecimiento del mercado.	Mejora la nutrición.
	Incrementa la rentabilidad.	Mejora la educación.
Redefinir productividad en la cadena de valor: Cómo la mejora en la gerencia de las operaciones aumenta la productividad y reduce los riesgos.	Mejora la productividad.	Reduce el uso de energía.
	Reduce los costos operativos y logísticos.	Reduce el uso de agua.
	Garantiza el aprovisionamiento.	Reduce el uso de materia prima.
	Mejora la calidad.	Mejoran las habilidades de los trabajadores.
	Incrementa la rentabilidad.	Aumentan los ingresos de los trabajadores.
Armar el desarrollo del clúster: Cómo cambian las condiciones sociales y se gana productividad y crecimiento.	Reduce los costos.	Mejora la educación.
	Se garantiza el aprovisionamiento.	Se crean trabajos.
	Mejora la distribución de la infraestructura.	Mejora la salud.
	Mejora el acceso de la fuerza laboral.	Aumentan los ingresos.
	Aumenta el crecimiento del mercado.	
	Incrementa la rentabilidad.	

*Nota.* Adaptado de *Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results* (pp. 1-18), por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke y E. Hawkins, 2011, Boston, MA: FSG.

## 2.6 Sector de Distribución de Combustibles

### 2.6.1 El sector y la sociedad

Las empresas del sector de distribución de combustible no siempre han actuado con el nivel de transparencia que exige su papel de prestador de un servicio básico y estratégico para todos. A menudo, algunas de estas empresas han considerado más la imagen y la valoración de los mercados financieros que la percepción que de ellas tenían los ciudadanos de las sociedades en las que operaban (Palau, 2015). Por ello, es de suma importancia que las empresas establezcan políticas que puedan garantizarles la ejecución de buenas prácticas operacionales que no solo persigan el beneficio económico cortoplacista, sino que contemplen, además, el beneficio social para su comunidad. Según Pintado (2016), en el Perú, el número de empresas mayoristas de distribución de combustibles vigentes asciende a 13. En la Tabla 5, se visualiza la razón social de cada una de ellas.

Tabla 5

#### *Distribuidores Mayoristas de Combustible Líquido en el Perú*

N°	Empresa
1	Corporación Primax S.A.
2	Exxonmobil del Perú SRL - Planta Pampilla
3	Ferush S.A.C. - Terminales del Perú Puma Energy
4	Graña y Montero Petrolera S.A.
5	Herco Combustibles S.A.
6	Maple Gas Corporation del Perú S.R.L.
7	Numay S.A.
8	Pecsa
9	Petróleos de América
10	Petroperú
11	Pure Biofuels del Perú S.A.C.
12	Relapasa
13	Repsol Comercial S.A.C.

*Nota.* Adaptado de *Nuevos operadores en el mercado de combustibles* (pp. 18-20), por I. Pintado, 2016, Lima, Perú: American Business Consultant.

### 2.6.2 Cadena de distribución del sector

Mediante una investigación realizada por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2014) se identificaron los siguientes agentes en la cadena de comercialización, la cual se visualiza más adelante en la Figura 7 (Tamayo, Salvador, Vásquez, & De La Cruz, 2015):

- Refinerías: Instalaciones industriales en las cuales el petróleo, la gasolina natural y otras fuentes de hidrocarburos son convertidos en combustibles líquidos.
- Plantas de abastecimiento: Instalaciones en un bien inmueble donde se realizan operaciones de recepción, almacenamiento, transferencia, agregado de aditivos y despacho de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.
- Distribuidores mayoristas: Personas jurídicas que adquieren en el país o importan grandes volúmenes de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos con el fin de comercializarlos a consumidores directos. Específicamente, los consumidores directos con instalaciones móviles son comercializadores de combustibles para aviación, para embarcaciones, y para otros distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y establecimientos de venta al público de combustibles.
- Consumidores directos: Personas que adquieren en el país o importan combustibles u otros productos derivados de hidrocarburos para uso propio y exclusivo en sus actividades y que cuentan con instalaciones para recibir y almacenar los referidos productos con capacidad mínima de 1 m<sup>3</sup> (264.17 gl).
- Grifos o estaciones de servicio: Establecimientos de venta al público de combustibles a través de surtidores o dispensadores exclusivamente.

- Distribuidores minoristas: Son personas que adquieren diésel, petróleos industriales u otros productos derivados de los hidrocarburos del distribuidor mayorista para, con un camión cisterna o camión-tanque, comercializarlos a grifos rurales, consumidores directos, consumidores directos con instalaciones móviles y usuarios finales.
- Transportistas: Personas que se dedican al transporte de combustibles líquidos o de otros productos derivados de los hidrocarburos mediante camiones-tanque o camiones-cisterna, barcazas, chatas o buques-tanque.

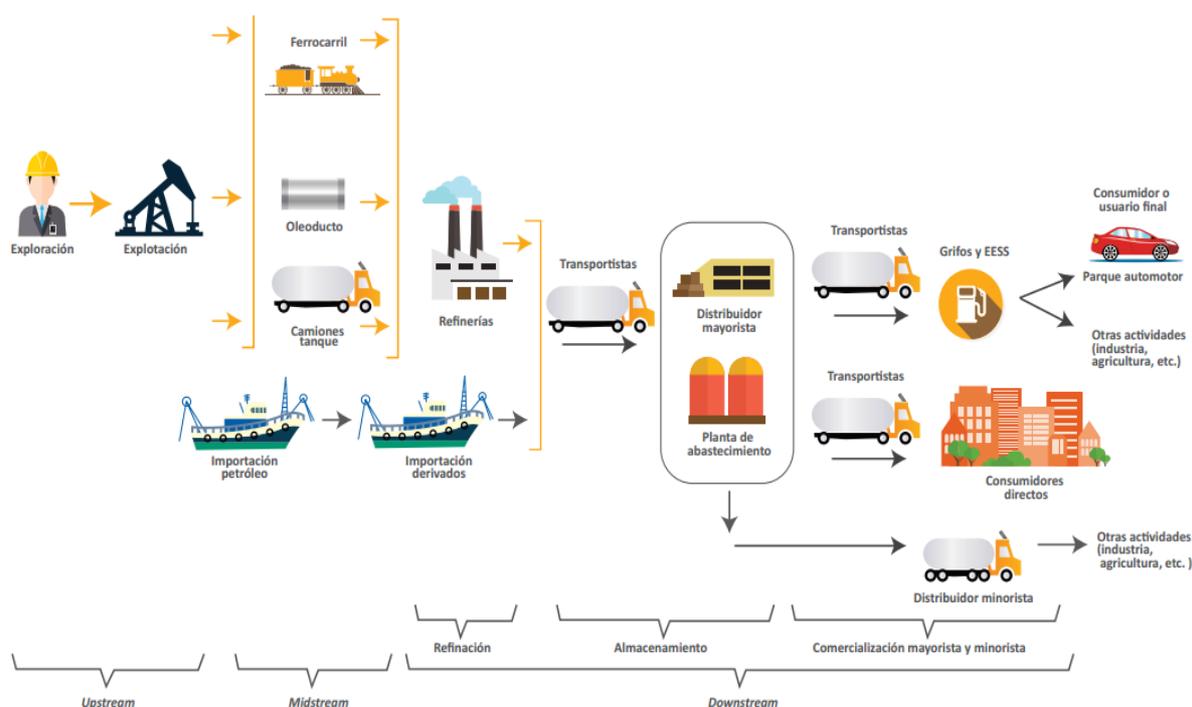


Figura 7. Cadena de valor del petróleo y sus derivados. Tomado de *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú* (p. 29), por J. Tamayo, J. Salvador, A. Vásquez y R. De La Cruz, (Eds.), 2005, Lima, Perú: OSINERGMIN.

### 2.6.3 Organismos reguladores

El sector de empresas distribuidoras de combustible del Perú está regulado por el reglamento y la normativa de gestión de calidad de cuatro instituciones. Estas son las siguientes: (a) Ministerio de Energía y Minas (MINEM), (b) Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), (c) Organismo

de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA); y (d) Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minería (OSINERMIN). A continuación, se expondrá cada uno de ellos.

El Ministerio de Energía y Minas fue creado en 1992 por Decreto Ley N° 25962, y es el encargado de promover el desarrollo sostenible de las actividades energéticas y mineras. Además, impulsa la inversión privada en un marco global competitivo, preservando el medio ambiente y facilitando las relaciones armoniosas del sector. Sus principales funciones son las siguientes: (a) ser la autoridad ambiental competente para las actividades minero-energéticas, (b) promover el fortalecimiento de las relaciones armoniosas de las empresas del sector Energía y Minas con la sociedad civil o población involucrada con el desarrollo de sus actividades, (c) fomentar el uso eficiente de la energía y el aprovechamiento y desarrollo de los recursos energéticos renovables, (d) ejecutar y evaluar el inventario de los recursos mineros y energéticos del país (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

Asimismo, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) se creó en 1992 mediante el Decreto Ley N° 25868. Desde su origen, se le asignó la misión de propiciar el buen funcionamiento del mercado, en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios. Realiza su misión mediante la defensa de los consumidores, la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre y leal competencia, la protección de la propiedad intelectual, y la promoción y desarrollo de una infraestructura y cultura de la calidad en el Perú (INDECOPI, 2016).

Por otro lado, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) garantiza que las actividades económicas en el Perú se desarrollen en equilibrio con el derecho de las personas a gozar de un ambiente sano. Para ello, se encarga de la evaluación, supervisión, fiscalización y sanción en materia ambiental, así como de la aplicación de los incentivos en los sectores de minería, energía, pesquería e industria. Se creó, en el 2008,

como un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio del Ambiente. En lo que respecta al sector hidrocarburos, OEFA realiza visitas anuales inopinadas a las estaciones de servicio con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normas técnicas. Esta actividad se encuentra de acuerdo con la Resolución N° 001-2011-OEFA\_CD 02.03.2011. En esta, se especifica la transferencia de funciones de OSINERMINING hacia dicha institución.

OSINERMINING inicia actividades en 1996, mediante la Ley N° 26734, bajo el nombre de Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG). En el año 2007, mediante la Ley 28964, amplió su campo de trabajo al subsector minería y pasó a denominarse OSINERMINING. Esta institución es la encargada de la supervisión, regulación, fiscalización y sanción normativa, así como de la solución de reclamos en segunda instancia administrativa y la solución de controversias de las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero. También, se encarga de hacer cumplir las disposiciones legales de las actividades que estos sectores desarrollan (OSINERMINING, 2016)

## **2.7 Resumen**

Los intangibles constituyen una parte fundamental en el proceso de gestión empresarial y son capaces de generar valor para sus accionistas, a través de la rentabilidad, y al mismo tiempo, crean valor social. Es un concepto amplio porque considera una gran cantidad de actores, ya que deben considerarse todas las entidades involucradas en la cadena de valor de la empresa. Al mismo tiempo contiene un componente subjetivo porque se enmarca en la percepción social y es aplicable tanto a empresas manufactureras y de servicio como a organizaciones altamente centralizadas.

A pesar de la importancia que adquiere el tema de la valoración de los intangibles, no se ha podido crear un cuestionario o un método estandarizado para medirlo, ya que varía de una industria a otra. Por tanto, los indicadores o componentes que se utilizan para medirlo en el sector de distribución de combustibles en el presente estudio son los siguientes: (a) calidad,

(b) alianzas, (c) administración de recursos humanos, (d) capacidades de gestión y (e) cuestiones ambientales y sociales.

## **2.8 Conclusiones**

A lo largo de este capítulo, ha quedado evidenciada la importancia que tiene el valor intangible en las organizaciones. En estas industrias, los intangibles desempeñan un papel considerable e incluso decisivo en la competencia, cuya gestión eficiente permite incrementar el valor empresarial. Más allá de términos contables, la medición de componentes intangibles es el reto para las compañías de hoy y se convierte en una estrategia diferente para alcanzar el reconocimiento del mercado. Lo que se busca es que las nuevas estrategias consideren la incorporación de aspectos intangibles que permitan reducir los impactos negativos en el entorno e incrementar los positivos. Por lo tanto, se trata de un enfoque holístico o global.

Finalmente, el concepto de valor compartido, considera un conjunto de políticas y prácticas intangibles que permiten incrementar la competitividad de la empresa, elevar la creación de valor empresarial y a su vez avanzar en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las cuales ejecuta sus operaciones.

### Capítulo III: Metodología de la Investigación

Para la realización de este estudio, se ha creado una metodología que permite obtener el grado de implementación de la creación de valor intangible en las empresas del sector de distribución mayorista de combustible en el territorio nacional. En el presente capítulo, se describe el procedimiento utilizado para el acopio, procesamiento y análisis de los datos, el cual permite responder las preguntas de la investigación. La utilización de un instrumento de preguntas cerradas permitió realizar una investigación de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere de una investigación (Hernández et al., 2010). Es así que el presente estudio se ha diseñado como no experimental, con un alcance descriptivo transeccional y de enfoque cuantitativo, razón por la cual, de acuerdo a Campbel y Stanley (citados en Salas 2013), no se tiene control sobre las variables investigadas. Por lo tanto, los resultados no pueden ser manipulados, sino simplemente medidos (Salas, 2013).

Asimismo, el alcance de este estudio es de tipo descriptivo, porque tiene como fin identificar o caracterizar la creación de valor intangible en el sector de distribución mayorista de combustibles del país, y sus cinco componentes: calidad, alianzas, administración de recursos humanos, capacidades de gestión y aspectos ambientales y sociales. Al respecto, Hernández et al. (2010) indicaron que, a través de la investigación descriptiva, se logra especificar o detallar características, propiedades, atributos y rasgos de un fenómeno.

Un diseño de investigación transeccional o transversal es aquel en el que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández et al., 2010). De acuerdo con esto, la investigación tiene carácter transeccional. Esto se debe a que la recopilación de los datos se realizó en el mes de agosto del año 2016.

El enfoque cuantitativo utilizado tiene ciertas características que Hernández et al. (2010) establecieron para este tipo de trabajo. Estas cualidades son las siguientes: (a) el investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto, y sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas, (b) la investigación es objetiva y el investigador no afecta los resultados, y (c) se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra a una colectividad mayor o población. De esta forma, se aprecia que las unidades de análisis son los cinco componentes que se operativizan en el grado de implementación de valor intangible. En precisión, el porcentaje de implementación de valor intangible (Y) estará determinado por la interacción de los cinco componentes (X).

$$Y = X1, X2, X3, X4, X5$$

En la fórmula anterior, X1 equivale a calidad; X2, a alianzas; X3, a administración de recursos; X4, a capacidades de gestión, y X5, a aspectos ambientales y sociales. Cabe añadir que cada componente (X) estará determinado por diferentes subcomponentes (x). En la Tabla 7, se especifica su categorización.

### 3.2 Conveniencia del Diseño

La manera en que se obtuvo el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible de la muestra fue utilizando *drivers* intangibles de su desempeño diario. Con ello, se establecieron estos como componentes, quedando definidos como: (a) calidad, (b) alianzas, (c) administración de recursos humanos, (d) capacidades de gestión y (e) aspectos ambientales y sociales.

A su vez, cada componente contó con subcomponentes específicos, los cuales permitieron hallar el porcentaje de cumplimiento en cada uno de ellos. Luego, se tomó la media de estos componentes intangibles, y este resultado posibilitó encontrar una métrica de °tiene un alcance descriptivo. Es decir, se analiza el cumplimiento de estos componentes en el sector.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo del presente estudio permitió hallar el grado de implementación de la variable dependiente. Para ello, en el cuestionario, se incluyó un tipo de preguntas: dicotómicas. A través de estas, los informantes brindaron respuestas cerradas que solo pudieron ser afirmativas o negativas. Además, el diseño es no experimental, porque no se manipularon los resultados, es decir, solamente fueron cuantificados para hallar el grado de implementación de valor intangible en las empresas de la muestra.

### 3.3 Preguntas de Investigación

Se tomó como punto de partida la siguiente pregunta general: ¿Cuál es el grado de implementación de la creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país, basado en el porcentaje de cumplimiento de sus cinco componentes intangibles del desarrollo de su negocio?

Luego, se establecieron preguntas específicas a fin de sustentar el efecto que produce su incorporación en las prácticas de creación de valor intangible. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *capacidades de gestión*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *calidad*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *administración de recursos humanos*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *alianzas*?
- ¿Cuál es el grado de implementación y porcentaje de cumplimiento del componente *aspectos ambientales y sociales*?

### 3.4 Población

La población objetivo de esta investigación estuvo conformada por las empresas distribuidoras mayoristas de combustibles líquidos a nivel nacional. Estas representan las cuatro empresas con el mayor porcentaje de participación en el mercado de distribución de combustible. En la Tabla 6, se visualiza la razón social de cada una de estas empresas.

Tabla 6

*Distribuidores Mayoristas de Combustible Líquido en el Perú con Mayor Participación en el Mercado*

N°	Empresa
1	Petróleos del Perú - Petroperú S.A.
2	Repsol Comercial S.A.C.
3	Corporación Primax S.A.
4	Peruana de Combustibles – Pecs S.A

### 3.5 Muestra

Ramírez (1996) indicó que una muestra censal es aquella en la que todas las unidades de investigación son consideradas como muestra para el estudio. La muestra para el presente trabajo está conformada por la población total de empresas distribuidoras mayoristas de combustibles líquidos a nivel nacional. Las personas encargadas de responder el cuestionario fueron gerentes y directores de las empresas mencionadas.

### 3.6 Consentimiento Informado

Esta investigación se llevó a cabo previo consentimiento libre, expreso e informado de la persona que brinda la información. La finalidad de este procedimiento es obtener y mantener total transparencia en el proceso de recolección de datos de la investigación. En este caso, los informantes son los gerentes o encargados que participan en la cadena de distribución de las dos empresas de distribución de combustible a nivel nacional que están alineadas al estándar internacional de GRI y al Patronato Perú 2021.

Cada persona incluida en la encuesta fue informada acerca del objetivo principal y los objetivos secundarios de la investigación, y se le explicó el motivo por el cual había sido seleccionada. Del mismo modo, se le informó sobre el uso que se le iba a dar a la investigación y la potencial utilización que podría generarse en un futuro. Cabe precisar que, en todo momento, la participación de los entrevistados fue de manera libre, como consecuencia de haber brindado su consentimiento previo para formar parte de la investigación.

### **3.7 Confidencialidad**

La información proporcionada por los encuestados y sus resultados son trabajados de manera confidencial. Por ello, al momento de tabularla, no se registran los nombres ni apellidos. Sin embargo, se guardan las encuestas impresas que fueron llenadas por el encuestador como evidencia de la investigación.

### **3.8 Ubicación Geográfica**

La población considerada incluye empresas distribuidoras mayoristas con presencia en todo el Perú. Por ello, la ubicación geográfica del estudio abarca todo el territorio nacional.

### **3.9 Instrumentación**

Dado que el presente estudio tiene una naturaleza cuantitativa, el instrumento a utilizar será un cuestionario, el cual resulta útil para recolectar información que lleve a lograr el objetivo de la investigación. Mertens (citado en Hernández et al., 2010) consideró que el cuestionario es la herramienta apropiada dentro de un diseño metodológico para investigaciones de alcance descriptivo. También, Marín (2011) explicó que el instrumento que se recomienda utilizar en las investigaciones no experimentales, descriptivas transeccionales, es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se desea medir, y que usualmente son preguntas cerradas.

La estructura de la herramienta se adapta a la metodología y soporta los componentes definidos, sin embargo, debido a que el enfoque hacia la ecoeficiencia es alto hemos retirado las secciones a) III. Insumos usados por la empresa; b) IV. Procesos de mejora continua implementados para reducción insumos y c) V. Gestión de salidas o exsumos generados por la empresa, las preguntas restantes fueron reagrupadas por asociación a componentes, con ello la herramienta adaptada pasó de 127 a 52 preguntas.

Las 52 preguntas contenidas en el instrumento de investigación fueron identificadas con un subcomponente específico, de acuerdo a la clasificación que se indica en la Tabla 7. Para ello, se consideraron las definiciones operacionales y los conceptos tomados de la revisión de la literatura de cada componente y subcomponente. De esta forma, el presente estudio cuenta con 20 subcomponentes, y estos, a su vez, fueron categorizados en los cinco componentes ya mencionados. Posteriormente, se tabularon y analizaron los resultados de manera numérica para, finalmente, realizar medidas de tendencia central sobre un 100% de cumplimiento por cada indicador.

Tabla 7

*Subcomponentes de Creación de Valor para el Sector de Distribución de Combustibles*

Componentes	Subcomponentes
Alianzas	Alianza estratégica Colaboración
Administración de recursos humanos	Calidad de vida en el trabajo Políticas éticas
Calidad	Círculos de calidad Control y mejoramiento de procesos Enfoque hacia la satisfacción del cliente Diseño del producto
Capacidades de gestión	Declaración de misión Declaración de visión Medir y evaluar el rendimiento Liderazgo responsable
Aspectos ambientales y sociales	Cambio climático Corrupción Degradación de bosques y suelos Derechos humanos Energía Escasez y calidad de agua Gestión de residuos Salud y seguridad humana

Asimismo, el instrumento que se presenta en el Apéndice A cubre cinco secciones o áreas.

- Sección 1 – Capacidades de gestión
- Sección 2 – Administración de recursos humanos
- Sección 3 – Alianzas
- Sección 4 - Calidad
- Sección 5 – Aspectos ambientales y sociales

### **3.10 Recopilación de Datos**

El proceso de recolección de datos se inició con el llenado del cuestionario de manera presencial por parte de uno o más trabajadores de cada una de las empresas pertenecientes a la muestra en estudio. Para las preguntas en las que los entrevistados no contaban con información actualizada, se optó por acudir a las fuentes primarias como son el uso de recursos bibliográficos, con la finalidad de obtener información certera y cuantitativa para nuestra investigación. Asimismo, para completar la información de la única empresa estatal en estudio, se ingresaron solicitudes de acceso a la información pública, de conformidad con lo señalado en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806, 2002), en la que se indica que las empresas del Estado se encuentran sujetas al procedimiento de acceso a la información.

Las fuentes primarias que sustentan el presente estudio son las siguientes:

- (a) Memoria de Sostenibilidad, 2012, 2013 y 2014 (Petróleos del Perú, 2013, 2014, 2015); (b) Informe de Responsabilidad Corporativa, 2011, 2012, 2013 y 2014 (Repsol, 2012, 2013, 2014, 2015); (c) Memoria Anual 2015 (Petróleos del Perú, 2016), (d) Código de Integridad (Petróleos del Perú, 2016), (e) Política de Responsabilidad Social (Petróleos del Perú, 2012), y (f) Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Petróleos del Perú, 2016).

Con respecto a las fuentes secundarias utilizadas se consideraron las que siguen: (a) listado de las empresas signatarias de Principles for Responsible Investment (PRI Association, 2016), (b) miembros de Social Accountability International (2016), (c) participantes de United Nations Global Compact (2016), (d) página web de Repsol Perú y (e) página web de Petroperú.

### 3.11 Análisis de Datos

Concluido el proceso de recolección de información, se procedió a cargar la información en una base de datos. Goldwater (2007) consideró como herramientas de análisis de datos estadísticos los siguientes tipos de *software*: (a) SAS, (b) SPSS, (d) MINITAB, entre otros. Sin embargo, indicó también que cuando la información a manipular es pequeña y con un máximo de 12 columnas para analizar, la opción más conveniente es Microsoft Excel. Por ello, en la presente investigación, se utilizó el programa Excel como herramienta de cálculo, considerando que la magnitud de información por procesar fue pequeña. Asimismo, para el análisis e interpretación de datos, se utilizó estadística descriptiva y se siguió un esquema de análisis de datos por niveles, según se muestra más adelante en la Figura 8.

Es así que, para hallar el cálculo del grado de implementación, se partió de recoger las puntuaciones por cada pregunta específica en función de la respuesta proporcionada. Luego, se calcularon los porcentajes de cumplimiento de cada subcomponente; y posteriormente, se procedió con el cálculo del porcentaje de cumplimiento a nivel de componente. Este fue la resultante de aplicar la media a sus respectivos subcomponentes.

Seguidamente, se calculó el porcentaje de cumplimiento de valor intangible en las cuatro empresas de la muestra. Para ello, se tomó el promedio del valor obtenido de los cinco componentes ya expresados en la Tabla 8. Finalmente, se ubicó el porcentaje de cumplimiento de creación de valor intangible en los grados establecidos en la Tabla 8, y, con ello, se obtuvo el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas de

la muestra del sector de distribución de combustibles. La Tabla 8 utilizada para determinar los grados de implementación de creación de valor intangible fue adaptada de la investigación *La responsabilidad social y medioambiental de la microempresa en Latinoamérica* de Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez (2003). En esta, se obtuvo el grado de implantación de actividades de RSE de acuerdo con el puntaje obtenido en una escala de cero a nueve puntos.

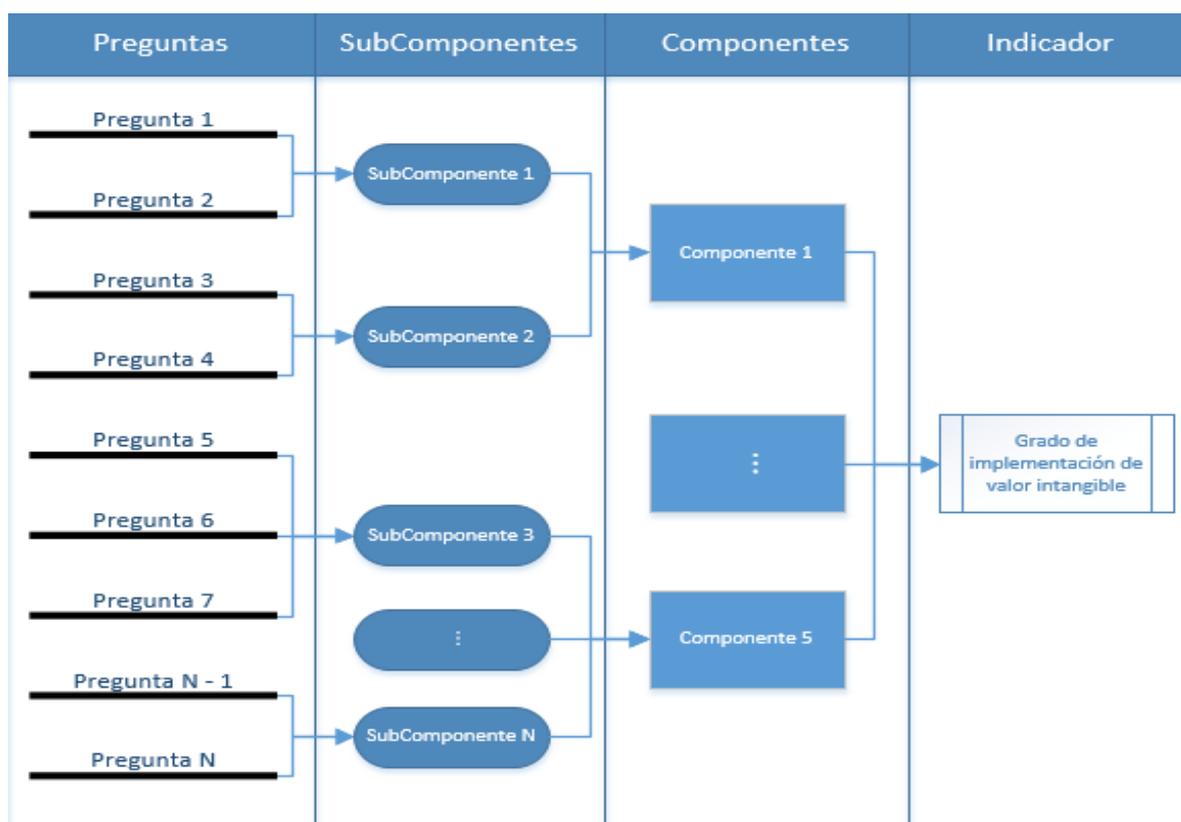


Figura 8. Esquema de análisis de datos por niveles. Adaptado de *Medición de la implementación del Sistema de Control Interno en el Estado* (p. 20), por la Contraloría General de la República, 2013, Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Tabla 8

*Grado de Implementación de Creación de Valor Intangible*

Grado	Mínimo (%)	Máximo (%)
Nulo	0.00	00.99
Bajo	1.00	33.99
Medio	34.00	67.99
Alto	68.00	100.00

Nota. Adaptado de *La responsabilidad social y medioambiental de la microempresa en Latinoamérica* (pp. 41-44), por A. Corral, I. Isusi, E. Peinado-Vara, y T. Pérez, 2003, Nueva York, NY: BID.

Seguidamente, los resultados se clasifican en cuatro grupos: (a) alto, cuyos parámetros de valoración se ubican entre 7 y 9 puntos; (b) medio, entre 4 y 6 puntos; (c) bajo, entre 1 y 3 puntos; y (d) nulo, que comprende una valoración equivalente a cero. Para la presente investigación, el grado de implantación se obtuvo a partir del porcentaje de cumplimiento, el cual oscila entre 0% y 100%. Asimismo, al aplicar equivalencias numéricas es posible obtener los grados de implementación de creación de valor intangible.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

Inicialmente, La Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica, encargó la elaboración de la herramienta del presente estudio a dos docentes de la institución. Los responsables fueron el profesor Ph.D Rubén Guevara, jefe del Área Académica de Marketing, Ventas y Responsabilidad Social, y el profesor Ph.D Daniel Guevara, jefe de Área Académica de Axiología, Responsabilidad Social, Salud, Gobierno Corporativo, Negociación de Conflictos y Negocios Jurídicos. Ellos, en base a estudios, guías y publicaciones de diversas instituciones nacionales e internacionales como el Ministerio del Ambiente, las Naciones Unidas y personas expertas en la materia, elaboraron el instrumento “Valor compartido en sectores en el Perú/Colombia entre 2010 y 2014”, el cual se realizó con una validez de constructo.

Posteriormente, para el presente estudio se realizó la adaptación de dicha herramienta, constituyéndose en un instrumento de “Medición de valor intangible”, el cual “intenta responder la pregunta ¿hasta dónde un instrumento mide realmente un determinado rasgo latente o una característica de las personas y con cuánta eficiencia lo hace?” (Ruíz, s.f., p. 5). Es así como, se aplicó una prueba piloto que permitió conocer la confiabilidad del instrumento adaptado, sometiéndose al procesamiento estadístico KR 20 el cual determinó la alta confiabilidad del instrumento 0.856 (ver Apéndice C), así mismo la validez de constructo

también es aplicable. Esto se debe a que el objetivo es obtener el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas del sector de distribución de combustible.

### 3.13 Resumen

La presente investigación utiliza el método cuantitativo para hallar el grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas del sector distribución de combustible en el territorio nacional. Se utilizó una muestra de las principales empresas mayoristas que cubren el 65% del mercado, estas son Petroperu, Repsol, Pecsá y Primax.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de naturaleza heterogénea, que ha sido analizado usando valoraciones de tipo dicotómica. También, se ha considerado para el análisis los cinco principales componentes de la creación de valor intangible identificados en el sector: (a) calidad, (b) alianzas, (c) administración de recursos humanos, (d) capacidades de gestión y (e) aspectos ambientales y sociales.

Finalmente, el instrumento de investigación utilizado permitió recabar datos tabulables que fueron analizados utilizando hojas de cálculo de Excel. Posteriormente, se elaboraron gráficos para su interpretación. Esto correspondió a la metodología adecuada para una investigación de enfoque cuantitativo.

## **Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados**

En este capítulo, se analiza la información recopilada a través del instrumento de investigación adaptado “Valor compartido en sectores en el Perú/Colombia entre 2010 y 2014” que fue aplicado a las empresas de distribución mayorista de combustible del país. En primer lugar, se presentan las características generales de la muestra. Posteriormente, se detallan los resultados obtenidos de las empresas que han sido consideradas en este estudio y se especifican individualmente por cada componente. Estos resultados están acompañados de la estadística descriptiva utilizada para el análisis. Finalmente, se realiza un análisis a nivel de cada empresa participante para obtener el porcentaje de cumplimiento a nivel individual.

### **4.1 Características de la Muestra**

Para la muestra de la presente investigación, se consideraron a las empresas que distribuyen combustibles líquidos, con mayor participación en el mercado. De la información brindada por Ochoa a través del diario Gestión, las empresas que abarcan el 65% del mercado peruano, son Repsol Perú, Petroperú, Primax y Pecsá. Estas empresas, al abarcar la mayor parte del mercado, se encuentran en constante fiscalización por parte de la sociedad y organismos reguladores, por ello cuentan con políticas de buenas prácticas y responsabilidad social, las cuales, en algunos casos, son mencionados en sus memorias anuales.

### **4.2 Resultados**

#### **4.2.1 Grado de implementación y porcentaje de cumplimiento de los componentes intangibles**

Los porcentajes de cumplimiento de los cinco componentes identificados en las empresas en cuestión se alcanzaron mediante el análisis de tendencia central aplicado a sus respectivos subcomponentes. Asimismo, para el cálculo del grado de implementación de cada uno de ellos, se consideró la clasificación indicada en la Tabla 8. Los cinco componentes son

los siguientes: (a) alianzas, (b) calidad, (c) capacidades de gestión, (d) administración de recursos humanos, (e) aspectos ambientales y sociales. Los resultados del análisis de estos se presentan a continuación en la Figura 9.

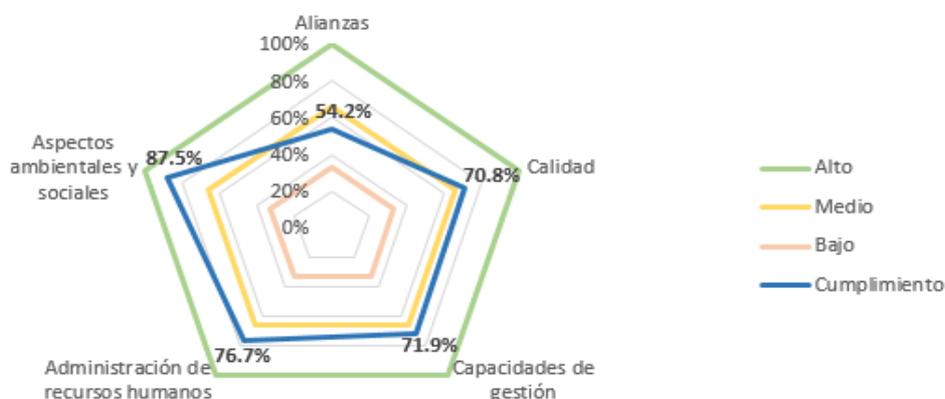


Figura 9. Porcentaje de cumplimiento de los componentes de creación de valor.

Para el análisis del cumplimiento de cada componente, se consideró la media de los resultados de sus correspondientes subcomponentes, previamente definidos en la Tabla 7. A nivel individual, en el componente *alianzas*, alcanzó el 54.2% del cumplimiento, según las seis preguntas específicas incluidas en la encuesta de la presente investigación. Este resultado se obtuvo tomando en cuenta la media de las puntuaciones de los subcomponentes (a) alianza estratégica, con 66.7% y (b) colaboración, con 41.7% de cumplimiento, según se observa en la Figura 10. Sobre la base de esta información, el componente *alianzas* se encuentra en un grado medio de implementación.

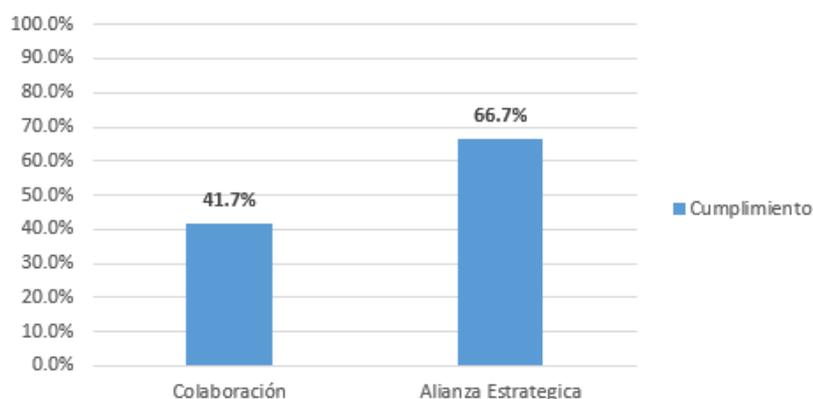


Figura 10. Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de alianzas.

En el componente calidad, se alcanzó un 70.8% de cumplimiento, en relación a las nueve preguntas específicas consideradas en el cuestionario. Este resultado ha sido obtenido tomando en cuenta la media de las puntuaciones obtenidas en los siguientes subcomponentes: (a) círculos de calidad, (b) control y mejoramiento de procesos, (c) diseño del producto y (d) enfoque hacia la satisfacción del cliente. En estos, se logró 25%, 75%, 100% y 83.3% de cumplimiento respectivamente, tal y como se muestra en la Figura 11.

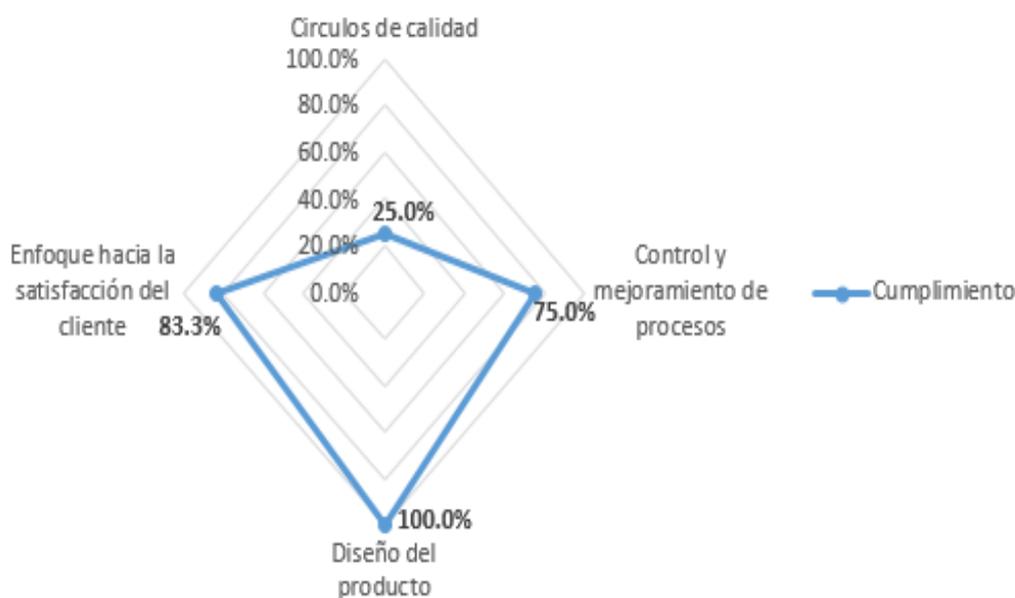


Figura 11. Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de calidad.

En el componente *capacidades de gestión*, se alcanzó un 71.9% de cumplimiento, en relación a las 19 preguntas específicas consideradas en el cuestionario. Este resultado ha sido obtenido tomando en cuenta la media de las puntuaciones obtenidas en los siguientes subcomponentes: (a) declaración de misión, (b) declaración de visión, (c) liderazgo responsable, y (d) medir y evaluar el rendimiento. Tanto en la declaración de misión como de visión, se logró un 80%, mientras que, en los subcomponentes restantes, se obtuvo 65% y 62.5% respectivamente, tal y como se muestra en la Figura 12. De acuerdo a estos resultados, este componente, se encuentra en un grado alto de implementación.

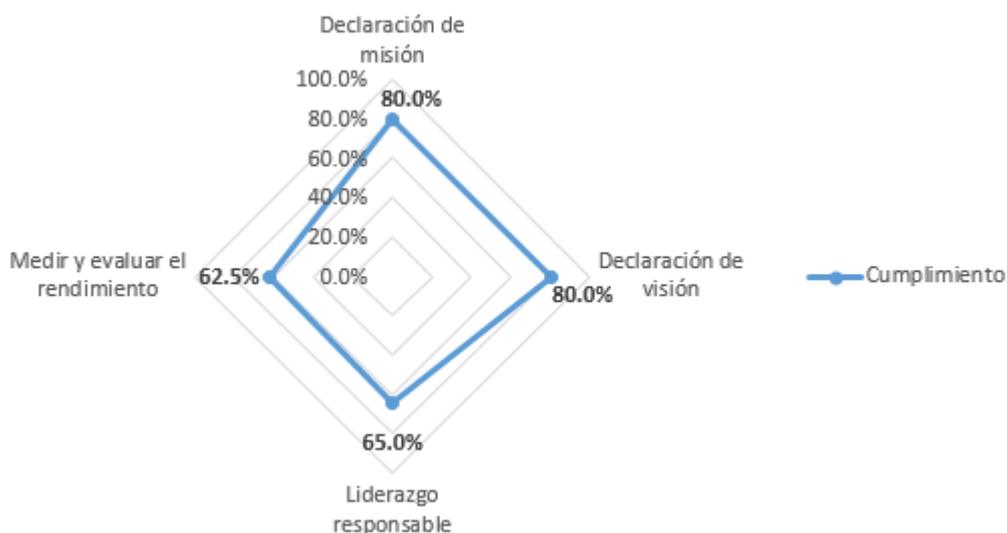


Figura 12. Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de capacidades de gestión.

En relación al componente *administración de recursos humanos*, se alcanzó un 76.7% de cumplimiento, en relación a las ocho preguntas específicas incluidas en el cuestionario. Para este análisis, se consideró la media de las puntuaciones obtenidas en los siguientes subcomponentes: (a) calidad de vida en el trabajo y (b) políticas éticas. Los resultados en cada uno de ellos se muestran en la Figura 13. Sobre la base de esta información, el componente *capacidades de gestión* se encuentra en un alto grado de implementación.

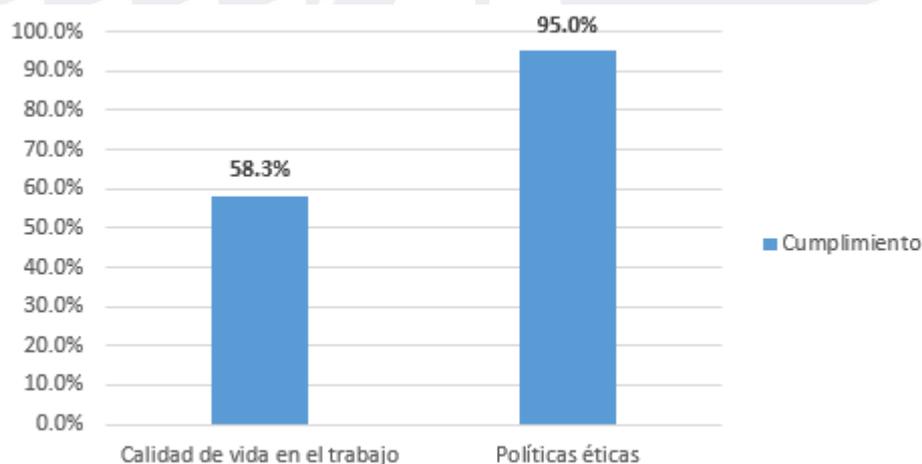


Figura 13. Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de administración de recursos humanos.

Finalmente, en relación al componente *aspectos ambientales y sociales*, se alcanzó un 87.5% de cumplimiento, en relación a las diez preguntas específicas incluidas en el

cuestionario. Para este análisis, se consideró la media de las puntuaciones obtenidas en los siguientes subcomponentes: (a) degradación de bosques y suelos que obtuvo un 25%, (b) salud y seguridad humana con un 75%, (c) corrupción la cual obtuvo un 100%, (d) derechos humanos que alcanzó el 100%, (e) escasez y calidad de agua que logró obtener el 100%, al igual que los subcomponentes, (f) gestión de residuos, (g) energía, y (h) cambio climático. Los resultados en cada uno de ellos se muestran en la Figura 14. Sobre la base de esta información, el componente *aspectos ambientales y sociales*, se encuentra en un alto grado de implementación.

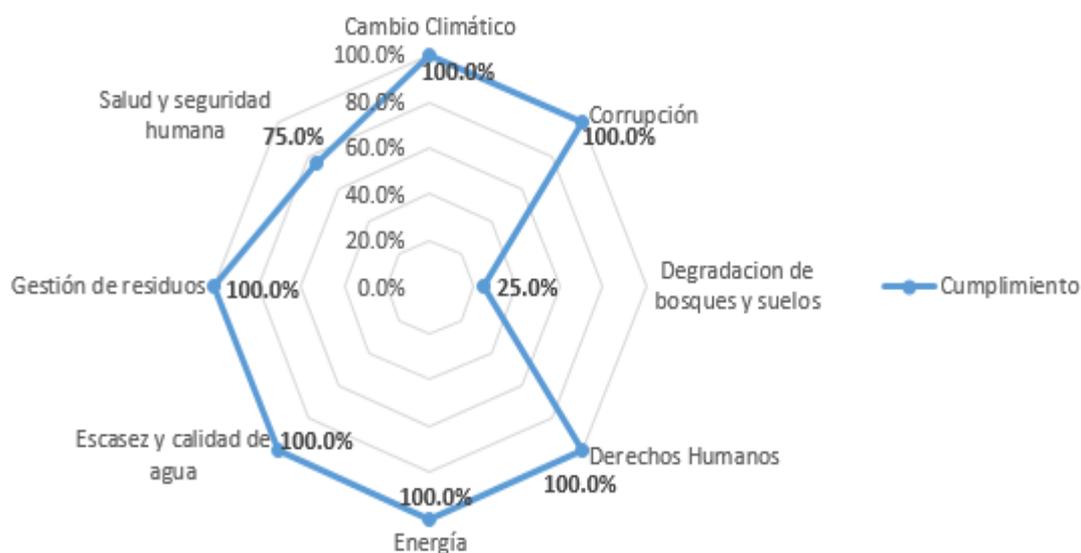
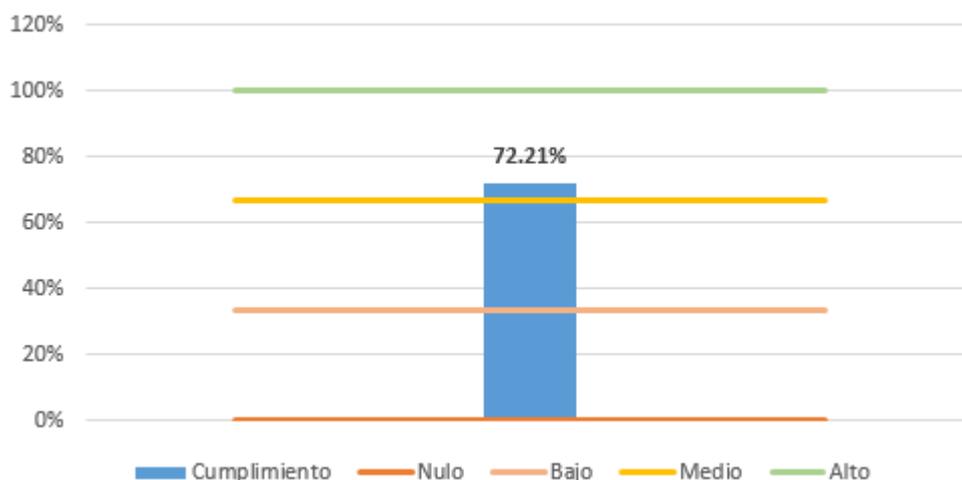


Figura 14. Porcentaje de cumplimiento de los subcomponentes de aspectos ambientales y sociales.

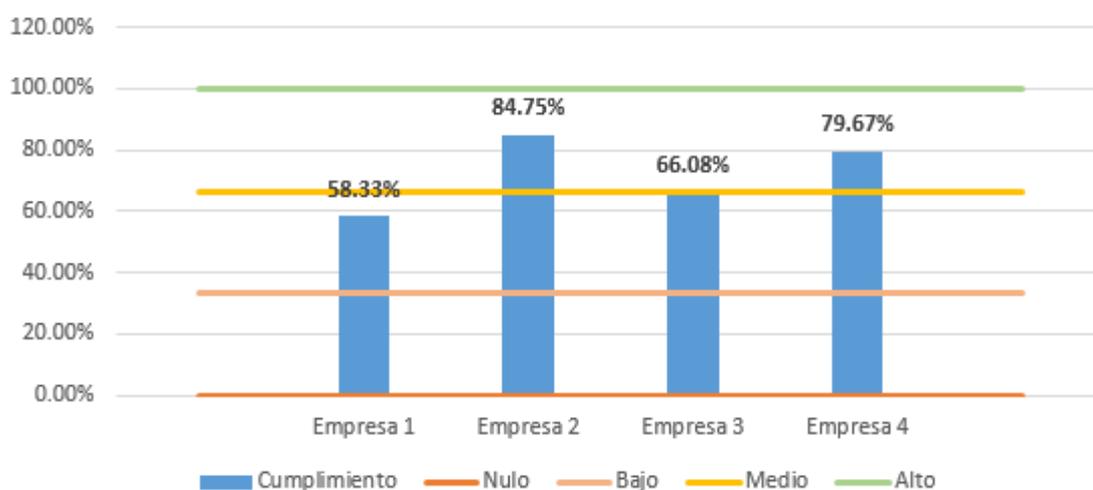
#### 4.2.2 Grado de implementación y porcentaje de cumplimiento de creación de valor intangible en las empresas mayoristas de distribución de combustible del país

En la Figura 15, se evidencia un 72.21% de cumplimiento en los cinco componentes de valor compartido identificados en las empresas mayoristas de distribución de combustible del Perú. Este porcentaje ubica a la creación de valor intangible, en un grado alto de implementación de acuerdo a los valores establecidos en la Tabla 8. Este resultado se obtuvo después de realizar medidas de tendencia central.



*Figura 15.* Grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas del sector de distribución de combustible del Perú.

Adicionalmente, otro aspecto del análisis evidencia el grado de implementación de creación de valor intangible en las cuatro empresas de la muestra. En la tabla 9, se muestran los porcentajes obtenidos por cada empresa y por cada componente. La Empresa 2 y la Empresa 4 alcanzaron el 84.75% y 79.67% respectivamente, obteniendo un alto grado de implementación en la generación de valor intangible, mientras que la Empresa 1 y la Empresa 3 obtuvieron un grado medio de implementación del 58.33% y 66.08% respectivamente, como se puede visualizar en la Figura 16.



*Figura 16.* Grado de implementación de la creación de valor intangible en las empresas consideradas en la muestra

Tabla 9

*Porcentaje de Cumplimiento por Componente en las Empresas de la Muestra*

Componente	Empresa 1 %	Empresa 2 %	Empresa 3 %	Empresa 4 %
Alianzas	16.67	66.67	50.00	83.33
Calidad	60.42	93.75	68.75	60.42
Capacidades de gestión	56.25	90.00	57.50	83.75
Administración de recursos humanos	83.33	73.33	66.67	83.33
Aspectos ambientales y sociales	75.00	100.00	87.50	87.50

**4.3 Discusión**

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, el grado de creación de valor intangible en la muestra del sector de distribución de combustibles alcanzó un 72.21%. Esto indica que estas organizaciones tienen un grado medio en calidad, costo y confiabilidad de sus productos, así como en los procesos de producción para ser más eficientes en el uso de los recursos naturales (Díaz & Castaño, 2013). Por lo tanto, se puede identificar un desarrollo representativo de estas prácticas y, en consecuencia, de sus indicadores.

Es necesario precisar que este grado de creación de valor se obtuvo por la interacción de los cinco componentes definidos en el presente estudio. En este, destaca *aspectos ambientales y sociales* con un 87.5% de cumplimiento, seguido de los componentes *administración de recursos humanos, calidad y capacidades de gestión* con 76.7%, 70.8% y 71.9% respectivamente. En relación al componente *alianzas*, se obtuvo 54.2%. Esto evidencia que este último grupo de variables necesita mayor atención en cuanto a su incorporación en el desarrollo del negocio de distribución de combustibles. A pesar de ello, cuenta con una buena iniciativa de aplicación. Asimismo, se constata que el grado de creación de valor intangible está constituido por diferentes porcentajes de implementación de los componentes del sector y siguen una distribución no homogénea entre ellos.

En relación al componente alianzas, podemos apreciar en la tabla 10, que las 4 empresas obtienen porcentajes diferentes, sin embargo, es necesario que estas incrementen sus alianzas estratégicas como, por ejemplo, afiliándose a la UN Global Compact y adopten los principios de inversión responsable propuestos por las Naciones Unidas. De esta manera, recibirán el reconocimiento internacional y la obtención de mejores estándares de responsabilidad social. Este tipo de alianzas, benefician a la empresa que lo obtiene, sino que motiva a las demás empresas del mercado a incrementar este tipo de alianzas ya que éstas marcan una ventaja ante el público y el estado, encargado de velar por el cumplimiento normativo que rige a estas empresas.

En relación al componente *calidad*, se puede señalar que las compañías de la muestra han alcanzado porcentajes mayores al 60% de implementación. Esto evidencia que las empresas de distribución de combustible de la muestra, están encaminando sus esfuerzos hacia mejorar la calidad de sus productos, sin embargo, hay que reforzar lo correspondiente a los círculos de calidad, pues en este punto, se obtuvo el porcentaje más bajo. Cabe resaltar que, de acuerdo a lo indicado por la certificación ISO 9000, las empresas en estudio logran satisfacer las expectativas de sus clientes en cuanto a sus productos, así como también logran establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores (International Organization for Standardization, 2005).

Respecto al componente *capacidades de gestión*, se alcanzó 71.9% de implementación, lo que significa un grado alto. De acuerdo con la Universidad de Cádiz, estas capacidades están siendo altamente aplicadas para gestionar las tareas y procesos de forma rápida y confiable. Por ende, las empresas de distribución de combustible están utilizando estrategias y pautas para la toma de decisiones. Sin embargo, para incrementar el cumplimiento de este componente, deben contar con metas de reducción de consumo de agua

y papel. La finalidad de esto es que logren controlar los insumos que utilizan en sus operaciones y, en consecuencia, obtengan una reducción de costos.

Continuando con la implementación del componente *administración de recursos humanos* se alcanza un valor del 76.7%. De acuerdo con Dessler (citado por Chiavenato, 2009), este aspecto está influyendo en un grado alto en la eficacia de los trabajadores y, por tanto, en las organizaciones de distribución de combustible. Sin embargo este porcentaje podría incrementarse si, las empresas de la muestra, incorporen prácticas alineadas al *Great Place to Work* a fin de ofrecer y asegurar la calidad de vida en el trabajo.

Finalmente, la implementación de los *aspectos ambientales y sociales*, cuentan con un alto grado de implementación, en todas las empresas, llegando en una de ellas, alcanzar el 100%. El alto grado de implementación, se debe también a las estrictas normas protectoras del medio ambiente, que rigen en la actualidad en nuestro país. Además las empresas han comprendido también, que el dañar al medio ambiente al realizar sus actividades, perjudica a la sociedad, lo que a la larga se refleja en perjuicios económicos en la empresa.

#### **4.4 Conclusiones**

El grado de implementación de creación de valor intangible en las empresas mayoristas del sector de distribución de combustibles del Perú es de 72.21%. Este alto grado de cumplimiento, evidencia que existe una tendencia positiva en la aplicación de prácticas que generen valor intangible en estas organizaciones. No obstante, existe más de 15% de premisas y lineamientos que se asocian a los componentes de valor intangible que aún no han sido incorporados por estas empresas. Básicamente, se refiere a las alianzas que las empresas tienen pendientes afianzar, por ello obtuvo un menor grado de implementación respecto con las demás variables y que, por este motivo, representa un aspecto de mejora pendiente de atención.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se listan las conclusiones, se brindan recomendaciones, y se exponen las implicancias teóricas y prácticas. Esto se ha realizado a partir del análisis de los resultados de esta investigación sobre la implementación de valor intangible en las empresas distribuidoras mayoristas de combustible de la muestra

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se evidencia que el sector cuenta con un grado alto de implementación de valor intangible. Esto significa que las empresas han madurado sus prácticas en gestión de intangibles. Dichas prácticas alcanzaron 72.21% de cumplimiento, tomando en cuenta los siguientes componentes: (a) capacidades de gestión, (b) calidad, (c) administración de recursos humanos, (d) alianzas, y (e) aspectos ambientales y sociales. Estos son considerados en el desarrollo de su negocio.

En el componente *capacidades de gestión* se alcanzó un alto grado de implementación en las empresas de la muestra. De hecho, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 71.9%. Por ello, se deduce que el *management* empresarial es el primer paso para asegurar una gestión eficiente y comprometida con el valor compartido. Destacan con puntuaciones altas los subcomponentes declaración de misión y declaración de visión, ambos con 80%. Asimismo, se evidencia que los gerentes, directores y accionistas ejercen un liderazgo responsable medio (65.0%), pues llevan a cabo políticas y acciones que incluyen temas de ecoeficiencia y/o desarrollo sostenible. Por lo tanto, es imprescindible aplicar estrategias que definan el rumbo de las empresas estudiadas y les permitan alcanzar su visión corporativa.

Con respecto al componente *calidad*, se alcanzó un alto grado de implementación. Sobre la base del análisis de sus subcomponentes, se obtuvo 70.8% de cumplimiento, por lo que se percibe que estas organizaciones están generando valor para sus clientes a través de la satisfacción de sus expectativas. Sin embargo, es importante mencionar que tres de las cuatro

empresas calificaron con 0% en el subcomponente círculos de calidad. Por ende, es indispensable el esfuerzo de ellas por obtener la certificación Social Accountability International.

En relación al componente *administración de recursos humanos*, se obtuvo un grado alto de implementación, lo cual fue sustentado por el 76.7% de cumplimiento promedio de sus respectivos subcomponentes. En el subcomponente *calidad de vida en el trabajo*, se evidenció 58.3% de cumplimiento en las empresas de la muestra. Por ello, a fin de reforzar este aspecto, estas organizaciones deben establecer lineamientos y políticas de corto plazo para asegurar la calidad de vida de sus empleados en el trabajo. Esto les generará la motivación necesaria para su contribución a la creación de valor de la empresa. Una forma de lograrlo sería mediante la incorporación de estas organizaciones al Great Place to Work.

Por su parte, en el componente *alianzas*, se logró un grado medio de implementación en las empresas estudiadas, considerando el 54.2% de cumplimiento de sus subcomponentes. En estos, se evidenció que las alianzas de colaboración son las menos desarrolladas, pues tan solo se alcanzó 41.7%. Por ello, se infiere que las empresas participantes del estudio necesitan establecer más alianzas estratégicas y de colaboración con organizaciones internacionales que otorguen reconocimiento y líneas de acción para el desarrollo sostenible y de valor compartido.

Finalmente, en el componente aspectos ambientales y sociales se obtuvo un grado alto de implementación en las empresas participantes del estudio, logrando el 87.5% de cumplimiento de sus correspondientes subcomponentes. Las normativas de gobierno y entes reguladores del país son bastante incisivas en los aspectos ambientales y sociales lo cual sustenta el resultado obtenido.

Las empresas participantes de la investigación consideran la sostenibilidad como parte de su estrategia corporativa. Asimismo, en su búsqueda por incorporar prácticas sostenibles

para el desarrollo de su negocio, se ha verificado que tres empresas de la muestra establecen alianzas con el GRI. En ese sentido, se percibe que la mayoría de las organizaciones evaluadas tienen arraigado el concepto de sostenibilidad; en consecuencia, ya se encuentran realizando prácticas de gestión de intangibles. Además, este tipo de alianzas ayudan a las empresas a que sus operaciones cada vez tengan menos impacto negativo en la sociedad y en el medio ambiente.

La revisión de la literatura indicó que, cuando se desarrollan mejoras en categorías intangibles importantes, se obtienen resultados favorables en la creación de valor de la empresa. Por su parte, los ya mencionados componentes intangibles de la presente investigación permitieron identificar aquellas prácticas o políticas que se encuentran aún en estadios incipientes y representan aspectos de mejora para las organizaciones inmersas en el sector de distribución de combustibles del país.

## **5.2 Implicancias Teóricas**

La presente investigación es un aporte para los empresarios y accionistas relacionados con la industria del sector de distribución de combustibles en el Perú. Se afirma esto, debido a que se presenta una metodología para la medición del grado de implementación de creación de valor intangible, considerando la identificación de los cinco componentes desarrollados en el presente estudio.

El análisis de los datos, obtenidos a través del instrumento de investigación, fue procesado siguiendo el esquema por niveles establecido en el presente estudio. Esto se realizó con la finalidad de que las organizaciones que deseen desarrollar la creación de valor intangible puedan conocer el grado de implementación con la que actualmente cuentan. En ese sentido, este trabajo es una contribución teórica para las áreas de planeamiento estratégico de las empresas del sector en cuestión, ya que podrán incluir el concepto de creación de valor intangible en sus estrategias corporativas como un elemento de

diferenciación de largo plazo y complicada de repetir porque la creación de valor intangible deriva de la identidad de la empresa, generando ventajas competitivas.

El instrumento de investigación adaptado de “Valor compartido en sectores en el Perú/Colombia entre 2010 y 2014” brindó el punto de partida para el desarrollo de la herramienta de medición de la implementación de valor intangible, esta herramienta ha permitido identificar que las empresas que poseen certificaciones de calidad, promueven el desarrollo profesional o aquellas que tienen alianzas con organizaciones que fomentan temas sobre la protección de derechos humanos y medio ambiente ya cuentan con un considerable número de prácticas que se relacionan directamente con los cinco componentes del estudio. Sobre esta base, se percibe que las empresas del sector de distribución de combustible que cumplen con este tipo de certificaciones o alianzas ya crean valor intangible; sin embargo, no conocen su grado de implementación.

### **5.3 Implicancias Prácticas**

La creación de valor intangible también se incrementa a través de la implementación de prácticas de valor compartido en las empresas distribuidoras de combustible, las cuales también contribuyen a aumentar significativamente la reputación corporativa. Asimismo, la incorporación de estrategias alineadas a la valoración de intangibles contribuye con el incremento de la rentabilidad por medio de la reducción de costos y al mejoramiento de la imagen corporativa a través del afianzamiento de las relaciones con los *stakeholders*.

Finalmente, contar con herramientas para medir la generación de valor intangible, es muy importante, ya que con éstas, las empresas pueden identificar con facilidad sus oportunidades de mejora, así como monitorear la generación de valor intangible que va desarrollando la empresa. Esta práctica no se realiza a la fecha, debido a que las empresas de distribución de combustible, no cuentan con dichas herramientas.

## 5.4 Recomendaciones

### 5.4.1 Recomendaciones prácticas

Además de las tres estrategias competitivas definidas por Porter (2009): (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, y (c) enfoque, se recomienda que el posicionamiento de las empresas distribuidoras de combustible pueda determinarse también a través de una estrategia de implementación de valor intangible, basada en sus cinco componentes.

Con relación a la información recopilada por la herramienta de investigación, el conocimiento sobre el aprovechamiento de valor intangible en las empresas encuestadas es mínimo. Por ello, es importante que las organizaciones inmersas en este sector implementen los componentes de valor intangible porque, de no hacerlo, podría representar una desventaja que, con el tiempo, llegaría a convertirse en una amenaza.

Para practicar de forma efectiva la creación de valor intangible, se recomienda analizar con precisión el área de interés y las actividades en las que se quiera invertir los recursos de la empresa. De esta forma se garantiza que la empresa obtenga la retribución correspondiente a la inversión realizada.

Se recomienda que las empresas del sector, se asocien a entidades que promuevan prácticas de creación de valor intangible como la United Nations Global Compact, la Iniciativa de Reporte Global, (GRI) o el Patronato Perú 2021. Con ello, las empresas contarán con lineamientos propuestos por éstas entidades, los cuales les ayudará optimizar sus actividades, lo cual se verá reflejado en mejorar las relaciones con la comunidad. Reducir el impacto con el medio ambiente, incrementando así, la generación de valor intangible de la empresa.

Por último, se recomienda ampliar la difusión de todas aquellas acciones que actualmente las organizaciones realizan en beneficio del medio ambiente y comunidades a través de charlas educativas, publicidad y sensibilización dirigida a los grupos de interés.

Esto es con el propósito de advertir el esfuerzo y trabajo realizado para el cuidado del entorno. De esta manera, la sociedad no percibirá que estas prácticas solo se ejecutaron para evitar que los organismos reguladores del sector les impongan sanciones o amonestaciones, sino que son parte de una preocupación constante por el beneficio social y medioambiental.

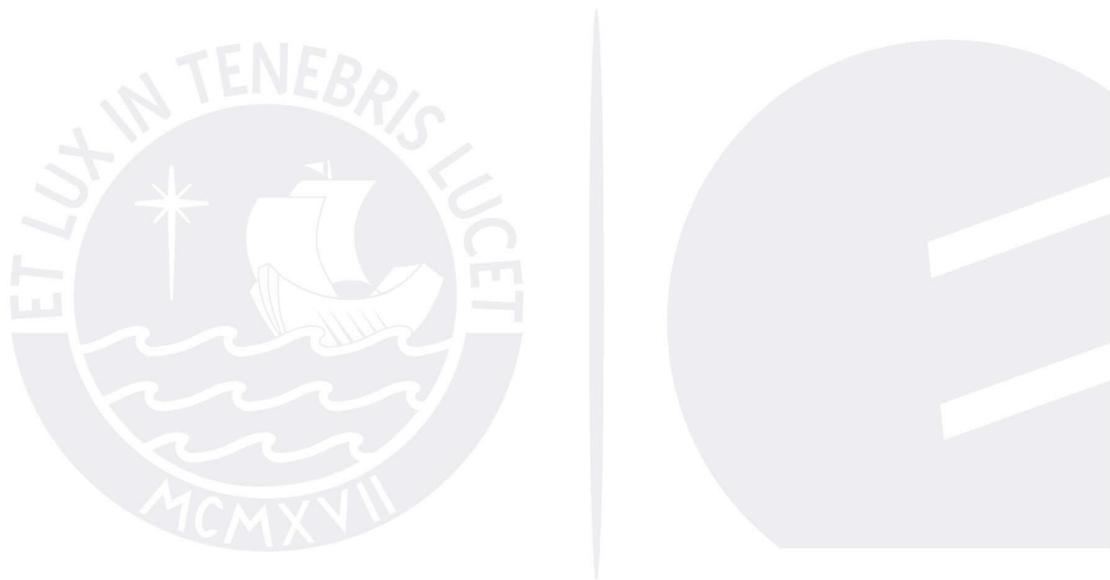
#### **5.4.2 Futuras investigaciones**

Por un lado, sería interesante realizar una investigación con un diseño correlacional entre valor intangible de marca y el índice de reputación corporativa de las empresas que conforman el sector de distribución mayorista de combustibles del país. Para ello, el instrumento de investigación de valor intangible no solo debe ser aplicado dentro de las organizaciones que desarrollan actividades económicas, sino que es necesario que sea puesto en práctica también en el entorno de las empresas a evaluar. Por eso, se sugiere complementar el estudio mediante la aplicación de una encuesta adicional que sea dirigida a la sociedad o comunidades involucradas a fin de que la herramienta pueda corroborar el impacto que tiene la implementación de los componentes, en la comunidad donde se desarrollan y a las cuales desean llegar.

Por otro lado, el presente estudio reveló un grado alto en la implementación de valor intangible en las cuatro empresas distribuidoras de combustibles que ocupan la mayor parte del mercado en el país, sin embargo, se sugiere ampliar la investigación a todas empresas distribuidoras de combustible a nivel nacional. Por tanto, sería relevante hallar el grado de implementación de valor intangible en dichas empresas, para obtener un resultado más generalizado para el sector.

Por último, para futuras investigaciones, se recomienda que los subcomponentes *liderazgo responsable* y *ética* se conviertan en componentes de la herramienta con el fin de otorgar mayor relevancia a los valores y compromisos éticos identificados en las organizaciones del sector de distribución de combustible. Este cambio tiene como objetivo

desarrollar directrices que fomenten el crecimiento empresarial, sobre la base de estos principios. Esto generará una cultura responsable con sus *stakeholders* y desechará cualquier interés de índole personal que no sume a la misión corporativa.



## Referencias

- Alloza, A., Carreras, E. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa* (2013). Madrid, España: LID.
- Angelelli, P., & Moori-Koenig, V. (2001). *Las pymes exportadoras argentinas exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: FUNDES.
- Arjona, M. (1999). *Dirección estratégica: Un enfoque práctico. Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Autoridad Portuaria de Valencia. (2011). *Guía de ecoeficiencia: Uso del agua*. Valencia, España: EcoPort.
- Barreto, L., & Urbina, G. (2012, julio). Responsabilidad socialmente inteligente. *Cuadernos de Investigación*, 17, 1-7.
- Barry, J., & Terry, T. (2008). Empirical study of relationship value in industrial service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228-241.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate revolution*. Washington, DC: FSG.
- Boletín Grupo Romero. (2017). *Grupo PRIMAX publica su primer reporte de sostenibilidad*. Recuperado de [http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/boletines/ediciones/noticias/grupo\\_primax\\_publica\\_su\\_primer\\_reporte\\_de\\_sostenibilidad/](http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/boletines/ediciones/noticias/grupo_primax_publica_su_primer_reporte_de_sostenibilidad/)

- Bonmatí, J. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México, D. F.: Elsevier.
- Cohen, P., & Low, J. (2001). The value creation index. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.
- Comisión Mundial sobre el Ambiente y Desarrollo de la ONU. (1987). *Nuestro futuro COMAN: El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/s5780s/s5780s09.htm>
- Consejo Nacional del Ambiente & Centro de Eficiencia Tecnológica Perú. (2005). *Guía de producción más limpia*. Lima, Perú: CONAM.
- Contraloría General de la República. (2013). *Medición de la implementación del Sistema de Control Interno en el Estado*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E., & Pérez T. (2003). *La responsabilidad social y medioambiental de la microempresa en Latinoamérica*. Nueva York, NY: BID.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México D. F., México: Pearson.
- De los Ríos, A., Torres, M., & Carbonell, A. (2007, 5-7 de setiembre). Estimación del valor generado por las empresas del IBEX 35: Una aproximación a su relación con los stakeholders mediante modelos de panel. En *XI Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 31-40). Madrid, España: CIO.
- Desjardins, J. & Willis, A. (2011). *Sustainability: Environmental and social issues briefing. questions for directors to ask*. ISBN 978-1-55385-602-3
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.

- Eggert, A., Ulaga, W., & Hollmann, S. (2006). *Linking customer share to relationship performance: The customer perspective*. University Park, PA: Pennsylvania State University.
- Fernández, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Alicante, España: Club Universitario.
- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI at a glance*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx>
- Goldwater, E. (2007). *Using Excel for statistical data analysis - Caveats*. Recuperado de <http://people.umass.edu/evagold/excel.html>
- Grönroos, C. (2010). Adopting a service logic in manufacturing. *Journal of Service Management*, 21(5), 564-590.
- Gupta, S., & Lehman, D. (2005). *Managing customers as investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Heiko S., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy. The example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Holbrook, M. (1994). The nature of customer value, an axiology of services in the consumption experience. En R. Rust y R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 21-71). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horvath, P. y Moeller (2004). La transformación de intangibles en valor. El caso de un fabricante alemán. Vol.1, 185-200. Recuperado de [http://www.accid.org/revista/documents/intangibles\\_castellano\\_185-200.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/intangibles_castellano_185-200.pdf)

- Iglesias, M., & Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona, España: El Tinter.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2016). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>
- International Organization for Standardization. (2005). *ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <http://www.tuveras.com/calidad/normalizacion/vocabulario.htm>
- Janssen, M., & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. *Strategic Organization*, 1(1), 35-49.
- Jonikas, D. (2014). Measuring value created through CSR in real state value creation chain. *Economics and Management*, 19(3), 280-289.
- Lama, L., & Urbina, G. (2012, julio). Responsabilidad socialmente inteligente. *Cuadernos de Investigación*, 1(17), 1-7.
- Ley 27806. Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Lizcano, J. (2004, 3-4 junio). Información corporativa sobre responsabilidad social e intangibles. Aproximación a un análisis comparado. En *XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección "Ética y Finanzas"* (pp. 1-27), Ubeda, España: Universidad de Jaén.
- López, I., Sotillo, S. (2009). *La gestión de los recursos intangibles empresariales*. Recuperado de <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf>

- Luffiego, M., & Rabadán, J. M. (2000). La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las Ciencias*, 18(3), 473-486.
- Marín, A. (2011). *Metodología de la investigación y formulación de proyectos* (4a ed.). Lima, Perú: Humanet.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222)
- Ministerio del Ambiente. (2009). *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Ecoeficiencia empresarial: Casos de éxito y desafíos a futuro*. Lima, Perú: GyG.
- Narváez, J. (2012). *Creando valor compartido en México. La experiencia de FUNDES*. Recuperado de <http://docplayer.es/18956375-Creando-valor-compartido-en-mexico.html>
- Navajas, O. (2008). Boletín Gestión Cultural N° 17: Gestión del Patrimonio Inmaterial. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/boletin/2008/bgc17-ONavajas.pdf>
- Nestlé. (2014). *Informe sobre creación de valor compartido*. Vevey, Suiza: Autor.
- Ochoa, V. (2013, 15 de enero) Cadenas de grifos concentran el 65% de venta de combustible. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/cadenas-grifos-concentran-65-venta-combustibles-2056571>
- O'Mahony, H. (2010, September). Eco-efficiency – A new tool to support better decisions on hull coating investments. *International Marine*. Recuperado de <http://www.international-marine.com/literature/ecoeficiencia-whitepaper.pdf>

- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2014). *Resultados de control muestral de calidad en grifos y estaciones de servicio*. Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/GFH/Control\\_Calidad\\_Cantidad\\_Combustibles/Estaciones\\_Aprobaron\\_Control/Estadisticos%20de%20Calidad%20y%20Metrologia%20en%20Grifos%20y%20EE.SS.%202014.pdf?2](http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/GFH/Control_Calidad_Cantidad_Combustibles/Estaciones_Aprobaron_Control/Estadisticos%20de%20Calidad%20y%20Metrologia%20en%20Grifos%20y%20EE.SS.%202014.pdf?2)
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2016). *¿Qué es Osinergmin?* Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca\\_osinergmin/quienes\\_somos](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca_osinergmin/quienes_somos)
- Palau, J. (2015). *Creación de valor compartido en el sector energético*. Madrid, España: Fundación Gas Natural Fenosa.
- Parada, J. (2005). El concepto de stakeholder en la RSC. En N. Villagra (Ed.), *Cátedra de ética económica y empresarial. La comunicación de la responsabilidad social corporativa* (pp. 33-46). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Petróleos del Perú (2012). *Política de responsabilidad social de Petróleos del Perú - Petroperú S.A.* Recuperado de <https://issuu.com/petroperu/docs/politicaresponsabilidadsocial-petroperu>
- Petróleos del Perú. (2013). *Memoria de Sostenibilidad 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Petróleos del Perú. (2014). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Petróleos del Perú. (2015). *Memoria de Sostenibilidad 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Petróleos del Perú. (2016a). *Informe anual de buen gobierno corporativo, 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Petróleos del Perú (2016b). *Código de Integridad de Petroperú*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/CodigoIntegridadPETROPERU.pdf>
- Petróleos del Perú. (2016c). *Memoria anual 2015*. Lima, Perú: Autor.

- Pintado, I. (2016). *Nuevos operadores en el mercado de combustibles*. Lima, Perú: American Business Consultant.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero-febrero). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- 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*. Boston, MA: FSG.
- PRI Association. (2016). *About the PRI. What is the PRI?* Recuperado de <https://www.unpri.org/about>
- Primax. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2015*. Lima, Perú. Recuperado de <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2016/5990990fb255fd8bce4af54f67371f38.pdf>
- Ramírez, T. (1996). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (3a ed.). Caracas, Venezuela: Carhel.
- Remacha, M. (2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (30), 4-20.
- Repsol Perú. (2012). *Informe de responsabilidad corporativa 2011*. Lima, Perú: Autor.
- Repsol Perú. (2013). *Informe de responsabilidad corporativa 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Repsol Perú. (2014). *Informe de responsabilidad corporativa 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Repsol Perú. (2015). *Informe de responsabilidad corporativa 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Ruíz, C. (s.f.). *Validez*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Recuperado de <http://investigacion.upeu.edu.pe/images/7/74/Validez.pdf>

- Russo, M. (2008). *Environmental management* (2a ed.). Thousand Oak, CA: Sage.
- Salas, E. (2013, enero-junio). Diseños pre-experimentales en psicología y educación: Una revisión conceptual. *Liberabit*, 19(1), 133-141.
- Schmidheiny, S., & Stigson, B. (2000). *Eco-efficiency: Creating more value with less impact*. Ginebra, Suiza: WBCSD.
- Social Accountability. (2016). *Who we are*. Recuperado de <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=906>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D. F., México: Pearson.
- Svendsen, A., Robert, G., Boutilier, R., Abbott, M., & Wheeler, D. (2010). *Measuring the business value of stakeholder relationships*. Vancouver, Canadá: Centre for Innovation in Management.
- Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A., & De La Cruz, R. (Eds.). (2015). *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país*. Lima, Perú: OSINERGMIN.
- The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. (2001). Perspectives on Business Innovation. Valuing Intangibles. (7), 34.
- Tordo, S. (2011). *National oil companies and value creation* (Working Paper N° 218). Washington DC: World Bank.
- United Global Compact. (2016). *Our participants*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- Van Fenema, P., Keers, B., & Zjim, H. (2014, octubre). Interorganizational shared services: Creating value across organizational boundaries. En T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form* (vol. 13, pp. 175- 217). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.

Velásquez, R. (2009). (Coord). *La guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz de carbono*. Ciudad de Cadiz, España:  
Universidad de Cádiz.



## Apéndice A: Instrumento Adaptado De “Valor Compartido en Sectores en Perú/Colombia entre 2010 y 2014”

Sección 1: Datos de la Organización					
1.1. ¿Cuál es el nombre legal de la empresa?					
1.2. Datos de la(s) persona(s) que completa(n) el cuestionario:					
Nombre y Apellidos (contacto principal)					
Genero	Hombre		Mujer		
Edad (años)	Menor 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Mayor de 55	
Cargo/Posición					
Profesión					
Nivel de Educación	Maestría o superior	Licenciado	Bachiller	Otro	
Email					
Teléfonos					
Otros colaboradores	Nombre y Apellidos			Cargo	
1.3. ¿Cuál fue el valor total de activos de su organización en el año 2015? (Millones de soles)					
1.4. ¿Cuántos colaboradores tuvo la empresa en los siguientes años? (Si tuviese información mensual favor adjuntarla.)					
Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
T1					
T2					
T3					
T4					
Anual					
Sección 2: Gestión de la Organización					
2.1. Con respecto a la Misión de la empresa, ésta incluye referencias sobre:					
i. Rentabilidad					
ii. Calidad					
iii. Eficiencia					
iv. Generación de Confianza					
v. Sostenibilidad (empresa y ambiente)					
2.2. Con respecto a la Visión de la empresa, ésta incluye referencias sobre:					
i. Rentabilidad					
ii. Calidad					
iii. Eficiencia					
iv. Generación de Confianza					
v. Sostenibilidad (empresa y ambiente)					
2.3. ¿Con respecto al Código de Ética de la empresa, éste incluye referencias a:					
i. Responsabilidad					
ii. Respeto					

iii. Transparencia		
iv. Generación de Confianza		
v. Honestidad		
2.4. ¿La organización implementa política(s) y acciones sobre temas de ecoeficiencia y/o desarrollo sostenible?		
En caso marcó sí en la pregunta 2.4 ¿los siguientes temas han sido abordados por la política?		
i. Uso eficiente del agua		
ii. Uso eficiente de la energía		
iii. Uso eficiente del papel		
iv. Manejo eficiente de residuos (sólidos y gaseosos)		
v. Gestión eficiente de las emisiones GEI (gases de efecto invernadero)		
vi. Procesos de mejora continua		
2.5. ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?		
¿Desde qué año? _____		
2.6. ¿La empresa es parte de UN Global Compact?		
¿Desde qué año? _____		
2.7. ¿La empresa es miembro de Perú 2021?		
¿Desde qué año? _____		
2.8. ¿La empresa es signataria de los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas (PRI)?		
¿Desde qué año? _____		
2.9. ¿La empresa está afiliada a The Great Place to Work?		
¿Desde qué año? _____		
2.10. ¿La empresa tiene certificaciones?		
i. ISO		
¿Cuáles? _____		
ii. OHSAS		
¿Cuáles? _____		
iii. Social AccounAbility International (AA)		
¿Cuáles? _____		
2.11. Otras certificaciones		
¿Cuáles? _____		
2.12 La empresa mide o monitorea:		
i. Materialidad		
¿Desde qué año? _____		
ii. Reputación Corporativa		
¿Desde qué año? _____		
iii. Impacto de sus Acciones ambientales		
¿Desde qué año? _____		
iv. Percepción		
2.13. ¿Cómo se monitorea el cumplimiento de las metas de reducción tanto en agua, papel, energía, emisiones de GEI, etc.?		
i. Auditorias		
ii. Evaluación del Estado		
iii. Mejoramiento de Programas (evolución)		
iv. Investigaciones Básicas (muestras)		
2.14. ¿Qué beneficios se ha obtenido aplicando conceptos de gestión de ecoeficiencia?		
i. Reducción de costos		

- ii. Aumento de la Productividad
- iii. Reducción de riesgos y multas
- iv. Mejora de las relaciones con la comunidad
- v. Mejoras en innovación


### Sección 3: Insumos usados por la empresa

#### a. Insumos relacionados con el Recurso agua

3.1. ¿Cuánto fue el consumo total de agua de su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: m <sup>3</sup>					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

3.2. ¿Cuál fue el costo total por consumo de agua de su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: soles					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

3.3. ¿La empresa contó con metas de reducción de consumo de agua?

Si

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

Indicar dichas metas:

Unidad: m <sup>3</sup>	2014	2015
Meta		
Real		

#### b. Insumos relacionados con el Recurso energía

3.4. ¿Cuánto fue el consumo total de energía de su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: kWh					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

3.5. ¿Cuál fue el costo total por consumo de energía de su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: Soles					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

3.6. ¿La empresa contó con metas de reducción de consumo de energía?

Si

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

Indicar dichas metas:

Unidad: kWh	2014	2015
Meta		
Real		

3.7. ¿Cuáles son los equipos que generan mayores consumos de energía en su empresa?

Nombre de Equipo	Cantidad de Unidades	Consumo Total Kwh ó MJ
1. Grupos electrógenos		
2. Chillers		
3. Extractores de aire		
4. UPS (respaldo de energía)		
5. Equipos de Aire Acondicionado		
6. Servidor		
7. Ascensores		
8. Cajeros Electrónicos		
9. Avión y/o Flota de transporte		
10. Computadoras de Escritorio / Laptops		

**c. Insumos relacionados con el Recurso papel**

3.8. ¿Cuánto fue el consumo de papel tuvo su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: Marcar abajo					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

Toneladas métricas  Total de resmas

3.9. ¿Cuál fue el costo total por consumo de papel de su empresa en los siguientes periodos?

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: Soles					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

**d. Insumos relacionados con Aparatos eléctricos y electrónicos**

3.10 Por favor describa los aparatos eléctricos y electrónicos que compró la empresa en los siguientes años. Coloque total comprado y monto invertido, así: 12: S7. 35,000

Aparato	2012	2013	2014

3.11. ¿La empresa contó con metas de reducción de consumo de papel?

Si No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

Indicar dichas metas:

Unidad: Marcar abajo	2014	2015
Meta		
Real		

Toneladas métricas  Total de resmas 

#### Sección 4: Procesos de mejora continua que implementó la empresa para reducir insumos

##### a. Procesos de mejora relacionados con el consumo del Recurso agua

4.1. Entre la lista de buenas prácticas de uso de agua mostradas en el recuadro, ¿cuáles implementó su empresa y a qué nivel? Por favor marque varias columnas.

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Utilizó sistema ahorradores de agua						
2. Adquirió equipos de alta presión de agua						
3. Usó boquillas reductoras de flujo en grifos y lavatorios						
4. Usó llaves con temporizador o detector de presencia						
5. Utilizó dispositivo de descarga de dos tiempos en los inodoros						
6. Utilizó tanques de reducida capacidad de almacenamiento de los inodoros						
7. Usa afiches informativos en sitio para colaboradores y personal de servicio.						
8. Hizo campañas de reducción del uso del agua en toda la empresa						
9. Otras prácticas						

**Nota.** Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

##### b. Procesos de mejora relacionados con el consumo de Recurso energía

4.2. Entre la lista de buenas prácticas de uso de energía mostradas en el recuadro, ¿cuáles implementó su empresa y a qué nivel? Por favor marque varias columnas.

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Usó energía solar (paneles solar)						
2. Usó energía eólica (molinos eólicos)						
3. Usó Gas natural en la flota vehicular						
4. Ajustó la ventilación y el aire acondicionado de las oficinas.						
5. Usó sensores infrarrojos y detectores de luz de día para regular la iluminación de cocheras.						
6. Utilizó focos o lámparas ahorradores de energía y /o LED						
7. Usó secadores de papel toalla en vez de sopladores eléctricos para secar las manos.						
8. Usó equipos multifuncionales de oficina (impresora, escaneadora, fotocopiadora).						
9. Separó los sistemas de aire acondicionado por áreas físicas controlables individualmente.						
10. Implemento campañas de ahorro de energía entre sus colaboradores						
11. Otros						

**Nota.** Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

### c. Procesos de mejora relacionados con el consumo del Recurso papel

4.3. Entre la lista de buenas prácticas de uso de papel mostradas en el recuadro, ¿cuáles implementó su empresa y a qué nivel? Por favor marque varias columnas.

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Usó papel de oficina reciclado o que contenga la mayor fracción de fibras recicladas.						
2. Utiliza las dos caras de la hoja del papel para imprimir (computadores programados para ello).						
3. Instaló u organizó un sistema para recoger los productos reutilizable de papel.						
4. Implementó una política para evitar imprimir documentos, instruyendo a los colaboradores a utilizar documentos electrónicos (Word, PDF,...) para ahorrar papel.						
5. Implementó una política para reducir las fotocopias.						
6. Implemento campañas de ahorro y reciclaje de papel entre sus colaboradores						
7. Otros						
.....						

Nota. Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

### d. Procesos de mejora relacionados con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)

4.4. Entre la lista de buenas prácticas de gestión de gases de efecto invernadero generados por su empresa mostradas en el recuadro, ¿cuáles implementó su empresa y a qué nivel? Por favor marque varias columnas.

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Uso video/tele conferencias (menos viajes)						
2. Uso vehículos compartidos (buses)						
3. Adaptó/convirtió buses o camiones para uso de gas						
4. Exigió a sus proveedores de transporte el uso de gas						
5. Adquirió vehículos livianos y eficientes en el uso de combustibles.						
6. Contrató vehículos livianos y eficientes en el uso de combustible.						
7. Promovió el uso de bicicletas entre sus colaboradores						
8. Vendió bonos de carbono producto del cambio de malla energética de su empresa (o por prácticas que emiten menos GEI)?						
9. Midió su huella de carbono de su empresa						
10. Midió la huella de carbono de sus productos						
11. Midió la huella hídrica de sus productos						
12. Midió la huella ecológica de su empresa						
13. Otros						
.....						
...						

Nota. Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

Si respondió SI a la pregunta d8 y d9 ¿Cuántos GEI fueron emitidos en los siguientes periodos? Si tuviese información trimestral favor adjuntarla.

Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014
Unidad: ppm					
T1					
T2					
T3					
T4					
Total					

### Sección 5: Gestión de salidas o exsumos generados por la empresa

#### a. Gestión de residuos

5.1. Entre la lista de buenas prácticas de gestión de residuos sólidos mostradas en el recuadro, ¿cuáles implementó su empresa y a qué nivel? Por favor marque varias columnas.

#### Residuos de Papel y cartón (ton)

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Clasificó y recicló el papel reciclable en contenedores fácilmente diferenciados por colores.						
2. Involucró a los colaboradores en el reciclaje de papel.						
3. Dio premios a las áreas campeonas en el reciclaje de papel .						
4. Priorizó la compra de papel totalmente libre de cloro.						
5. Implemento una gestión de reciclaje de papel que permitió monitorear la mejora continua (se llevaron estadísticas detalladas y se hizo monitoreo constante)						
6. Otros						
.....						
...						

Nota. Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

En cuanto a la gestión de los desechos de papel y cartón, por favor especifique las cantidades según cada práctica ecoeficiente

	2010	2011	2012	2013	2014
Reciclar					
Reutilizar					
Reducir					
Reemplazar					
Total Gestionado					

### Residuos de Plástico, bolsas y envases de plástico (ton)

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Clasificó los plásticos según tipo de residuo en contenedores de fácil ubicación (PET, ...).						
2. Involucró a los colaboradores en el reciclaje de plásticos.						
3. Dio premios a las áreas campeonas en el reciclaje de plásticos.						
4. Priorizar reciclaje según seriado de tipo de plástico.						
5. Priorizó el uso de plástico biodegradable						
6. Implemento una gestión de reciclaje de plásticos que permitió monitorear la mejora continua (se llevaron estadísticas detalladas y se hizo monitoreo constante)						
7. Otros .....						

Nota. Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

En cuanto a la gestión de los desechos de plástico, por favor especifique las cantidades según cada práctica ecoeficiente:

	2010	2011	2012	2013	2014
Reciclar					
Reutilizar					
Reducir					
Reemplazar					
Total Gestionado					

### Residuos de Aparatos eléctricos y electrónicos

Descripción de buenas prácticas	Si	No	Fecha inicio	Avance (1-5)	Inversión Soles	Ahorro anual
			(mes/año)			Soles
1. Reparó aparatos electrónicos para extender su vida (impresoras, aires acondicionados, ...).						
2. Vendió o donó los aparatos electrónicos desechados por uso o porque cumplieron su vida útil para la empresa						
3. Evitó mantener aparatos electrónicos inservibles o sin uso en su empresa (almacenados)						
4. Implementó el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de Residuos y Aparatos Eléctricos y Electrónicos						
4. Otros						
.....						

Nota. Avance, mide el nivel de implementación donde el número 1 equivale a “inicios de implementación” y el número 5 equivale a un nivel “completo de implementación”.

En cuanto a la gestión de los residuos o desechos de aparatos eléctricos y electrónicos, por favor especifique las cantidades según cada práctica ecoeficiente

	2010	2011	2012	2013	2014
Reciclar					
Reutilizar					
Reparar					
Reducir					
Remplazar					
Total Gestionado					

**Gestión de otros tipos de residuos**

5.6. Que otros tipos de residuos gestionó la empresa entre los años 2012 a 2014 (cantidad en unidades o toneladas. Por favor especifique)

Tipo de Residuo	2012	2013	2014

5.7. ¿Cuánto fue el costo asumido por la gestión de desechos de la empresa?

Unidad: Soles	2010	2011	2012	2013	2014
Papel y cartón					
Plástico, bolsas y envases					
Aparatos eléctricos y electrónicos					

**Sí**      **No**

5.8. ¿La empresa cuenta con metas anuales de reducción de generación de residuos?           

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

Indicar dichas metas:

Residuo	Unidad	Meta		Real	
		2014	2015	2014	2015
Papel y cartón	Ton				
Tarjetas de plástico, bolsas y envases	Ton				
Aparatos eléctricos y electrónicos	.....				
Otros residuos (agregue filas si fuera necesario)					

**Apéndice B: Instrumento Adaptado de “Valor Compartido en Sectores en Perú/Colombia entre 2010 y 2014”**

Sección 1: Datos de la organización						
1.1. ¿Cuál es el nombre legal de la empresa?						
1.2. Datos de la(s) persona(s) que completa(n) el cuestionario:						
Nombre y apellidos (contacto principal)						
Género	Hombre			Mujer		
Edad (años)	Menor 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Mayor de 55		
Cargo/Posición						
Profesión						
Nivel de educación	Maestría o superior	Licenciado	Bachiller	Otro		
Email						
Teléfonos						
Otros colaboradores	Nombre y apellidos			Cargo		
1.3. ¿Cuál fue el valor total de activos de su organización en el año 2015? (Millones de soles)						
1.4. ¿Cuántos colaboradores tuvo la empresa en los siguientes años? (Si tuviese información mensual favor adjuntarla.)						
Trimestre	2010	2011	2012	2013	2014	
T1						
T2						
T3						
T4						
Anual						

Sección 2: Capacidades de gestión	SI	NO
2.1. Con respecto a la Misión de la empresa, ésta incluye referencias sobre:		
i. Rentabilidad		
ii. Calidad		
iii. Eficiencia		
iv. Generación de Confianza		
v. Sostenibilidad (empresa y ambiente)		
2.2. Con respecto a la Visión de la empresa, ésta incluye referencias sobre:		
i. Rentabilidad		
ii. Calidad		
iii. Eficiencia		
iv. Generación de Confianza		
v. Sostenibilidad (empresa y ambiente)		
2.3. ¿Cómo se monitorea el cumplimiento de las metas de reducción tanto en agua, papel, energía, emisiones de GEI, etc.?		
i. Auditorias		
ii. Evaluación del Estado		
iii. Mejoramiento de Programas (evolución)		

iv. Investigaciones Básicas (muestras)		
2.4. ¿Qué beneficios se ha obtenido aplicando conceptos de gestión de ecoeficiencia?		
i. Reducción de costos		
ii. Aumento de la Productividad		
iii. Reducción de riesgos y multas		
iv. Mejora de las relaciones con la comunidad		
v. Mejoras en innovación		
<b>Sección 3: Administración de recursos humanos</b>		
3.1. ¿La empresa está afiliada a The Great Place to Work?		
¿Desde qué año? _____		
3.2. ¿Con respecto al Código de Ética de la empresa, éste incluye referencias a:		
i. Responsabilidad		
ii. Respeto		
iii. Transparencia		
iv. Generación de Confianza		
v. Honestidad		
3.3. Sobre Recursos humanos:		
i. Brinda formación y capacitación a sus colaboradores		
ii. La gestión del recurso humano brinda oportunidades para el desarrollo profesional		
<b>Sección 4: Alianzas</b>		
4.1. ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?		
4.2. ¿La empresa es parte de UN Global Compact?		
4.3. ¿La empresa es miembro de Perú 2021?		
4.4. ¿La empresa es signataria de los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas (PRI)?		
4.5. La empresa estableció alianzas con organizaciones:		
Privadas		
Estatales		
<b>Sección 5: Calidad</b>		
5.1. ¿La empresa tiene certificaciones?		
i. ISO		
¿Cuáles? _____		
ii. OHSAS		
¿Cuáles? _____		
iii. Social AccounAbility International (AA)		
¿Cuáles? _____		
5.2. Otras certificaciones		
¿Cuáles? _____		
5.3. La empresa mide o monitorea:		
i. Materialidad		
ii. Reputación Corporativa		
iii. Impacto de sus Acciones ambientales		
iv. Percepción		
5.4. La empresa cuenta con canales para el registro de quejas y reclamos?		

Sección 6: Aspectos ambientales y sociales	
6.1. ¿La organización implementa política(s) y acciones sobre temas de ecoeficiencia y/o desarrollo sostenible?	
En caso marcó sí en la pregunta 2.4 ¿los siguientes temas han sido abordados por la política?	
i. Uso eficiente del agua	
ii. Uso eficiente de la energía	
iii. Uso eficiente del papel	
iv. Manejo eficiente de residuos (sólidos y gaseosos)	
v. Gestión eficiente de las emisiones GEI (gases de efecto invernadero)	
vi. Procesos de mejora continua	
6.2. La interacción Empresa - Comunidad considera los siguientes aspectos:	
Respeto por los derechos humanos	
Transparencia	
Anticorrupción	
Apoyo a necesidades de educación, salud y protección del medio ambiente	



### Apéndice C: Análisis de Confiabilidad del Instrumento KR 20

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
4	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
p	0.50	0.75	1.00	1.00	0.75	0.50	1.00	0.75	1.00	0.75	0.75	0.50	0.75	0.50	0.50	0.75	0.75	0.75	0.50	0.00	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00
q=(1-p)	0.50	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.50	0.25	0.50	0.50	0.25	0.25	0.25	0.50	1.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00
pxq	0.25	0.19	0.00	0.00	0.19	0.25	0.00	0.19	0.00	0.19	0.19	0.25	0.19	0.25	0.25	0.19	0.19	0.19	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00

	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
3	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
p	0.75	0.75	0.25	0.50	0.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.00	0.25	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	0.25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75
q=(1-p)	0.25	0.25	0.75	0.50	1.00	0.00	0.25	0.00	0.00	1.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25
pxq	0.19	0.19	0.19	0.25	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.19

	sumatoria de respuestas correctas
1	45
2	43
3	33
4	36
$\sigma^2$	32.25
KR(52) =	0.856

$$r_{20} = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{\sigma^2 - \sum pq}{\sigma^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems del instrumento

p= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.

q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.

$\sigma^2$  = Varianza total del instrumento