

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Valor Compartido en el Sector Bancario Peruano

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Denissi Yanina Abregú Castro

Juan Carlos Espinoza Sosa

Irwin Pacheco Cabrera

Verónica Elizabeth Vargas Peláez

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, Junio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestro profesor y asesor Rubén Guevara Moncada, por el tiempo brindado en orientarnos, aconsejarnos y soportarnos académicamente durante el proceso de elaboración de la presente investigación.

Agradecemos también a CENTRUM Católica, por su contribución a nuestra formación gerencial, dotándonos de valiosos conocimientos y herramientas que nos ayudaran a afrontar los problemas en nuestra vida profesional.



Dedicatorias

A nuestros familiares, por habernos alentado a continuar desarrollándonos a nivel personal así como académico.

A nuestros amigos y conocidos de promoción, con quienes compartimos valiosas experiencias durante nuestro periodo de estudios.

A mi esposa e hijo, Milagros y Mathías, quienes son el motor en mi vida, a mi madre quien desde el cielo guía mis pasos, y a mi familia por su apoyo incondicional.

Juan Espinoza



Resumen Ejecutivo

La propuesta del valor compartido ha suscitado interés en años recientes, sin embargo las firmas locales que componen el rubro bancario han omitido el asunto en su accionar y ello resulta desconcertante debido al influyente rol que esta industria posee para el país. Es por tal motivo que se ha identificado la necesidad de realizar una investigación considerando sólo a los principales bancos, con la finalidad de conocer la manera como llevan a cabo sus actividades desde la perspectiva tanto de la generación de valor como de la gestión de stakeholders. El propósito general de la investigación fue identificar el nivel de conocimiento y de aplicación de valor compartido en el sector bancario peruano en el 2015. Para lo cual se procedió a realizar una encuesta de manera presencial a altos directivos de los principales bancos.

El estudio encontró que existen pocos avances respecto a la creación del valor compartido, de igual manera se identificó que en la mayoría de las empresas analizadas la implementación es totalmente nula. Los resultados alcanzados reflejaron que entre los directivos encuestados, quienes laboran en las principales compañías que operan en el rubro bancario del país, existe un bajo conocimiento sobre la forma de conseguir la creación de valor compartido. Adicionalmente, las firmas referidas describieron que su gobernanza y transparencia se rige por cuestiones legales o asociadas con el cumplimiento de estándares, con la finalidad de conseguir legitimidad en relación a su accionar. Las organizaciones mencionadas, sumado al bajo conocimiento del tema, también presentan un bajo nivel de implementación de conceptos vinculados con el valor compartido, aunque demuestran hacer algunos esfuerzos en proponer valor, orientándose para esto de manera especial, en los empleados y los consumidores, lo cual de alguna manera les ha generado cierto beneficio a nivel de reputación.

Abstract

The proposal of shared value has generated interest in recent years, however the firms that make up the banking sector have omitted the issue in their actions and the result is baffling due to the influential role that this industry has for the country. This is the reason why it has been identified the need to carry out an investigation considering only principal banks to know the way how it carry out their activities from both perspectives: the value generation as the stakeholders management. The general research purpose was identify the knowledge level and the shared value in the Peruvian banking sector in 2015. To achieve this goal it has been made a survey for the managers of the main banks.

The results show that there are few advances about shared value creation, at the same time it has been identified that in most of the companies analyzed the implementation is null. The results show that among managers surveyed, there are a little knowledge level about the way to get the share value creation. Besides, companies have shown that their governance and transparency are governed by legal issues or associated with the accomplished standards to obtain legitimacy in relation to their actions. Also, the mentioned organizations have presented a lack of implementation of the concepts related to the shared value, although they demonstrate some efforts in proposing value mainly focusing in employees and consumers, which in some way has generated them certain brand benefit.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema de la Investigación	4
1.3. Declaración del Propósito de la Investigación	5
1.4. Significancia de la Investigación.....	5
1.5. Naturaleza de la Investigación	6
1.6. Preguntas de la Investigación	6
1.7. Supuestos.....	6
1.8. Limitaciones	7
1.9. Delimitación	8
1.10. Resumen	8
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	10
2.1. Mapa de la Literatura	10
2.2. Desarrollo del valor compartido en las organizaciones.....	11
2.2.1. Implicancias del valor compartido.....	11
2.2.2. Prácticas del valor compartido.....	16
2.3. Creación de valor en los negocios.....	19
2.4. Relevancia de los <i>stakeholders</i> en las empresas	25
2.5. Tratamiento del valor compartido en el sector bancario peruano	31
2.6. Resumen	33
Capítulo III: Metodología	37
3.1. Diseño de la investigación.....	37

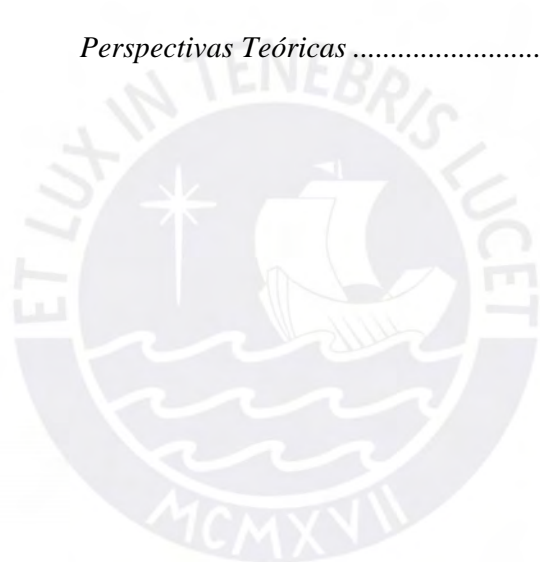
3.2.	Adecuación del Diseño.....	37
3.3.	Preguntas de Investigación.....	38
3.4.	Población.....	38
3.5.	Muestra.....	40
3.6.	Consentimiento Informado.....	41
3.7.	Confidencialidad	41
3.8.	Ubicación Geográfica.....	41
3.9.	Instrumentación	41
3.10.	Recopilación de Datos.....	42
3.11.	Análisis de Datos.....	43
3.12.	Validez y Confiabilidad.....	43
3.13.	Resumen	44
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....		45
4.1.	Característica de la Muestra	45
4.2.	Resultados	48
4.2.1.	Conocimiento de los ejecutivos sobre valor compartido.	49
4.2.2.	Nivel de preparación de los bancos con respecto a creación de valor compartido.	50
4.2.3.	Utilización de la teoría de Porter y Kramer (2011) para crear valor compartido.	51
4.2.4.	Nivel de aplicación de valor compartido en los bancos con enfoque de <i>stakeholders</i>	52
4.3.	Discusión.....	60
4.4.	Resumen	66
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		68

5.1. Conclusiones	68
5.2. Recomendaciones Prácticas	71
5.3. Futuras Investigaciones	72
Referencias.....	74
Apéndice A: Ejemplar de Consentimiento Informado.....	81
Apéndice B: Ejemplar de Instrumento.....	82
Apéndice C: Lista de Abreviaturas	87
Marco Teórico del Instrumento de Investigación.....	88
Otras referencias usadas	89



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad a Julio de 2015 (en miles de soles)</i>	39
Tabla 2 <i>Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad de Principales Bancos del Perú a Julio de 2015 (en miles de soles)</i>	45
Tabla 3 <i>Iniciativas Sociales del BCP</i>	46
Tabla 4 <i>Lineamientos para Iniciativas Sociales del BBVA</i>	47
Tabla 5 <i>Programas Sociales de Scotiabank</i>	48
Tabla 6 <i>Campos de Trabajo Social de Interbank</i>	48
Tabla 7 <i>Resumen de Acciones de los Bancos para la Creación de Valor desde Otras Perspectivas Teóricas</i>	65



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapeo sobre revisión de la literatura.....	11
<i>Figura 2.</i> Colocaciones directas a Julio de 2015	40
<i>Figura 3.</i> Colocaciones Directas a julio de 2015 (en miles de soles).....	45
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de conocimiento para crear valor compartido en las compañías analizadas de la industria bancaria nacional	49
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de afiliación a Perú 2021 y <i>Great Place to Work</i> en las compañías analizadas de la industria bancaria nacional.	50
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de estimación de la materialidad en las compañías analizadas de la industria bancaria nacional.....	51
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de Bancos que tomaron en cuenta la creación de valor compartido en sus actividades o aspectos relacionados a su desempeño en el mercado.	52
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de utilización del EVA en sector bancario nacional.	52
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de entrega de bonos anuales con reporte de utilidades en las firmas estudiadas del sector bancario nacional.	53
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de participación de colaboradores en la toma de decisiones en las firmas estudiadas del sector bancario nacional.	54
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de pago de salarios por encima del promedio en las firmas estudiadas del sector bancario nacional.....	54
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de firmas estudiadas pertenecientes al sector bancario nacional que implementaron acciones para medir la satisfacción de sus colaboradores.	55
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que implementaron planes de carrera para sus colaboradores	56
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que invierten en obras por impuestos.	56

<i>Figura 15.</i> Porcentaje de gestión de salidas referidas a residuos sólidos en las firmas estudiadas del sector bancario nacional.	58
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de reciclaje de equipos de oficina o maquinarias en las firmas estudiadas del sector bancario nacional.	59
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que cotizan en Bolsa.....	59



Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

El valor compartido aparece como una nueva alternativa para que una empresa pueda influir en la sociedad de una forma más trascendente mediante el desarrollo de acciones puntuales. Porter y Kramer (2011) mencionaron que la idea en torno al concepto que propusieron consistía en que la repercusión de una organización así como el progreso de la comunidad se encontraban vinculados, con lo cual era posible trascender los límites del capitalismo. También aseveraron que el valor compartido si bien implicaba seguir normativas éticas, cumplir con aspectos legales o reducir los posibles daños ocasionados por las actividades de un negocio, lo que en esencia buscaba era generar valor económico creando al mismo tiempo valor para la sociedad, de modo que esto se convierta en una de las principales fuerzas que impulsen el crecimiento de la economía global. Igualmente señalaron que el valor compartido era alcanzable por las compañías cuando seguían las tres acciones siguientes: (a) rediseñando productos así como mercados, (b) redefiniendo la productividad en cuanto a la cadena de valor, y (c) permitiendo el desarrollo de clústeres pertenecientes al ámbito local.

En similar orden, la propuesta del valor compartido parece encontrar convergencia en cuanto a los impactos positivos que puede generar especialmente en determinados tipos de realidades. Michelini y Fiorentino (2012) mencionaron que el concepto en cuestión por primera vez evidenciaba que era posible conseguir beneficios simultáneos en la sociedad así como en las empresas. Asimismo expresaron que si se deseaba lograr el impacto esperado del valor compartido era necesario que las organizaciones puedan integrar el punto de vista social en el mismo marco que empleaban tanto para enfrentar la competencia como para desplegar sus estrategias. También aseveraron que la idea en cuestión podía desarrollarse de una mejor manera cuando las firmas decidían expandir sus operaciones a países en desarrollo porque

dichos lugares significaban una atractiva oportunidad para realizar negocios y presentaban diversos problemas de índole social.

De otro lado, el planteamiento del valor compartido si bien abarca diversos aspectos, todavía requiere mejoras, aunque para lograr que una empresa en la actualidad lo aplique requiere seguir determinadas condiciones. Spitzack y Chapman (2012) señalaron que la propuesta en cuestión era un asunto emergente que implicaba emplear estrategias, manejar relaciones con los *stakeholders*, aplicar la innovación, y demás, pero que aún necesitaban efectuarse algunos refinamientos al respecto, como por ejemplo, en cuanto a los indicadores que deben utilizarse. Además precisaron que cuando una firma aplicaba el valor compartido resultaba necesario que estuvieran implicados los cinco aspectos siguientes: (a) conocer las políticas así como las prácticas de funcionamiento que se tienen, (b) aumentar la competitividad, (c) mejorar las condiciones sociales de las comunidades que estuvieran cercanas, (d) definir los proyectos estratégicos, y (e) saber la forma en que pueden medirse las demandas de los *stakeholders*.

No obstante, han surgido algunas críticas a la propuesta en cuestión que sugieren su baja relevancia. Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) señalaron que el valor compartido intentaba mejorar o cambiar la confianza en los negocios bajo circunstancias en las que éstas atravesaban dificultades en cuanto a su imagen, por lo que resultaba sólo un intento más de otorgarles legitimidad, dado que fundamentalmente proponía convertir en valiosas oportunidades los problemas sociales con la intención de conseguir mayor rentabilidad. Asimismo expresaron que el concepto mencionado contenía las siguientes cuatro falencias: (a) no presentaba alguna variación significativa con relación a lo propuesto por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) e incluso caricaturizaba a ésta, (b) no consideraba la existencia de tensiones entre los objetivos de carácter económico con los de tipo social u olvidaba que comportarse de manera virtuosa era insuficiente para ser una compañía rentable,

(c) evidenciaba demasiado optimismo sobre la disposición de las organizaciones en cuanto al respeto de las regulaciones establecidas por los gobiernos, y (d) abordaba de manera superficial la importancia que poseen las firmas dentro de la sociedad apelando únicamente a conseguir una transformación del pensamiento corporativo.

Cabe resaltar que durante los últimos 15 años la industria bancaria ha crecido de manera destacada, lo cual en la actualidad ya le ha permitido convertirse en uno de los sectores más influyentes del país. Igualmente, los resultados obtenidos hasta el momento no se hubieran producido sin la ocurrencia de los seis hechos siguientes: (a) el progreso de los servicios orientados a las personas, (b) la ampliación de transacciones apoyadas por la tecnología, (c) el aumento de las inversiones efectuadas en el país, (d) la rapidez de los cambios ocurridos en la banca, (e) el incremento de la tercerización de servicios que no eran propios del negocio, y (f) el crecimiento de la segmentación aplicada a los clientes con la finalidad de ofrecerles beneficios conseguidos a través de alianzas o convenios de índole comercial (Gestión, 2014).

Finalmente, cabe indicar que a partir del aporte de Porter y Kramer (2011) y sus implicancias se han efectuado contribuciones adicionales, como las de Michelini y Fiorentino (2012) o Spitzack y Chapman (2012), aunque todavía el tema se encuentra en una discusión básicamente de orden teórico, donde por cierto es destacable encontrar algunos puntos de vista opuestos, como el de Crane et al. (2014), sin embargo las investigaciones empíricas al respecto no son abundantes y menos aplicadas a sectores, sino a compañías en particular. Esta situación explica la falta de indagaciones referidas al valor compartido en el sector bancario, sobre el cual básicamente existen informes concentrados en los progresos conseguidos anualmente en cuanto al desarrollo de la RSE, los mismos que se elaboran de manera voluntaria e individual por cada institución.

1.2. Problema de la Investigación

Los bancos poseen un rol importante en los lugares donde existen múltiples necesidades, por lo que su actuar debe ampliarse con la finalidad de poseer un rol más protagónico que sea apreciado mayoritariamente. Duque Orozco y Martínez Barón (2012) indicaron que el sector bancario ha presentado rendimientos notables en los últimos años y ha conseguido ser valorado por las oportunidades laborales que otorga, el apoyo que brinda a otros rubros, el aporte que significa para la economía y demás, aunque se ha visto criticado por la forma como asume la RSE. Además precisaron que la industria bancaria debía considerar que si opera en lugares en los que existen carencias relacionadas con educación o salud, por ejemplo, lo aconsejable era que evitara limitarse a cumplir únicamente objetivos de índole económica, sino que buscara trascender a nivel tanto social como ambiental, esto es llegar a desarrollar el Valor Compartido, para de ese modo llegar a cumplir con las expectativas que tienen los *stakeholders* acerca de su desempeño.

Es así, que en esta investigación nos abocamos en la búsqueda de una implementación sobre el valor compartido, el cual a la fecha es inexistente tomando en cuenta que existen paradigmas por parte de los directivos de los distintos bancos que han sido tomados como muestra para el presente estudio en función a su importancia o envergadura dentro del mercado peruano. No obstante, cabe precisar que la percepción que puede existir acerca del desempeño de los bancos puede resultar fundamental para su reputación, aunque las acciones al respecto en el ámbito local únicamente se han enfocado en la RSE. Cabe agregar que dada la trascendencia que puede revestir el valor compartido para el ámbito empresarial, resulta cuestionable que uno de los principales rubros del país no se enfoque o abarque en este concepto, ya que hasta la fecha sólo se aplican modelos que una vez implementados no llegan a generar el impacto deseado en la sociedad.

Por tal razón, se vuelve necesario averiguar si es posible que se migre a lo propuesto por el valor compartido y romper esos paradigmas que hoy en día se tienen respecto a este concepto. En función a lo expuesto, se puede precisar que a pesar de lo importante que puede resultar la actuación de los bancos para un país, las más destacadas organizaciones del sector bancario nacional han realizado, en baja medida, o casi nula la aplicación o desarrollo de valor compartido, debido a que en estas instituciones se guían o están impulsadas por intereses de orden corporativo con ánimo de lucro, lo cual ciertamente es válido, aunque evidencia el verdadero propósito que existe al manejar el tema en cuestión y la relativa importancia que se le brinda al aspecto social.

1.3. Declaración del Propósito de la Investigación

El propósito general de la investigación fue identificar el nivel de conocimiento y de aplicación de valor compartido en el sector bancario peruano en el 2015. Para lo cual se procedió a realizar una encuesta de manera presencial a altos directivos de los principales bancos.

1.4. Significancia de la Investigación

La creación de valor compartido implica que las organizaciones reconsideren tanto sus estrategias como sus procesos de modo que no se concentren exclusivamente en la generación de riqueza, sino que se orienten a lograr un impacto a nivel social que supere lo propuesto por la RSE. No obstante, si se desea llevar a la práctica el concepto aludido se requiere que las empresas, sin importar el rubro en el que se desempeñan, encuentren maneras distintas de realizar sus actividades así como de vencer la desconfianza que puede existir hacia éstas.

Bajo estas circunstancias, las instituciones que comprenden el sector bancario nacional deben preocuparse por ampliar sus ideas acerca del rol que poseen en la sociedad y añadir el concepto del valor compartido en su funcionamiento, con la intención de establecer

diversas estrategias así como medir los progresos al respecto, con la finalidad de alcanzar una relación todavía mejor con la comunidad y aportar de modo significativo con el progreso de los habitantes.

Por último, debe señalarse que la presente investigación significa un aporte en el ámbito de la gestión de negocios por los requerimientos que en la actualidad se han impuesto en cuanto a la necesidad empresarial de entablar relaciones que sean más trascendentes y genuinas en los lugares donde efectúan actividades, resultando esto de suma trascendencia para desenvolverse con tranquilidad y evitar críticas, lo cual con el transcurso del tiempo puede reducir la posibilidad de una merma importante en el prestigio de cualquier compañía.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y diseño no experimental transeccional. Además, cabe precisar que tales características repercutieron en el estudio, en primera instancia, cuando se recogieron las respuestas sobre el empleo del valor compartido de cada una de las personas que permitieron ser encuestadas, y en segunda instancia, cuando se establecieron los componentes del valor compartido que eran relevantes para el rubro seleccionado.

Finalmente, en este estudio se han empleado diversos conceptos teóricos y aplicado el instrumento proporcionado el cual fue una herramienta pertinente que ayudo a conocer el avance en cuanto al empleo del valor compartido en las instituciones escogidas del sector bancario nacional, la cual sirvió para conocer las impresiones al respecto de cuatro ejecutivos con puestos ubicados en el nivel estratégico de sus centros de trabajo.

1.6. Preguntas de la Investigación

La interrogante principal propuesta en el presente estudio fue la siguiente:

¿Cuál fue el nivel de conocimiento y de aplicación de valor compartido en el sector bancario peruano en el 2015?

De la formulación de la interrogante principal se derivaron las siguientes interrogantes secundarias:

¿Cuál fue el nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector bancario entorno al valor compartido en el 2015?

¿Cuál fue la situación del sector bancario con respecto a su preparación para crear valor compartido durante el 2015?

¿Estuvo el sector bancario utilizando la teoría de Porter y Kramer (2011) para crear valor compartido durante el 2015?

¿Cuál fue el nivel de aplicación de valor compartido del sector bancario y sus principales stakeholders primarios y secundarios a través del 2015?

1.7. Supuestos

La investigación ha considerado que las respuestas brindadas por los encuestados eran ciertas, mediante lo cual se hizo factible comprender en una real magnitud el estado en que se encontraba el uso del valor compartido en las principales compañías del rubro bancario local.

Por último, cabe agregar que el estudio ha estimado que las diversas cifras estadísticas que se obtuvieron eran suficientes para comprender la situación en cuanto a la aplicación del valor compartido dentro de la industria en su totalidad, mediante lo cual se hizo posible utilizar los diversos hallazgos conseguidos para contribuir de manera general con el uso del valor compartido entre todas las compañías que componen el sector escogido.

1.8. Limitaciones

El alcance descriptivo redujo la posibilidad de establecer relaciones o asociaciones entre los diversos aspectos sobre los que se encuestó a los diferentes directivos de cada organización siendo cuatro las personas entrevistadas y de forma presencial, por lo cual las cifras obtenidas sólo pueden emplearse de manera referencial en el sector analizado. La presente investigación presenta las siguientes limitaciones: a) disponibilidad de tiempo del

encuestado para resolver el cuestionario; b) el control sobre la percepción y conocimiento del encuestado sobre el tema; y c) la ausencia de investigaciones previas sobre el tema.

1.9. Delimitación

La investigación se concentró en identificar el manejo del valor compartido en los bancos que sumen al menos el 80% de participación de mercado de colocaciones del sector bancario en el país. Para ello fueron consideradas aquellas que han obtenido la mayor cantidad de colocaciones y captaciones en el mercado peruano, considerándoseles por tanto como instituciones grandes o medianas dentro de su rubro para el ámbito local. Cabe mencionar que se buscaron respuestas acerca de la forma o método de gestión del valor compartido en personas con posiciones directivas en las instituciones bancarias en la ciudad de Lima durante el año 2015, lo cual permitió recoger puntos de vista gerenciales acerca del tratamiento del valor compartido por cada uno de los *stakeholders* en las organizaciones escogidas en el sector objeto de estudio en el país, sin tomar en cuenta al Estado como un *stakeholder* por no ser este un interviniente directo en la productividad de estas organizaciones.

Resumen

La introducción comenzó con la explicación de los antecedentes así como del problema de la investigación que existen en torno al planteamiento del estudio, lo que permitió destacar la trascendencia que poseía el concepto del valor compartido en el actual contexto empresarial y la repercusión que posee el rubro bancario para conseguir el progreso de una sociedad. Seguidamente se estableció la declaración de propósito de la investigación, lo que significó precisar el motivo por el cual se determinó efectuar el estudio del tema escogido en el rubro seleccionado. Igualmente, en la significancia de la investigación se describió la razón por la que se debería de llevar a cabo una indagación acerca del asunto elegido revestido de particular relevancia. Asimismo, en la naturaleza de la investigación se

destacaron los aspectos más importantes en cuanto a la manera como fue trabajada la información conseguida para de esa manera desarrollar mayor conocimiento en torno al asunto objeto de estudio. Además, en las preguntas de investigación se formuló la interrogante esencial así como los cuestionamientos complementarios del estudio con la intención de brindar una contribución al giro de negocio seleccionado.

Finalmente, se detallaron los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones de la indagación con la objetivo de establecer los asuntos principales relacionados a lo que se ha presumido, acotado y enmarcado en el estudio, para aprovechar de la mejor manera posible la información obtenida acerca del actual tratamiento que se le brinda al valor compartido en las organizaciones de la industria bancaria local.



Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1. Mapa de la Literatura

Es importante señalar que se ha elaborado una síntesis que sirve de orientación para detectar los asuntos relevantes que fueron abordados durante la revisión de la literatura, para lo que resultó necesario utilizar los tres elementos siguientes: (a) el tema principal, (b) el tema secundario, y (c) el autor. De una parte, en cuanto a los temas principales y los temas secundarios, se estableció tratar los cuatro aspectos siguientes: (a) la manera en que se desarrollaba el valor compartido en las organizaciones, lo que se enfocó en explicar las implicancias del concepto aludido así como la ejecución del mismo; (b) la forma en que se creaba valor en los negocios, lo que se concentró en describir la manera de generar una propuesta de valor especialmente en las compañías de servicios; (c) la manera en que se convertían relevantes los *stakeholders* en las empresas, lo que se enfocó en describir la importancia de mantener relaciones adecuadas con los diversos interesados en torno a las actividades de una firma; y (d) la forma en que se trataba el valor compartido en el sector bancario peruano, lo que se concentró en explicar la situación de la banca local así como el desenvolvimiento exhibido en el tema por instituciones que componen la misma en el país.

De otra parte, sobre lo concerniente a los autores utilizados, estos se han asociado a 51 artículos publicados entre el 2001 hasta el 2016 y que han brindado apoyo para desarrollar los asuntos considerados pertinentes sobre los diversos temas principales y secundarios que fueron escogidos. Por último, cabe mencionar que el resumen de la literatura efectuada se convierte en una facilidad para conseguir tanto una mejor comprensión como un rápido seguimiento de la bibliografía empleada, lo que justifica su incorporación en el presente estudio. En la Figura 1 se muestra la guía referida.

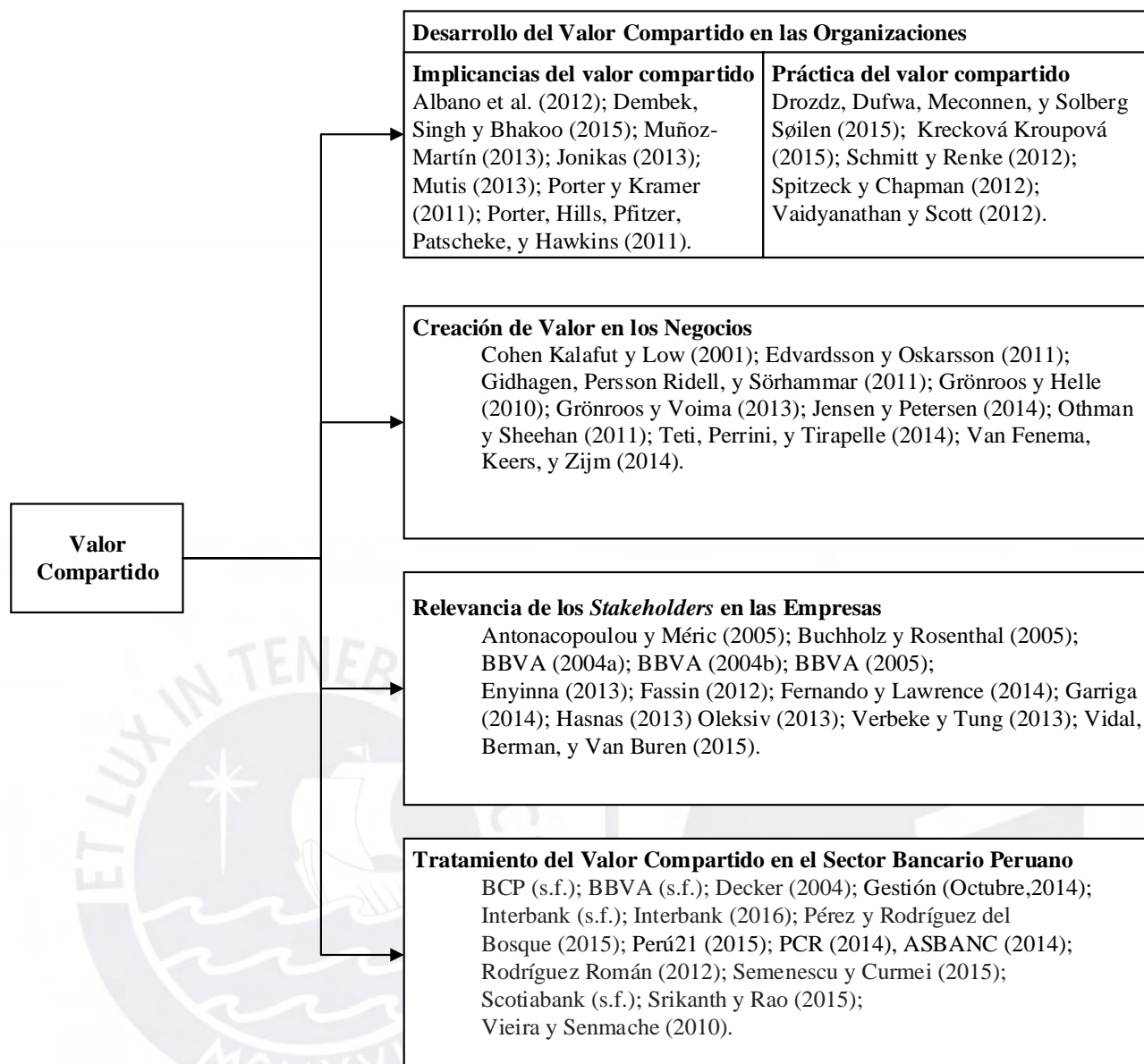


Figura 1. Mapeo sobre revisión de la literatura

2.2. Desarrollo del valor compartido en las organizaciones

2.2.1. Implicancias del valor compartido

La propuesta del valor compartido pretende involucrar a las empresas de una manera más significativa con la sociedad, por lo que se torna como una alternativa novedosa para conseguir dicho propósito. Porter y Kramer (2011) indicaron que el rumbo de las compañías debía asociarse con el de la comunidad, lo cual implicaba que a nivel corporativo se debía evitar sólo buscar aumentar las ganancias económicas, sino que se debía pensar en la

importancia que revestía el progreso de la sociedad, lo cual permitía la creación de valor compartido. Asimismo explicaron que su idea radicaba en alcanzar una variación en cuanto a la actual perspectiva empresarial, dado que pretendía transitar de la obtención exclusiva de beneficios financieros hacia la generación de valor tanto económico como social. También precisaron que si bien lo que buscaban las compañías era conseguir la rentabilidad, ello no significaba estar en contra de los intereses sociales, dado que una organización requería el apoyo de la comunidad para desarrollar establemente sus actividades en el tiempo, por lo cual era necesario compensarla.

En similar orden de ideas, vale destacar que la necesidad de estrechar relaciones entre las corporaciones y la sociedad cada vez resulta más imperiosa y que no implica dividendos sólo para una de las partes. Albano et al. (2012) expresaron que las empresas a largo plazo requerían contar con factores productivos para desarrollar ventajas competitivas, por lo que necesitaban a su disponibilidad personas educadas, saludables, y demás. También manifestaron que las organizaciones con el tiempo necesitaban alcanzar eficiencia productiva, dado que así se evitaban despilfarros de desechos y se aminoraba la contaminación, lo cual era apreciado por los consumidores al saber de la ejecución de dichas prácticas. Asimismo mencionaron que era necesario que las compañías repararan el vínculo entre su éxito y el avance social, el cual radicaba en conseguir competitividad generando oportunidades, aunque esto requería que los directivos consideraran implementar nuevos modelos de negocios que no se concentren de modo exclusivo en los mercados. Igualmente precisaron que para trascender hacia el concepto del valor compartido era necesario considerar los cuatro aspectos siguientes: (a) tener obligación moral, lo que implicaba lograr éxito corporativo respetando valores, personas, entre otros; (b) sostenibilidad, lo cual significaba cubrir las necesidades del presente sin comprometer los requerimientos del futuro; (c) licencia para operar, lo que significaba contar con la aprobación de los *stakeholders* para

efectuar actividades; y (d) reputación, lo cual implicaba ejecutar acciones para conseguir una imagen que posicione a las firmas por encima de sus competidores.

De igual manera, la propuesta en cuestión requiere, entre otras cosas, que los principales directivos de las compañías entiendan y se involucren con el tema si desean ejecutarlo de modo correcto. Mutis (2013) precisó que a los administradores durante su formación se les explicaba que la frontera de sus responsabilidades debía ser regulada por sus intereses particulares, lo cual había cambiado en la actualidad porque conseguir productividad, sofisticación o competitividad no resultaba suficiente, y tampoco bastaba con regalar dinero para manifestar apoyo hacia alguna iniciativa. Asimismo manifestaron que lo necesario para comenzar aplicando el valor compartido era un cambio de perspectiva a nivel de las gerencias, dado que el asunto era una inversión, aunque para realizar correctamente la misma se requería de las tres condiciones siguientes: (a) el compromiso de la totalidad de las personas que laboran en una firma, (b) la comprensión que el valor compartido no se alcanza de manera rápida, y (c) la necesidad de contar con habilidades no tradicionales como la capacidad de conversar o el saber convivir con la incertidumbre. También señalaron que el tema requería un enfoque de carácter estratégico así como un desembolso considerable de recursos para conseguir un adecuado impacto.

Como cualquier otra estrategia, la importancia del valor compartido puede apreciarse al llevarse a la práctica, por lo cual debe considerarse sus implicancias y señalarse sus beneficios. Jonikas (2013) aseveró que la creación del valor compartido significaba desarrollar tanto políticas como prácticas que debían incorporarse a la estrategia empresarial con el propósito de alcanzar una mayor competitividad que permitiera generar una repercusión que resulte ventajosa en el plano económico así como social. Igualmente precisó que para conseguir desarrollar correctamente el valor compartido, las organizaciones debían procurar detectar a los grupos con los que se tuvieran una mayor concurrencia de intereses

para efectuar las implementaciones respectivas a un costo que fuera conveniente. Además acotó que la propuesta en cuestión resultaba diferente a cualquier otra porque explicaba una forma de crear valor para los diversos *stakeholders*, lo cual permitía facilitar la sostenibilidad de las compañías.

Mientras que otras cuestiones esenciales de la propuesta consisten en distinguir los aspectos que requieren ser abordados para canalizar los recursos y esfuerzos respectivos de manera precisa así como considerar las sugerencias en cuanto al establecimiento de métricas al respecto. Porter y Kramer (2011) precisaron que para hacer más efectiva la creación de valor compartido las organizaciones debían considerar en especial las tres estrategias siguientes: (a) rediseñar tanto los productos como los mercados, con la finalidad de analizar si se estaba creando una ayuda o propiciando un daño a la comunidad mediante lo que se comercializaba; (b) volver a definir la idea manejada en torno a la productividad dentro la cadena de valor, con el propósito de colocar menores precios a los productos que eran vendidos; y (c) establecer clústeres que brindaran apoyo al sector en que se operaba permitiendo a más colaboradores aportar con el progreso local, con la finalidad de aminorar las diversas brechas que pudieran existir en torno al conglomerado. Asimismo expresaron que la propuesta de valor compartido era una herramienta novedosa de tipo administrativa que buscaba aportar en la competitividad de las firmas y a la vez mejorar las condiciones en las que se desenvolvía la sociedad. Además Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, y Hawkins (2011) indicaron que para efectuar mediciones acerca del asunto era necesario que el mismo estuviese integrado a la estrategia de la compañía debiendo considerarse los cuatro aspectos siguientes: (a) determinar los problemas de índole social que se fueran a trabajar para conseguir optimizar los costos asociados; (b) establecer el modelo de negocio para conocer las favorables repercusiones que el apoyo social produciría en la firma; (c) efectuar el seguimiento correspondiente para comparar lo deseado con lo obtenido; y (d) utilizar la

información existente en cuanto a los progresos alcanzados para refinar la estrategia en el tema.

No obstante, existen críticas hacia el valor compartido relacionadas con su poco uso debido a que simplemente representa un vocablo de moda sin alguna forma de poder calcularse su progreso. Dembek, Singh y Bhakoo (2015) aseveraron que la propuesta en cuestión sólo se utilizaba como una acepción, aunque no se le empleaba como concepto de orden teórico. Igualmente expresaron que el valor compartido no precisaba la forma de gestionar las relaciones entre una compañía y una sociedad, cuando ambas partes estaban en conflicto, lo que en cierta forma demostraba que todavía era una idea que requería desarrollarse con mayor amplitud. Asimismo destacaron que el asunto no tenía una manera ya estipulada de medirse que aportara con los negocios en el proceso de toma de decisiones, y que hasta el momento únicamente existían marcos de evaluación en vez de métricas específicas para su control. Además acotaron que para superar los problemas de falta de indicadores al respecto podía empezarse por identificar de manera correcta a los beneficiarios de las acciones emprendidas en el tema para en base a ello calcular los avances que pudiesen lograrse.

Finalmente, otra opinión contraria al valor compartido sugiere que no marca mayor diferencia con la RSE y que sólo se trata de un concepto que básicamente genera confusión. Muñoz-Martín (2013) manifestó que la relevancia adquirida por la propuesta aludida era porque se había empleado de manera equivocada la RSE, la misma que se usaba de manera reactiva y no de modo estratégico, aunque ambas poseían elementos similares, por lo que introducir novedosos vocablos o acrónimos al respecto sólo generaba un mayor nivel de confusión. Asimismo expresó que si bien existía la necesidad de incorporar nuevas ideas al debate sobre el rol de las empresas dentro la sociedad, lo cierto era que no había razón para agregar nuevos paradigmas al respecto, sino que se debía intentar mejorar lo ya existente.

También señaló que la RSE estaba bien estructurada y podía incorporar los nuevos aportes que surgiesen debido a la actual urgencia de las empresas por mostrar una mayor preocupación con relación a las actividades que desempeñaban, lo cual en muchas oportunidades había propiciado que las mismas se concentraran sólo en una mercadotecnia de imagen para conseguir reputación, resultando ésta la razón fundamental por la que se pensaba que con nuevas contribuciones se podía revertir las prácticas irresponsables que ejecutaban algunas firmas que incluso poseían certificaciones o acreditaciones. Igualmente mencionó que lo requerido hoy en verdad era sólo un empleo adecuado de los conceptos propuestos por la RSE, con la finalidad de conseguir una aplicación que de modo paralelo pudiese generar riqueza sin perder de vista las necesidades humanas.

2.2.2. Prácticas del valor compartido

A pesar de la importancia que puede tener el valor compartido en el desempeño de las compañías, todavía las investigaciones al respecto no son numerosas, aunque ya hasta el momento se han establecido diversos aspectos y factores que pueden resultar de bastante utilidad para impulsar la propuesta y para brindar ayuda al momento de su implementación, significando esto que a futuro una mayor cantidad de sectores u organizaciones utilicen este nuevo paradigma con lo que será posible conocer mayores experiencias al respecto.

En tanto que Schmitt y Renke (2012) señalaron que la sociedad y los negocios siempre fueron sistemas interconectados aunque en el presente ambos aspectos se habían separado gradualmente, lo que generó la pérdida de legitimidad de las empresas, teniendo éstas que enfrentar tanto pérdidas de clientes como fuertes presiones, ante lo cual el concepto del valor compartido ofrecía un aporte valioso. También indicaron la realización de una investigación cualitativa en la industria de ropa alemana en la que se buscó descubrir factores mediante los cuales era posible integrar el valor compartido a la estrategia de negocio, participando 62 personas ligadas al rubro en cuestión, como gerentes o diseñadores de moda,

a quienes se le realizaron diversas preguntas abiertas en cuanto al tema. Asimismo precisaron que los resultados conseguidos estuvieron vinculados con la aparición de beneficios económicos cuando las organizaciones del sector elegido se preocupaban por cuestiones sociales así como ambientales, lo cual se conseguía al momento de emplear el concepto en cuestión de una manera holística. Además expresaron se había encontrado que para las empresas medianas o pequeñas del giro de negocio referido era especialmente útil el empleo del valor compartido porque les ofrecía ampliar sus oportunidades de negocio, resultando fundamental el manejo que se le otorgaba a los dos factores externos siguientes: (a) la producción, y (b) el vínculo entablado con los consumidores; así como a los tres factores internos siguientes: (a) la relación establecida con los trabajadores, (b) el nivel de conocimiento o la capacidad de innovación, y (c) la búsqueda de valor.

Drozd, Dufwa, Meconnen, y Solberg Søylen (2015) manifestaron que el capitalismo se encontraba en observación debido a que se había detectado que durante años las compañías habían crecido alejadas o perjudicando a la sociedad, y que sus intentos por mostrarse más responsables habían fracasado, ante lo cual la creación de valor compartido resultaba útil. Asimismo precisaron la elaboración de un estudio cuantitativo concentrado en el sector de restauración sueco acerca de su manejo del valor compartido con diversos *stakeholders*, contribuyendo para esto 30 grandes negocios. Igualmente expresaron que los resultados obtenidos estuvieron asociados con los cuatro factores siguientes: (a) que los trabajadores eran un aspecto importante del negocio con quienes se debía tener un bajo nivel de rotación así como un adecuado grado de capacitación; (b) que el medio ambiente demandaba una mayor atención en la industria dado que invertir en cuanto a buscar formas de reducir la contaminación generaba beneficios de orden económico; (c) que los proveedores solicitaban que el rubro los apoye mediante la adquisición justa de sus productos o a través del otorgamiento de competencias que favorezcan su productividad para de ese modo poder

conseguir una ventajosa creación de sinergias; y (d) que los consumidores de la industria eran los que se preocupaban por los aspectos relacionados con la nutrición así como el servicio. Además puntualizaron que se había detectado un bajo conocimiento acerca del concepto en cuestión, aunque el mismo se trabajaba de una manera correcta.

Mientras que Spitzack y Chapman (2012) precisaron que para desarrollar el valor compartido era necesario alinear a los diversos actores del mercado local para conseguir mejoras en el rendimiento de las empresas así como para obtener avances en la resolución de conflictos sociales. Igualmente mencionaron el desarrollo de una indagación en la sucursal brasileña de BASF, insertada globalmente en el rubro químico pero que en América Latina había desplegado un negocio agrícola. Asimismo precisaron que los resultados logrados demostraron avances mediante la creación de valor compartido en la productividad de la cadena de valor cuando se tuvieron en consideración los dos factores siguientes: (a) el medio ambiente, lo que implicó analizar el manejo referido al consumo de materias primas, empleo de energía, generación de desperdicio o empleo de tierra; y (b) los stakeholders, lo que significó revisar el trato brindado a los trabajadores, consumidores o comunidades locales.

Por último, Vaidyanathan y Scott (2012) indicaron que los gobiernos de manera independiente no podían resolver los complejos problemas sociales, aunque el sector privado poseía una serie de habilidades así como de tecnologías para generar innovación y ofrecer soluciones sostenibles, con lo cual era posible crear valor compartido para generar mejor salud, educación, entre otros, beneficiándose con ello porque luego obtenían una mayor cantidad de consumidores que estuviesen dispuestos a comprar los productos o servicios que ofrecían. También expresaron que el manejo del concepto en las empresas de la India todavía no era muy alto, pero que últimamente se empezó a tratar el tema con mayor énfasis, debido a que se le consideró como un enfoque a futuro que brindaba valiosas oportunidades en base a la revisión de los problemas existentes en la comunidad. Igualmente aseveraron la necesidad

que las firmas de cualquier sector del país referido desarrollaran el valor compartido considerando el manejo de los cuatro factores siguientes: (a) la visión, lo que requería el liderazgo de los principales directivos con la finalidad de integrar el tema de forma adecuada en las organizaciones; (b) la estrategia, lo cual demandaba ubicar los asuntos principales que necesitaban abordarse con la finalidad de articular objetivos que fueran ambiciosos; (c) la atribución de beneficios, lo que servía para determinar los esfuerzos en cuanto a recursos así como a colaboradores que se necesitaban para hacer efectivo el asunto; y (d) el desempeño, lo cual implicaba efectuar la medición de respuestas conseguidas para en base a ello aprender así como comunicar los avances obtenidos.

2.3. Creación de valor en los negocios

Todavía existen dificultades en cuanto a definir lo que significa el valor, debe indicarse que la creación del mismo posee importancia para las compañías en la actualidad y que no se genera de manera aislada o unidireccional. Grönroos y Voima (2013) precisaron que la conceptualización de valor todavía se encontraba en un proceso de mejora, ya que de una perspectiva individualista al respecto se traslada a una etapa en la que se buscaba brindar un enfoque holístico al término. También mencionaron que la creación de valor era un proceso en el que la interacción del proveedor con el cliente era un aspecto valioso.

Asimismo expresaron que la generación de valor podía ocurrir en los tres niveles siguientes:

(a) el terreno del proveedor, en el cual la compañía se encargaba de crear valor potencial; (b) el terreno conjunto, el que era un proceso de diálogo en el que intervenían tanto el proveedor como el consumidor; y (c) el terreno del cliente, en el cual las personas se encargaban de crear valor real de acuerdo con la interacción que tuviesen con aquello que han entregado las organizaciones en función a las circunstancias de índole temporal o espacial que hubiesen. Igualmente, Grönroos y Helle (2010) señalaron que en vista que tanto el análisis como la discusión acerca del valor se realizaban todavía de manera separada y ante la necesidad de

generar valor para todas las partes relacionadas con los negocios, era necesario efectuar la integración de los proveedores con los clientes, lo que se realizaba de manera satisfactoria mediante la estimación de ganancias conjuntas a nivel de productividad.

De igual forma, cabe precisar que la creación de valor resulta de suma importancia a nivel estratégico y que las circunstancias fueron moldeando su concepción, aunque para saber manejar con éxito el asunto es necesario el establecimiento de prioridades. Teti, Perrini, y Tirapelle (2014) indicaron que para explicar la razón por la que algunas empresas tenían mayor éxito que otras era necesario considerar que a nivel estratégico el propósito final de toda compañía implicaba crear valor a largo plazo, aunque en muchas oportunidades no se especificaba a quienes podría beneficiarse con dicho proceso, por lo cual esto debía definirse en función a la sociedad en la cual una determinada compañía operaba. Además expresaron que algunos hechos recientes como las crisis económicas o financieras, las cuestiones climáticas, y demás, habían impactado en las perspectivas relacionadas en cuanto al manejo del asunto. También puntualizaron que en torno a la creación de valor debía establecerse un orden de prioridades, incluyéndose en esto, por ejemplo, a los accionistas, los trabajadores o los clientes, aunque gestionar esta cuestión de tal forma todavía era objeto de amplio debate porque al momento de haberse estipulado cierto orden en los destinatarios del valor que se generaba, de manera implícita se estaba estableciendo el rol que poseían los negocios.

Es preciso indicar que la manera de trabajar de las empresas está presentado variaciones importantes en tiempo reciente, lo cual ha implicado prestar una mayor consideración a la creación de valor. Van Fenema, Keers, y Zijm (2014) señalaron que la firmas tanto de productos como de servicios requerían definir nuevamente aquello que entregaba a sus consumidores, lo cual implicaba volver a revisar sus modelos de negocio para que así fuera viable la generación de valor. Igualmente mencionaron que la tendencia actual en cuanto al asunto en discusión era en principio reconocer la dependencia existente entre

firmas así como establecer el ecosistema en que cada compañía se desenvolvía, para de ese modo reconocer los intereses existentes y hacer viable la continuidad de sus operaciones, lo que representaba un desafío de orden sistémico. Asimismo precisaron que para la creación de valor en las organizaciones había que enfocarse en los tres aspectos siguientes: (a) trabajar en la estructura corporativa, lo cual implicaba la estrategia empresarial sin olvidar la gobernabilidad o las operaciones; (b) gestionar adecuadamente los procesos empresariales, lo que requería mejorar las relaciones entre las actividades de los negocios para conseguir el desarrollo organizacional; y (c) determinar los posibles factores de éxito así como las potenciales barreras, lo que significaba la detección de asuntos relevantes sin descuidar las vinculaciones que pudiesen existir entre estos.

Puntualmente, sobre las empresas de servicios, la creación de valor resulta un asunto que debe recibir un tratamiento diferente al que puede brindarse en una compañía de productos. Jensen y Petersen (2014) mencionaron que el concepto referido se encontraba muy asociado a los negocios que fabricaban bienes, aunque en las que ofrecían servicios el asunto se tornaba distinto porque existían aspectos particulares como la intangibilidad, la caducidad, entre otros. Además precisaron que incluso en el terreno estratégico la creación de valor era genérica y resultaba de la interacción entre empresas colaboradoras o competidoras sin reparar demasiado en lo que ofertaban o en los clientes, aunque esta situación había mostrado cambios en el último tiempo. Asimismo expresaron que las firmas de servicios básicamente lo que ofrecían eran propuestas de valor en función a las demandas que pudieran existir, resultando los consumidores quienes definían el valor real de dichas propuestas al momento de emplearlas. También expresaron que las organizaciones de servicios podían realizar el tipo de propuestas aludidas considerando las capacidades en las que eran superiores a sus competidores y desarrollando la habilidad de captar la mayor cantidad de clientes que

estuviesen dispuestos a pagar por el servicio que se ofrecía para de ese modo generar más ingresos.

De similar modo, Gidhagen, Persson Ridell, y Sörhammar (2011) señalaron que al ofrecerse servicios la oferta de valor tenía que ser percibida por los clientes en función a los atributos o facilidades que se hubieran conseguido en las situaciones en las que ocurría el uso. Asimismo mencionaron que el proceso de creación de valor para las compañías de servicios implicaba que éstas interactuaran con terceras partes ubicadas fuera de sus límites, pero que tenían una participación bastante activa en el asunto, lo cual en muchas oportunidades generaba que el involucramiento de ambos lados terminara combinándose y se produjese un trabajo en conjunto al respecto. También indicaron que por la naturaleza de lo que ofrecían en el mercado las empresas de servicios sólo podían efectuar sugerencias de valor basándose en los recursos que poseían, como el conocimiento relacionado a determinados aspectos o las habilidades asociadas a campos específicos, lo que en consecuencia evidenciaba que este tipo de negocios no podían efectuar la generación de valor de manera unilateral.

En concordancia con lo anterior, Edvardsson y Oskarsson (2011) manifestaron que el conocimiento contribuía en la creación de valor, aunque el asunto no había resultado del todo explorado hasta el momento porque la gestión del mismo se había concentrado en otros ámbitos, como por ejemplo, la tecnología de información. Igualmente precisaron que el conocimiento creaba valor al fomentar la aparición de activos intangibles que luego podían generar ventajas competitivas. Asimismo indicaron que para la creación del tema aludido a través del conocimiento era necesario que los programas realizados al interior de las empresas estuvieran enfocados en los tres aspectos siguientes: (a) el capital humano, (b) el consumidor, y (c) la innovación; los mismos que se encontraban relacionados de manera importante.

De forma análoga, Shamah (2012) expresó que en la actualidad las empresas se orientaban a brindar servicios, lo cual había impactado a la economía mundial y estaba representando el otorgamiento de una menor relevancia a los bienes así como la necesidad por encontrar nuevas maneras de generar valor dirigido principalmente a los inversores, empleados y consumidores. También mencionó que la creación de valor en compañías de servicios debía enfocarse en gestionar la cadena de valor cuidando el medio ambiente usando los cuatro componentes siguientes: (a) confianza, para generar la participación voluntaria de los colaboradores que componen la cadena valor; (b) intercambio de conocimientos, para facilitar la comunicación de ideas entre colaboradores; (c) innovación, para propiciar la adopción de nuevas tecnologías en la cadena de valor; y (d) productividad conjunta, para estimar las mejoras productivas alcanzadas por integrar a las firmas con sus clientes. Igualmente aseveró que ofreciendo servicios mediante una cadena de valor sostenible era posible satisfacer a los diversos *stakeholders*, en especial a la comunidad.

Ya de manera más amplia, evitando reparar en si lo que se oferta es un bien o un servicio, se puede detectar que el requerimiento de hoy para las empresas consiste en pensar la manera de cómo generar o proponer valor incluyendo a la mayor cantidad de partes relacionadas con las actividades que realizan. Visser y Kymal (2015) mencionaron que las compañías en la actualidad requerían crear valor de manera integral y que por ello las mismas necesitaban repensar el rol que poseían dentro la comunidad, lo cual facilitaría brindar respuestas a las diversas expectativas provenientes de una mayor cantidad de sus *stakeholders*, aunque para conseguir esto debían apoyarse tanto en sus sistemas de gestión como en su cadena de valor, consiguiéndose de forma agregada mediante esto beneficios en cuanto a la satisfacción de los clientes, la mejora de imagen, entre otros. También precisaron que para la generación de valor integral las firmas necesitaba considerar los siete aspectos siguientes: (a) revisar el contexto en el que desempeñaban sus actividades; (b) evaluar a los

stakeholders para conocer sus necesidades o sus expectativas; (c) estudiar la manera de asumir liderazgo; (d) analizar los posibles riesgos existentes que pudiesen afectar la continuidad de sus operaciones; (e) visualizar las oportunidades que estuvieran disponibles para resolver problemas; (f) considerar el rediseño de sus procesos para alinearlos con las expectativas de los *stakeholders*; y (g) recomponer sus sistemas de gestión en cuanto al manejo de la calidad o el medio ambiente.

Otro asunto que resulta vital para la creación de valor en una empresa, de manera independiente de lo que comercialice, radica en su capacidad para conseguir el mayor provecho de lo que dispone. Othman y Sheehan (2011) indicaron que las empresas debían generar valor así como producir ganancias basándose en recursos y capacidades que estuvieran sincronizadas de manera adecuada en el marco de las actividades que se realizaban. Además señalaron que el desempeño de las organizaciones era heterogéneo porque cada una de éstas gestionaba el par de asuntos referidos de manera distinta, lo cual condicionaba su lógica para crear valor, sin olvidar que para la generación del mismo había que considerar la influencia que tenía el modo de utilizar el conocimiento así como el dinamismo del entorno. Igualmente aseveraron que en la actualidad existía en las compañías poca coincidencia entre la creación de valor y la gestión de recursos o habilidades, lo cual propiciaba un impacto que resultaba desfavorable, debido a que ocasionaba una falta de respuestas a los requerimientos provenientes de los clientes o la elección de un enfoque competitivo que no era adecuado.

Finalmente, la medición del valor es una de las cuestiones que revisten mayor importancia para las empresas, aunque mayormente esto se ha tratado desde la perspectiva financiera, por lo que se requieren propuestas más amplias. Cohen Kalafut y Low (2001) mencionaron que en tiempo reciente al interior de las organizaciones se había presentado un mayor interés por establecer indicadores que las ayuden con la estimación del impacto no

financiero que se producía al momento de crear valor, lo cual podía conseguirse revisando los nueve temas siguientes: (a) el grado de innovación; (b) el nivel de calidad; (c) la condición del vínculo con los consumidores; (d) el grado de manejo de las capacidades; (e) el nivel de alianzas conseguidas; (f) la condición de la tecnología; (g) el grado de valor relacionado con la marca; (h) el nivel de relación existente con los trabajadores; y (i) la condición del tratamiento a los asuntos tanto ambientales como sociales. Además expresaron que los ratios de carácter no financiero brindaban la ventaja de mostrar a las firmas el potencial de riqueza existente.

2.4. Relevancia de los *stakeholders* en las empresas

Uno de los aspectos que las empresas deben considerar en la actualidad es la relación que mantiene con sus *stakeholders*, aunque la discusión en torno a estos implica revisar ciertos aspectos de la teoría que existe al respecto. Fernando y Lawrence (2014) indicaron que el término en cuestión hacía referencia a cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ha visto afectado por los logros de una compañía, aunque con el tiempo han surgido diversas maneras de categorizarlos, como por ejemplo, internos y externos, primarios y secundarios, entre otros. También aseveraron que las compañías debían intentar satisfacer no únicamente a sus accionistas, sino considerar las expectativas de sus diversos *stakeholders*, dado que en la teoría acerca de estos resaltaba que la rendición de cuentas de las firmas trascendía el aspecto económico o financiero. Igualmente precisaron que la teoría de los *stakeholders* estaba involucrada en diversos ámbitos y contenía los siete supuestos siguientes: (a) los interesados son identificados en base al punto de vista de la organización; (b) la gestión de interesados resulta clave para lograr los objetivos que tiene la firma; (c) los interesados tienen posiciones en conflicto; (d) la compañía debe equilibrar las pretensiones de los interesados que hay tanto dentro como fuera de sus fronteras; (e) los interesados presionan a las empresas; (f) la capacidad de influencia que poseen los interesados radica en el nivel de

institucionalización que posean; y (g) un negocio tiene responsabilidades no únicamente financieras con sus interesados.

Al respecto, cabe agregar el tipo de empresas que fundamentalmente deben tener en consideración a sus *stakeholders*. Hasnas (2013) señaló que todas las organizaciones debían atender a los interesados existentes en torno a sus actividades, lo cual muchas veces no sucedía porque se pensaba o se asumía que el asunto en cuestión sólo se aplicaba en las corporaciones con fines de lucro o en las firmas de gran tamaño, lo cual era incorrecto, dado que incluso hasta las entidades gubernamentales debían tener en consideración el tema. Asimismo aseveró que las compañías deben recordar que en un entorno de mercado, los negocios eran asociaciones que siempre buscaban alcanzar determinados fines u objetivos, presentándose la diferencia que cuando estos poseían fines de lucro priorizaban la generación de beneficios para determinados *stakeholders*, como los accionistas, por decir, aunque en los aspectos restantes como la contratación o despido de colaboradores, por ejemplo, resultaban bastante similares.

En tanto que al hablar de los *stakeholders* un par de asuntos que no son comentados con frecuencia, pero que resultan bastante importantes, son tanto su influencia como su reciprocidad. Fassin (2012) expresó que los interesados podían tener determinado grado de influencia en las compañías, el mismo que podía aumentar si estaban representados a modo de sindicatos de trabajadores o asociaciones de consumidores, por ejemplo, los cuales tenían la finalidad de buscar un cambio a favor de las causas que defendían y por ello intentaban influir en la política pública mediante la exigencia de regulación o legislación sobre determinados temas. Asimismo manifestó que los *stakeholders* mediante las presiones si bien podían conseguir que se prestara atención a sus demandas, la respuesta brindada por la empresa podría generar respuestas recíprocas, las cuales consistían en un incremento de la confianza, el compromiso, y demás.

Mientras que al resultar poco factible satisfacer a todos los *stakeholders*, lo más aconsejable y conveniente resulta determinar los que tienen mayor importancia para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Oleksiv (2013) precisó que las organizaciones debían tener en cuenta las demandas preferentemente de aquellos interesados que impactaran de manera significativa en sus actividades, por lo que la selección de los mismos resultaba una tarea importante dentro del proceso de toma de decisiones. Además mencionó que para elegir a los más relevantes *stakeholders* de una firma era necesario tener presente las cinco consideraciones siguientes: (a) respetar la estrategia; (b) observar la situación interna así como del mercado; (c) tener en cuenta los aspectos tanto financieros como no financieros; (d) incorporar las opiniones de expertos; y (e) estimar que los interesados o los comentarios de los especialistas pueden variar con el tiempo. También explicó que para hacer efectivo el proceso de selección referido podían emplearse herramientas como la regresión, el análisis cluster, entre otros.

No obstante, una crítica sobre la propuesta que concierne al manejo de los *stakeholders* es que no deja en claro si busca establecer un aspecto normativo para el desempeño de las compañías. Enyinna (2013) señaló las propuestas normativas no eran únicamente descriptivas, sino que orientaban o guiaban el comportamiento, aunque diversas compañías habían asumido que considerar los requerimientos de ciertos interesados en torno a las actividades de una organización representaba la introducción de principios éticos, lo cual se debía a la falta de claridad proveniente de la teoría concierne al tema. También precisó que existía una diferencia entre asuntos de negocios y ética, razón por la que los fundamentos de orden conceptual sobre los que se sustentaba el manejo de los *stakeholders* no eran normativos, significando esto que cualquier interpretación o aplicación del tema en tal sentido era sólo hipotética.

Otra argumentación adversa sobre el asunto relacionado con el manejo de los *stakeholders* es que resulta ambigua en cuanto a si en verdad propone una forma de tener control. Antonacopoulou y Méric (2005) indicaron que los consensos de las firmas con determinados interesados, a los que podrían catalogárseles como primarios, se basaban en acuerdos formales y que tales circunstancias conferían a los administradores de los negocios un rol de agentes en cuanto a múltiples intereses, lo que directamente les entregaba el control en diversas situaciones. Asimismo precisaron que las relaciones con otros *stakeholders*, a los que podría denominársele como difusos, se enfocaban más en cuestiones de índole social y política, por lo que no se podía ingresar a un terreno contractual, aunque la búsqueda de transparencia que hoy tanto se reclamaba era lo que indirectamente les otorgaba a los directivos la facultad de utilizar de manera ventajosa la difusión de sus logros, lo cual se convertía en un forma de ejercer control para evitar ciertas protestas que buscaban desestabilizar a sus compañías.

En otro orden de cosas, con la intención de enriquecer el terreno de la gestión de los *stakeholders* están apareciendo diversos puntos de vista al respecto que pueden ser aplicados en el presente para obtener beneficios en el futuro. Verbeke y Tung (2013) señalaron que la incorporación de una dimensión temporal al momento de gestionar a los interesados podría facilitar el logro de ventajas competitivas a los negocios, dado que las pretensiones de los *stakeholders* variaban de acuerdo a la relevancia que pueden adquirir determinados asuntos a medida que se ingresara a nuevas épocas. Además precisaron que en un primer momento las pretensiones de los interesados podían resultar convenientes y favorecer la heterogeneidad entre las compañías, aunque en un segundo momento las demandas de los mismos favorecían la realización de prácticas compartidas en todo un rubro y generaban la homogeneidad entre las empresas, lo cual implicaba que a nivel organizacional se debía procurar efectuar una utilización óptima de los recursos para satisfacer los requerimientos de los *stakeholders*,

aunque siempre debía efectuarse una evaluación cuidadosa del costo de oportunidad asociado.

Por su parte, Buchholz y Rosenthal (2005) expresaron que hasta el momento la gestión de los *stakeholders* se realizaba considerando a los interesados como entidades aisladas con demandas identificables que debían ser tomadas en cuenta, aunque esto denotaba la existencia de una posición filosófica de individualismo atomista en las empresas con relación al tema, lo cual requería un cambio a nivel relacional. Igualmente precisaron que una alternativa al respecto era que a futuro se considerara aplicar la filosofía del pragmatismo, lo cual no debía entenderse como una manera práctica de solucionar los problemas en las compañías, sino como una forma de conseguir que éstas eviten identificar su única razón de existir en el mercado o su único beneficiario de riqueza en el accionista, ya que las mismas debían entender que cambiaban de acuerdo con el contexto y por lo tanto era necesario mantener una relación que fuera armoniosa con los diversos *stakeholders* para conseguir un enriquecimiento mutuo que surja de una internalización de los puntos de vista de los interesados sin descuidar la necesidad de conseguir un crecimiento corporativo continuo.

Ahora bien, dado que un aspecto central para las empresas resulta la creación de valor, es interesante destacar la manera en que éstas pueden ofrecer el mismo para sus diversos *stakeholders*. Garriga (2014) puntualizó que un tema central sobre gestionar a los interesados se encontraba en la creación de valor, aunque esta cuestión debía ser entendida en términos de su bienestar para que luego ellos escogieran las opciones que les resulten más convenientes, resultando ventajoso trabajar al respecto si se efectuaba con anticipación una labor en torno a la detección de capacidades que podían desarrollar los *stakeholders* empleando el valor que se entregaba. También indicaron que mediante la ubicación de capacidades era posible que las empresas estimen los beneficios conseguidos más allá del aspecto financiero, por lo que aconsejaron considerar el ser autónomo, emprendedor,

saludable, innovador, entre otras, como habilidades que podían utilizarse en diversos sectores con la finalidad de establecer relaciones más duraderas con los interesados debido a las posibilidades reales de bienestar que se les estaría brindando.

De igual forma, Vidal, Berman y Van Buren (2015) señalaron que al manejar las relaciones con los *stakeholders* resultaba importante la creación de valor, aunque ello dependía de la conceptualización que tenían los gerentes al respecto. Asimismo precisaron que en función al valor entregado a sus interesados las organizaciones podían clasificarse de las tres maneras siguientes: (a) las que se orientaban a un reducido número de *stakeholders*; (b) las que se dirigían a un amplio número de *stakeholders*; y (c) las que se encontraban en un proceso de transición con la finalidad de incorporar a una mayor cantidad de *stakeholders*. Además indicaron que la mayoría de empresas se encontraba en el grupo de las que atravesaban una transición, las cuales básicamente buscaban la creación de valor para sus interesados concentrándose en los siete temas siguientes: (a) la mejora de relaciones; (b) la búsqueda de un ambiente de trabajo más favorable; (c) la conservación del medio ambiente; (d) la inclusión de una mayor cantidad de consumidores; (e) el desarrollo local; (f) el incremento de la reputación; y (g) el establecimiento de un diálogo más fluido. Igualmente mencionaron que una compañía para conseguir ubicarse dentro del grupo de las que migraban a la entrega de valor a más *stakeholders* requería de liderazgo así como de cambios tanto en su cultura como en sus procesos.

Por último, cabe destacar que algunas empresas se esfuerzan por documentar y publicar de manera periódica información de sus logros en cuanto al valor que generan para sus diversos *stakeholders*. Específicamente, en el rubro bancario, BBVA (2004a) manifestó que las empresas pertenecientes al sector referido poseían un rol de facilitadoras en las comunidades porque mediante sus acciones incrementaban los recursos que la economía necesitaba y apoyaban las actividades cotidianas de las organizaciones así como de las

personas. Asimismo expresó que la creación de valor en su caso ocurría de los tres modos siguientes: (a) de manera directa tangible, utilizando las rentas que conseguía en favor de sus interesados; (b) de manera directa intangible, generando un valor de mercado que era superior a su valor contable para que sea percibido por sus interesados; y (c) de manera indirecta, apoyando el crecimiento tanto económico como social de los sitios en los que operaba. Igualmente, BBVA (2004b) precisó que sus informes sobre el asunto reflejaban la intención de difundir entre sus *stakeholders* el cumplimiento de sus compromisos por lo que para su elaboración seguían pautas aceptadas a nivel internacional. Asimismo, BBVA (2005) expresó que el trabajo relacionado a la presentación de reportes en el tema era objeto de una mejora permanente con la finalidad de incorporar información que resultara más amplia e indicadores que fueran más precisos.

2.5. Tratamiento del valor compartido en el sector bancario peruano

En el caso del sector bancario las iniciativas en cuanto a la creación de valor para los *stakeholders* se han concentrado a nivel internacional en el uso de la RSE, resultando por el momento todavía escasa la aplicación del valor compartido, lo cual justifica que a nivel local se siga la misma tendencia. Sin embargo, la situación antes descrita implica, por un lado, saber la razón por la que se ha utilizado la estrategia referida en el rubro en cuestión, y por otro lado, conocer las iniciativas o pautas que se han considerado al respecto en el ámbito nacional.

Pérez y Rodríguez del Bosque (2015) precisaron que los productos y servicios de la banca eran usualmente percibidos como genéricos e indiferenciados por las personas, las mismas que tampoco tenían mucho interés por comprender o apreciar la complejidad de las transacciones que efectuaba el rubro, por lo que la RSE resultaba más útil para la generación de imágenes positivas, la reputación y la confianza hacia los bancos, lo cual explicaba su aplicación a nivel global junto a inversiones de tipo social. Además señalaron que las

principales dimensiones de la RSE que eran trabajadas por los bancos eran las seis siguientes: (a) los clientes, (b) los trabajadores, (c) los accionistas, (d) la sociedad, (e) el medio ambiente, y (f) los asuntos tanto legales como éticos. No obstante, expresaron que los consumidores de la industria no sólo enfocaban su atención a las iniciativas que se realizaran, sino que prestaban bastante atención a las motivaciones que podrían existir en torno a éstas.

En tanto que Srikanth y Rao (2015) mencionaron que la RSE tenía una alta importancia en el ámbito corporativo, lo cual se había evidenciado en el caso puntual de los sistemas financieros mediante una tendencia por mostrar su preocupación especialmente a través de inversiones o préstamos que favorezcan tanto el terreno ambiental como en el ámbito social, resultando en éste último caso donde se han desarrollado iniciativas sobre cuestiones como el empleo, educación, salud, capacitación, y demás. También indicaron que resultaría conveniente que los bancos revelaran en sus informes anuales las cantidades precisas que destinaban para implementar sus actividades en torno a la RSE, tal como lo hacen con su información financiera, para de esa manera conocer los montos que destinan por el bienestar en el que trabajan.

Por su parte, Decker (2004) aseveró que la naturaleza de la RSE era compleja en el caso del rubro bancario ya que las instituciones financieras en general tenían una responsabilidad corporativa inherente a sus actividades que consistía en brindar diversos servicios que solucionen los problemas de la población apoyándose en la confianza, la gestión prudente de fondos, el conocimiento del cliente, la accesibilidad, y demás, lo cual permitía a sus consumidores participar de una manera más activa en la vida económica moderna. También precisó que a pesar de los esfuerzos realizados todavía se continuaba pensando que la RSE en la industria en cuestión era un asunto relacionado con aspectos de estructura de precios o competencia, sin valorarse que las inversiones en el tema habían aumentado de manera significativa con el paso del tiempo. Asimismo indicó que la aplicación

de la RSE en el sector referido era afectada en buena medida por las características de lo que ofrecía, como era el caso de la intangibilidad, aunque ello no impedía que se pudiera usar la estrategia en cuestión como una fuente de ventaja competitiva y para ello era necesario crear servicios basados en fortalezas, habilidades o recursos, lo mismo que con el tiempo marcaría una pauta a seguir para diversos bancos con la finalidad de superar la percepción negativa existente en la actualidad con relación a las actividades que realizaban.

Mientras que Semenescu y Curmei (2015) indicaron que el sector bancario era uno de los más involucrados en la implementación de la RSE a pesar que sus actividades no podían ocasionar un perjuicio directo a la sociedad. Asimismo expresaron que la percepción pública de las actividades del rubro aludido era negativa, por lo que la aplicación de la RSE en la industria bancaria tenía los dos propósitos siguientes: (a) reducir la asimetría de información, y (b) atraer nuevos clientes. También manifestaron que los bancos tenían un negocio bastante particular, ya que las personas depositaban su dinero en las instituciones que les inspiraran un mayor nivel de confianza, razón por la que generalmente las organizaciones más grandes eran las que se preocupaban con mayor frecuencia por invertir en la RSE, aunque esto no lo hacían tanto de una manera social o ambiental, sino preferente desde una perspectiva productiva, para que sea relacionado con su calidad como empresa.

2.6. Resumen

La revisión de la literatura empezó con la presentación del mapa sobre las diversas fuentes de información que se utilizaron, lo cual tuvo el propósito de ofrecer una breve introducción de los temas principales y secundarios que fueron tratados así como de los autores vinculados a estos.

A continuación se explicó sobre el valor compartido en las compañías, en la que se encontró que esta propuesta buscaba que las empresas no sólo se concentraran en sus ganancias económicas, sino que de alguna manera se preocuparan por el avance de la

comunidad, lo cual con el tiempo era importante para los negocios porque estos necesitaban factores productivos ubicados dentro la sociedad para simplificar el desarrollo de ventajas competitivas, por lo que entonces hoy no bastaba con que las empresas se limiten a destinar dinero para acciones de caridad, sino que era necesario implementar estratégicamente políticas o prácticas con la intención de rediseñar productos o mercados, redefinir la productividad o establecer clústeres de apoyo. Sin embargo, la idea descrita no ha escapado de críticas que la catalogan de significar un asunto sólo teórico surgido del mal empleo brindado a la RSE. A pesar de las opiniones contrarias, lo cierto es que el uso del valor compartido en el ámbito internacional se ha enfocado en asuntos que involucraban a la comunidad, la educación o la salud, lo cual se ha corroborado en industrias específicas, como la de vestir o la de restauración, así como en empresas puntuales, como BASF, sin descontar el interés que ha tomado en lugares precisos, como en India.

Luego se detalló acerca de la creación de valor en las empresas, en la que se detectó que el concepto atravesaba un proceso de cambios que buscaba darle un empleo más integral así como un tratamiento a largo plazo, lo cual implicaba empezar por redefinir la oferta tanto de productos como de servicios y considerar una revisión de los modelos de negocios empleados. No obstante, la orientación actual de las firmas imponía ciertas condiciones, ya que específicamente aquellas que brindaban servicios estaban aumentando, por lo que era necesario reparar en propiedades como la intangibilidad o la caducidad y considerar que el valor se determinaba en el momento del uso, sin descuidar la importancia que podía tomar el manejo del conocimiento. De todos modos, independientemente de la naturaleza de lo que ofertaban, las compañías debían buscar generar valor al mayor número posible de sus stakeholders basándose en el empleo correcto de sus recursos y capacidades, lo cual debía acompañarse con el establecimiento de métricas que estuvieran fuera de los parámetros financieros.

Después se comentó en cuanto a la relevancia de los *stakeholders* en las firmas, resultando que las acciones de cualquiera de éstas, independientemente de las características que posean, tenían efectos en grupos o individuos, los cuales adquirirían poder si se encontraban bien instituidos y respondían recíprocamente si se escuchaban sus demandas, aunque las empresas tenían la potestad de elegir las cuestiones que debían atender en función al tipo de actividades que desempeñaran. Sin embargo, en torno a la gestión de los *stakeholders* todavía hay aspectos poco claros referidos a si en verdad pretende introducir una normatividad de carácter ético en los negocios o si de alguna manera otorga control a los mismos cuando usan a su favor la necesidad de transparencia informativa. Lo cierto es que todo es susceptible a mejoras, y en esa línea han aparecido nuevos aportes en el tema que sugieren considerar el efecto del tiempo en el cambio de requerimientos de los *stakeholders* o el empleo de un pragmatismo que signifique incorporar a la razón de existir de las compañías la necesidad de tener buenas relaciones con sus interesados. A todo esto, resulta fundamental agregar que la creación de valor es un aspecto medular en cuanto al manejo de los *stakeholders*, volviéndose interesante al respecto explorar la posibilidad de generar alternativas que propicien bienestar en función a la estimulación de capacidades, por ejemplo, aunque más allá del camino para la generación de valor que se escoja, es importante las organizaciones intenten desarrollar acciones concernientes al tema para una mayor cantidad de interesados y que se difundan los avances que se consigan.

Finalmente, se abordó el tratamiento del valor compartido en el rubro bancario del Perú, apareciendo éste incorporado dentro del sistema financiero nacional, el que a su vez se desempeña bajo una determinada ley así como un grupo de organismos estatales de control, y se distingue por su buen desempeño en las últimas décadas así como por la interesante proyección que presenta. En el caso puntual de los bancos, se apreció una alta concentración ya que destacan sólo cuatro de 17, y si bien en general son instituciones que se esmeran en

sus labores, lo cierto era que se habían visto involucradas en bastantes reclamos y quejas. Considerando la importancia que tienen cuatro compañías del rubro en cuestión para el país y su búsqueda por seguir prácticas internacionalmente aceptadas, se encontró que éstas en vez de utilizar la propuesta del valor compartido se enfocaban en trabajar la RSE, lo cual se puede explicar, a su favor, porque la industria bancaria a nivel global tenía particularidades en torno a sus productos y servicios que colocaban al factor confianza en un asunto relevante que demandaba un estratégico involucramiento social que tuviera resultados probados; aunque en su contra, porque a nivel local las instituciones referidas tenían una perspectiva filantrópica del asunto y sus avances al respecto eran bastante deficientes.



Capítulo III: Metodología

3.1. Diseño de la investigación

El enfoque del estudio fue cuantitativo debido a que se contaba con un instrumento cuantificable validado por Centrum a través de expertos en la materia, así mismo Hernández, Fernández, y Baptista (2010) señalaron que el enfoque mencionado se realizaba de modo secuencial, lo cual permitía que se llevaran a cabo mejoras en etapas previamente trabajadas sin que esto signifique un inconveniente en cuanto a la rigurosidad o la naturaleza probatoria. Además precisaron que el enfoque en cuestión partía de una idea general con la intención de terminar en un concepto particular basándose en la estadística para ello, lo que permitía aportar diversas conclusiones referidas a lo que se estudió. De otro lado, el alcance de la indagación fue descriptivo por que se buscó conocer los valores e incidencia en que se manifestaba el tema estudiado. Hernández et al. (2010) aseveraron que las investigaciones del carácter referido se orientaban al hallazgo de cualidades acerca del asunto que se estuviera estudiando, por lo que las mismas se limitaban al recojo de datos vinculados con las variables en observación, sin enfocarse en mayor medida sobre la relación que pudiera existir entre las mismas. Por último, el diseño de la investigación fue no experimental transeccional debido a que el estudio se dio solo en el 2015. Hernández et al. (2010) precisaron que esta clase de diseño era elegido cuando se efectuaba un recojo de datos en un lapso de tiempo puntual, con el propósito de determinar la conducta de las variables consideradas en dicho único periodo.

3.2. Adecuación del Diseño

La adecuación del diseño ha considerado la pregunta principal así como las interrogantes secundarias del estudio y los aspectos centrales hallados en la literatura correspondiente, aunque en especial se ha concentrado en las diversas propuestas existentes en cuanto a modelos de medición del valor compartido, lo que ha permitido determinar los dos aspectos siguientes: (a) la necesidad de elaborar una revisión numérica que debería de

considerar la opinión del personal de alta jerarquía por su conocimiento sobre la importancia que se le brinda en la actualidad al asunto en estudio dentro del sector bancario local, y (b) que se requería preparar una herramienta que contribuya a la explicación de la situación del valor compartido con suficiente nivel de precisión como para entender el manejo que se le otorga en la actualidad al valor compartido dentro la industria que fue materia de análisis.

3.3. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación que pretendió responder el presente estudio fueron las siguientes:

¿Cuál fue el nivel de conocimiento y de aplicación de valor compartido en el sector bancario peruano en el 2015?

¿Cuál fue el nivel de conocimiento de los ejecutivos del sector bancario entorno al valor compartido en el 2015?

¿Cuál fue la situación del sector bancario con respecto a su preparación para crear valor compartido durante el 2015?

¿Estuvo el sector bancario utilizando la teoría de Porter y Kramer (2011) para crear valor compartido durante el 2015?

¿Cuál fue el nivel de aplicación de valor compartido del sector bancario y sus principales *stakeholders* primarios y secundarios a través del 2015?

3.4. Población

De una parte, la población estuvo conformada por las diversas instituciones que actualmente pertenecían al sector bancario en el Perú y que poseían sus locales de carácter administrativo así como sus principales directivos ubicados en Lima Metropolitana. De igual forma, cabe precisar que el sistema financiero local fue catalogado como estable en función al desempeño que mostró hasta el 2014 y que la agencia Moody's ha estimado buenas perspectivas en cuanto a su desempeño, lo cual demostró el trabajo de los diversos

organismos reguladores y las 65 instituciones que lo componen, resultando una de las características más notables en los últimos años del ámbito referido a su reducción en el nivel de dolarización por la confianza que ha tomado la moneda peruana.

Tabla 1

Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad a Julio de 2015 (en miles de soles)

Empresas	Colocaciones directas	Participación de mercado (%)	Captaciones	Patrimonio total	Morosidad
B. de Crédito del Perú	70,556,305	33%	64,312,394	10,809,435	2.46
B. Continental	47,291,091	22%	44,186,900	5,665,744	2.46
Scotiabank Perú	34,558,915	16%	27,167,293	5,834,837	2.99
Interbank	23,791,954	11%	21,960,585	3,252,490	2.41
Mibanco	7,493,993	4%	7,224,742	1,220,100	6.61
B. Interamericano de Finanzas	7,408,136	3%	4,805,205	770,573	1.77
B. Financiero	5,928,474	3%	4,370,020	620,847	4.22
B. GNB	3,578,396	2%	3,943,127	523,341	2.08
B. Falabella Perú	3,455,807	2%	3,581,663	618,177	3.97
B. Santander Perú	2,671,757	1%	2,979,638	478,658	0.44
Citibank	2,240,220	1%	2,682,308	943,491	-
B. Ripley	1,340,104	1%	1,202,588	361,773	3.24
B. de Comercio	1,157,073	1%	925,678	194,794	5.38
B. Azteca Perú	488,324	0%	912,597	115,592	12.22
B. Cencosud	363,881	0%	350,803	149,817	5.05
B. ICBC	123,948	0%	134,027	106,604	3.65
Deutsche Bank Perú	-	0%	44,623	217,246	-
Total	212,448,378	100%	190,784,191	31,883,519	

Nota. Adaptado de Evolución del Sistema Financiero Peruano y su Reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014, Copyright 2015 por la Superintendencia de Banca, Seguros y Fondo de Pensiones – SBS. Reimpreso con permiso.

Además, en el caso puntual del rubro bancario del país, el buen desempeño que se presenta se encuentra asociado a un alto nivel de concentración, ya que en términos de captaciones o colocaciones un reducido grupo superan el 80% de las mismas, lo cual significa que de las 17 instituciones existentes el mayor poder de la industria lo han acaparado las cuatro empresas siguientes: (a) el banco de crédito del Perú (BCP), (b) el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Continental Perú (BBVA), (c) el Scotiabank, y (d) el Interbank; aunque sin distinción todas las compañías del rubro han presentado una disminución en su grado de dolarización y un ligero aumento de la morosidad proveniente en mayor proporción de los

usuarios corporativos, lo cual ha ocurrido en paralelo con la búsqueda de una mayor inclusión financiera mediante el ofrecimiento de menores costos de transacción para los usuarios en general (Pacific Credit Rating [PCR], 2014).

3.5. Muestra

De otra parte, la muestra estuvo integrada por las cuatro compañías que al momento de llevar a cabo el estudio fueran las más destacadas del sector escogido, las cuales se eligieron tomando en consideración la cantidad tanto de colocaciones como de captaciones obtenidas en el mercado local, lo cual usualmente en el rubro bancario ha servido para determinar la trascendencia de las organizaciones, entre ellos están: a) el BCP, el cual cuenta con la mayor participación del sector bancario en el Perú; (b) el BBVA, es el segundo banco con mayor participación; (c) el Scotiabank, y (d) el Interbank ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente. Siendo así se tomó el siguiente gráfico como referencia en cuanto a la participación de cada uno de los bancos elegidos para la investigación, tomando en cuenta las colocaciones que poseen los cuatro bancos mencionados dentro del sector bancario peruano.

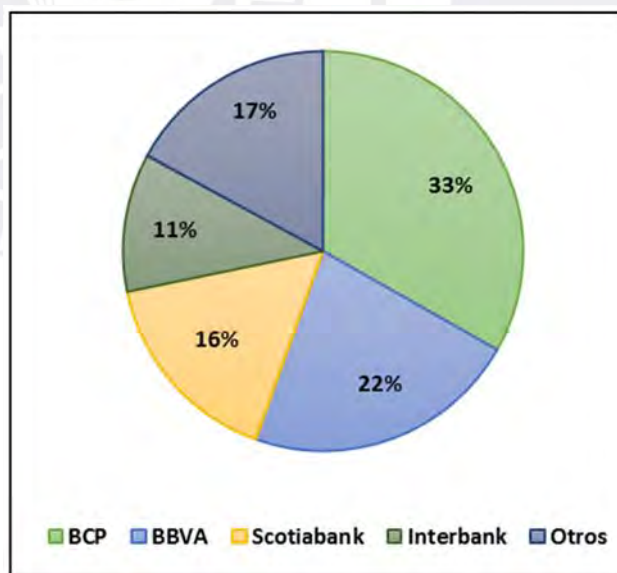


Figura 2. Colocaciones directas a Julio de 2015. Adaptado de Evolución del Sistema Financiero Peruano y su Reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014, Copyright 2015 por la Superintendencia de Banca, Seguros y Fondo de Pensiones – SBS. Reimpreso con permiso.

3.6. Consentimiento Informado

El consentimiento informado se obtuvo a través de un documento alcanzado oportunamente a los encuestados que de manera voluntaria accedieron a contestar las preguntas del cuestionario desarrollado, en el que fue explicado el objeto de la investigación y de su rol como encuestados. En el Apéndice A se muestra el documento empleado, el cual sostuvo su participación por un lapso de 30 minutos aproximadamente. Además se recalcó que la información recabada no sería utilizada para otros fines sino estrictamente para la presente investigación académica.

3.7. Confidencialidad

Para la obtención de la información del instrumento utilizado en la investigación después de haber obtenido el consentimiento de nuestros encuestados, se procedió a realizar la comunicación telefónica con el objetivo de agendar una reunión y con ello para poder aplicar el cuestionario el cual tuvo un promedio de duración de 30 minutos como máximo, cabe precisar que antes de aplicar el cuestionario respectivo y al ser de forma presencial, se enfatizó a los participantes que los resultados obtenidos serán confidenciales al igual que sus identidades, posterior a ello, se procedió a explicar de manera clara el proceso de recolección de datos del documento Apéndice A.

3.8. Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica estipulada comprendió a las instituciones bancarias del Perú que contaban con un equipo directivo que tuviera oficinas ubicadas en Lima Metropolitana, debido a que ésta es fundamentalmente la ciudad donde se han establecido el mayor número de instalaciones de orden administrativo pertenecientes a empresas del sector elegido.

3.9. Instrumentación

El instrumento de investigación fue estructurado por CENTRUM , el cual estuvo integrado por las cuatro secciones siguientes: (a) información de la empresa, en la que se

recabaron datos generales del encuestado así como del negocio; (b) conocimiento sobre el valor compartido de los ejecutivos de los bancos; (c) información sobre gobernanza y transparencia, en la que se recabaron datos generales acerca del nivel de gestión responsable y nivel de preparación de los bancos para crear valor compartido y (d) aplicación del valor compartido en los bancos con enfoque de *stakeholders*, en la cual se recogieron impresiones acerca de la aplicación del concepto sobre el que se investigaba desde diversas perspectivas teóricas.

La herramienta proporcionada ha considerado averiguar el tratamiento que se ha otorgado a los seis *stakeholders*, referente a la creación de valor compartido, siendo los siguientes: (a) los colaboradores; (b) la comunidad; (c) los proveedores; (d) los clientes; (e) la conservación del medio ambiente; y (f) los accionistas. Finalmente, vale mencionar que la encuesta utilizada estuvo conformada básicamente por preguntas cerradas, en las que los entrevistados tuvieron la oportunidad de brindar respuestas afirmativa o negativas a las diversas interrogantes planteadas en cuanto al manejo del tema. En el Apéndice B se ofrecen más detalles sobre el instrumento validado.

3.10. Recopilación de Datos

Las fuentes utilizadas en el presente estudio fueron del tipo primario, debido a que la herramienta se desarrolló de manera presencial a los encuestados de la plana gerencial, siendo aplicada al personal que ocupa las gerencias de Recursos Humanos, Talento Humano y Gestión y Desarrollo Humano de los cuatro principales bancos del Perú, generándose un total de cuatro encuestas; es preciso indicar que la encuesta fue realizada en octubre de 2016. Asimismo, se utilizó fuentes secundarias tales como estadísticas y memorias anuales de entes reguladores del sistema financiero y de las mismas entidades objeto de estudio. Las respuestas obtenidas de los cuatro bancos seleccionados se revisaron oportunamente para comunicar alguna posible inquietud en cuanto a su contestación.

3.11. Análisis de Datos

El análisis de datos se efectuó apoyándose en el análisis de variables y frecuencias con la intención de determinar la manera en que se habían comportado los diferentes asuntos contemplados en el instrumento desarrollado, lo cual fue tratado posteriormente empleando gráficos de barras proporcionados por el software SPSS con el propósito de realizar una explicación detallada acerca de la realidad en cuanto al uso contemporáneo del valor compartido en el sector bancario local.

3.12. Validez y Confiabilidad

Contando con el instrumento proporcionado por Centrum se procedió a la obtención de la información utilizada en la investigación considerando que este instrumento cuenta con las siguientes validaciones: (a) Teórica por la revisión de literatura con la que cuenta este instrumento detallado en las referencias del propio documento, (b) Práctica empírica desarrollado por BBVA según referencias detalladas en el instrumento y (c) Expertos en la materia como profesores de Centrum Católica y Universidad Extremado de Colombia. Con estas respectivas validaciones se lograron realizar las encuestas respectivas en su mayoría de forma presencial esto debido a que los encuestados poseían niveles jerárquicos gerenciales y no disponían de un tiempo adecuado para el desarrollo de todas las preguntas en forma presencial, aun estando ubicados todos en la ciudad de Lima.

La confiabilidad del estudio radica en que los encuestados poseían cargos ejecutivos gerenciales de renombrada trayectoria laboral y profesional absolviendo las preguntas de manera concisa, honesta y responsable, así mismo se confrontaron las respuestas emitidas con fuentes terciarias mencionadas en la recopilación de datos. Por otro lado al haber sido una investigación aplicada con un instrumento de trabajo proporcionado no requirió la validación de confiabilidad a través del AlfaCronbach. Por lo que culminado el proceso recopilación de

información del 100% de las encuestas se emplearon gráficos de barras proporcionados por el software SPSS para el respectivo análisis de los investigadores.

3.13. Resumen

La metodología partió con una explicación del diseño escogido para la investigación del valor compartido en la industria bancaria en torno a las tres cuestiones siguientes: (a) el enfoque; (b) el alcance; y (c) el diseño. Además, se detallaron los criterios que fueron considerados para establecer la adecuación del diseño, se enumeraron las preguntas que propuso el estudio y se sustentaron tanto la determinación de la población como la selección de la muestra.

En similar forma, se precisó el tratamiento otorgado, el consentimiento informado y confidencialidad para obtener acceso a los datos requeridos sobre el tema, para lo cual fue necesario utilizar un documento que garantice la aceptación pero evite el involucramiento de los directivos que cooperaron en el estudio. Asimismo, se ofreció los detalles concernientes a la ubicación geográfica, que demandó un trabajo exclusivo en sólo una ciudad. También, se especificó el manejo en torno a la instrumentación, la cual estuvo basada en una encuesta conformada por cuatro partes en las que se recogieron los aspectos más relevantes sobre la creación del valor compartido.

Por último, se describió la manera en que se realizó la recopilación de datos de la investigación, lo que requirió el empleo de la comunicación electrónica. Además, se especificó que, por un lado, para el análisis de datos se utilizó el análisis de variables, mientras que por otro lado, para la validez y confiabilidad se consideró la aceptación favorable de los participantes en cuanto al uso de la herramienta diseñada.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

4.1. Característica de la Muestra

Analizando a los cuatro bancos con mayor participación de mercado y teniendo en cuenta los indicadores de gestión bancaria, se presenta: a) Colocaciones; b) captaciones; c) patrimonio e d) índice de morosidad. Tenemos la siguiente tabla:

Tabla 2

Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad de Principales Bancos del Perú a Julio de 2015 (en miles de soles)

Empresas	Colocaciones directas	Participación de mercado (%)	Captaciones	Patrimonio total	Morosidad
B. de Crédito del Perú	70,556,305	40%	64,312,394	10,809,435	2.46
B. Continental	47,291,091	27%	44,186,900	5,665,744	2.46
Scotiabank Perú	34,558,915	20%	27,167,293	5,834,837	2.99
Interbank	23,791,954	14%	21,960,585	3,252,490	2.41
Total	176,198,265	100%	157,627,172	25,562,506	

Nota. Adaptado de Evolución del Sistema Financiero Peruano y su Reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014, Copyright 2015 por la Superintendencia de Banca, Seguros y Fondo de Pensiones – SBS. Reimpreso con permiso.

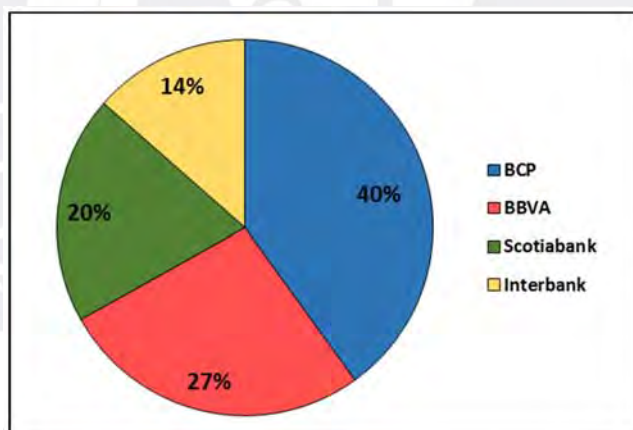


Figura 3. Colocaciones Directas a Julio de 2015. Adaptado de Evolución del Sistema Financiero Peruano y su Reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014, Copyright 2015 por la Superintendencia de Banca, Seguros y Fondo de Pensiones – SBS. Reimpreso con permiso.

El BCP (s.f.) expresó que en el 2015 había conseguido ser reconocida como una de las 10 marcas más influyentes del país debido a su trabajo en cuanto a RSE, confiabilidad, entre otros aspectos, resultando la única organización de su rubro con tal distinción. Asimismo

manifestó que buscaba un desarrollo que fuera tanto sostenible como rentable mediante el trabajo en los cuatro ejes siguientes: (a) gestión del riesgo, empleando las mejores prácticas así como respetando las obligaciones legales en cada lugar donde operaba; (b) colaboradores motivados, ofreciendo empleo de calidad que permita un verdadero desarrollo profesional sin olvidar la necesidad de brindar una buena remuneración; (c) clientes satisfechos, facilitando el acceso a sus servicios en diversos segmentos sin descuidar que se brinde una oferta de calidad; y (d) crecimiento eficiente, buscando disminuir la huella de carbono así como mejorar el empleo de los recursos que se poseen. También aseveró que su compromiso con la comunidad se reflejaba en los diversos programas que realizaba a favor de la misma. En la Tabla 3 se pueden apreciar las iniciativas en cuestión.

Tabla 3
Iniciativas Sociales del BCP

Programa	Descripción
Educación financiera	Dirigido a la población que no usaba la banca para que se incorporen a la misma.
Créditos y becas	Orientado a jóvenes con bajos recursos para que cuenten con estudios.
Obras de infraestructura	Enfocado a reducir la actual brecha de infraestructura que posee el país.
Voluntarios	Orientado a la educación de las poblaciones vulnerables con la ayuda de los colaboradores que laboran en la firma.
Medioambiente	Dirigido al público interno con la finalidad de reducir el consumo de energía, papel, y demás.

El BBVA (s.f.) manifestó que en la actualidad se exigía un comportamiento diferente proveniente de las entidades financieras, por lo que su atención radicaba en efectuar un negocio responsable que consideraba los requerimientos de sus clientes, sin olvidar la necesidad de aportar valor para sus *stakeholders*, lo mismo que había significado la obtención de reconocimientos tanto de autoridades regionales como de ministerios de gobierno. Además

expresó que desarrollaba un negocio que se preocupaba en especial por el progreso en los tres aspectos siguientes: (a) la sociedad; (b) la educación; y (c) la innovación. Igualmente mencionó que había elaborado un programa para desarrollar la RSE que se basaba en el cumplimiento de prioridades estratégicas. En la Tabla 4 se explican tales lineamientos.

Tabla 4

Lineamientos para Iniciativas Sociales del BBVA

Prioridad	Objetivo
Comunicación transparente, clara y responsable	Ayudar a las personas al momento de elegir los servicios disponibles que desean contratar.
Educación financiera	Instruir a los ciudadanos de todas las edades en cuanto a temas vinculados con las finanzas.
Productos de alto impacto social	Responder a las necesidades en cuanto a inclusión y crecimiento que hay en el país.

El Scotiabank (s.f.) indicó que su manejo de la RSE implicaba adhesiones o membresía nacionales e internacionales que avalaban su correcto desempeño y que a su vez había logrado al respecto el reconocimiento de instituciones internacionales así como de ministerios estatales. Asimismo señaló que tenía una gerencia para la RSE, la misma que contaba con las dos facilidades siguientes: (a) la disposición de una asesoría operativa así como de la totalidad de empleados; y (b) el correspondiente manual que establecía tanto pautas como procedimientos para efectuar su trabajo. También precisó que se preocupaba por llevar relaciones armoniosas que permitan el desarrollo de sus clientes, trabajadores, entre otros, sin descuidar los aspectos referidos al medio ambiente. Igualmente aseveró que se preocupaba por la sociedad y que por ello implementaba varias acciones que demandaban inversiones económicas así como un trabajo grupal para de esa manera generar un mayor impacto en más personas. En la Tabla 5 se describen cada uno de los programas que fueron desarrollados.

Tabla 5
Programas Sociales de Scotiabank

Acciones	Descripción
Capacitación para familias pobres	Propiciar que las personas generen ingresos para que luego se inserten al ámbito financiero.
Educación financiera en etapa escolar	Insertar conocimientos de finanzas en las instituciones educativas.
Campañas al interior de las agencias	Fomentar la solidaridad entre los clientes y colaboradores.
Voluntarios	Lograr el involucramiento del personal en acciones que favorezcan a la sociedad
Actividades culturales	Valorar las expresiones artísticas de personajes del ámbito local.
Cursos dirigidos a periodistas	Transmitir habilidades a profesionales de la comunicación.

Interbank (s.f.) mencionó que poseía diversos órganos especiales para su gestión y que entre estos se encontraba el Comité de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, el cual poseía funciones relacionadas con resguardar el correcto desempeño del sistema que poseía para gestionar la RSE. Asimismo, Interbank (2016) indicó que se preocupaba por la comunidad mediante el desarrollo de varios proyectos en diversas áreas. En la Tabla 6 se precisan los campos que fueron implementados.

Tabla 6
Campos de Trabajo Social de Interbank

Ámbito	Proyecto
Ecología	Protegiendo el medio ambiente
Instrucción	Maestro que deja huella
Comunidad	Dona una gota de amor, Asociación Vida Perú, Aldeas Infantiles

4.2. Resultados

En lo que comprende a la sección referida a la información de las organizaciones, vale indicar que las compañías de la industria bancaria escogidas luego de la aplicación del par de

criterios establecidos para conseguir la definición de los integrantes de la muestra, dio como resultado a los cuatro siguientes bancos: (a) BCP, (b) BBVA, (c) Scotiabank, e (d) Interbank.

4.2.1. Conocimiento de los ejecutivos sobre valor compartido.

Sobre la sección concerniente al nivel de conocimiento de los ejecutivos de los bancos y de aplicación de valor compartido, las respuestas sugirieron que sólo la tercera parte de los bancos que fueron seleccionados para la realización de la investigación confirmaron tener alguna clase de conocimiento sobre la existencia del concepto aludido, siendo los menos perceptivos en el tema los representantes de Interbank, BCP y Scotiabank, esto debido a que mayormente los ejecutivos dentro de sus instituciones no reciben ningún tipo de charla o capacitación y el único conocimiento que poseen es mínimo, puesto que es obtenido de conversaciones con los compañeros de trabajo, clientes, amistades u otras relaciones cotidianas o hábitos de lectura. Siendo las 3 cuartas partes de los encuestados quienes dan a conocer que ni siquiera tienen claro el concepto de valor compartido y que en muchos casos lo relacionan con responsabilidad social, siendo solo el BBVA el banco en donde sus ejecutivos tienen una percepción o conocimiento en lo que respecta a valor compartido (ver Figura 4).

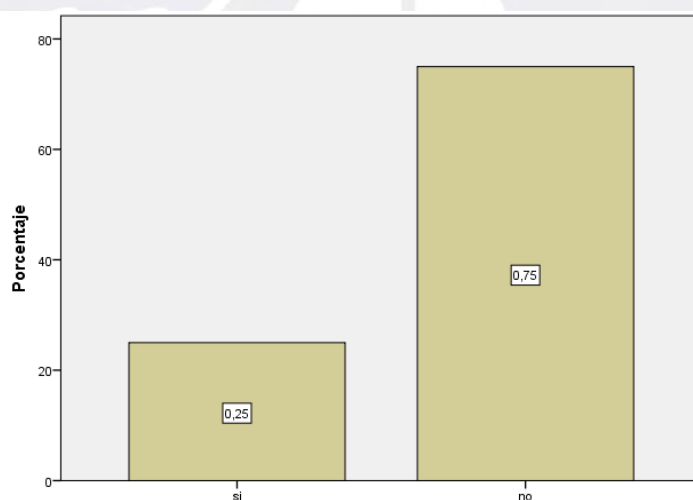


Figura 4. Porcentaje de conocimiento para crear valor compartido en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

4.2.2. Nivel de preparación de los bancos con respecto a creación de valor compartido.

Con relación a la sección que abarca la gobernanza y transparencia, los resultados indicaron que minoritariamente las compañías de la industria bancaria nacional escogidas pertenecían a la asociación Perú 2021 o estaban afiliadas al Great Place to Work, en ellas destacaba el BBVA (ver Figura 5), aunque con relación a temas como ser parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL, el elaborar Reportes de Sostenibilidad GRI o conformar el UN Global Compact se encontró que en ninguno de los cuatro casos se efectuaban trabajos al respecto.

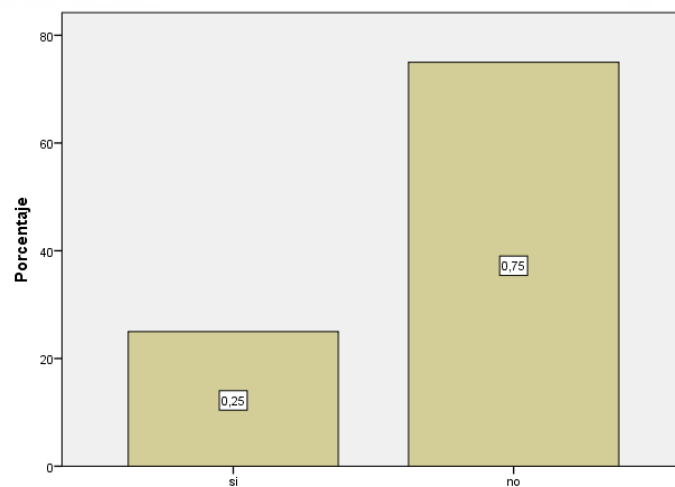


Figura 5. Porcentaje de afiliación a Perú 2021 y *Great Place to Work* en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

En otro orden, con relación a la tenencia de una certificación ISO y OHSAS, se encontró que la totalidad de compañías consultadas poseían ambas, lo cual presentaba un comportamiento opuesto en el caso de la certificación AA donde ninguno de los bancos poseía esta certificación. También, con relación a las mediciones de los bancos se ha detectado que la totalidad de firmas analizadas se preocupaban en lo referente a la reputación corporativa, el impacto de sus acciones y la percepción, teniendo un contundente sí respecto a

estos tres aspectos, pero referente a la materialidad solo se halló que el BCP realizaba esta medición (ver Figura 6).

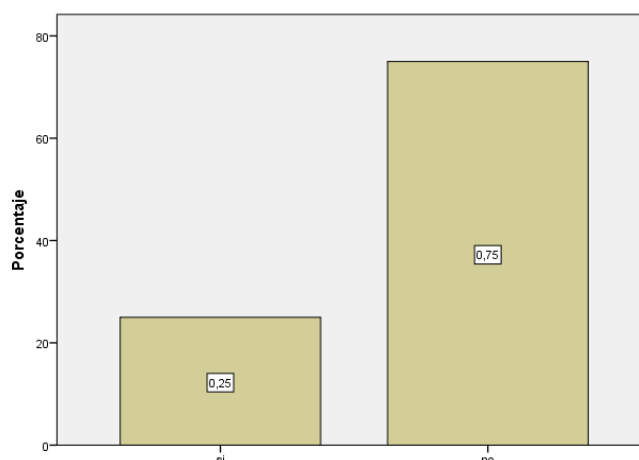


Figura 6. Porcentaje de estimación de la materialidad en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

4.2.3. Utilización de la teoría de Porter y Kramer (2011) para crear valor compartido.

Acerca de la sección que trata la creación de valor compartido desde la perspectiva de Porter y Kramer (2011), las respuestas indicaron que ninguno de los bancos seleccionados tomaban en cuenta el tema objeto de estudio, en cuanto a crear nuevos productos los cuales tengan como prioridad generar valor compartido en la sociedad, mejorar la cadena de valor con el objetivo de que su ámbito de acción perciba o recepcionen beneficios de las actividades realizadas por cada uno de estos bancos, de la misma manera no se evidenció que generen valor compartido cuando efectuaban negocios con sus proveedores o clientes y mucho menos buscaban la cooperación con sus competidores debido a que solo veían la generación de beneficios en un solo canal y horizonte el cual era obtener solo su misma rentabilidad con objetivos a corto plazo (ver figura 7).

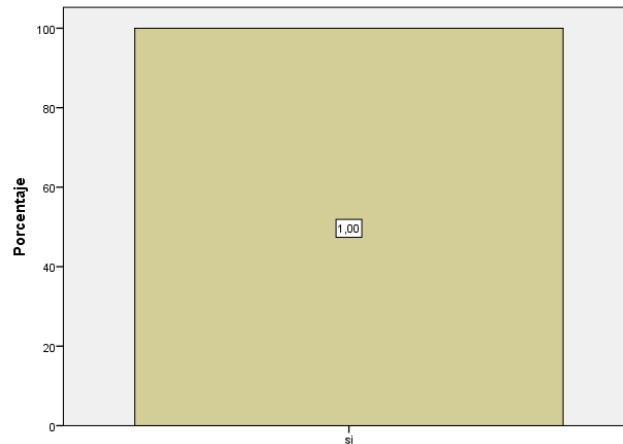


Figura 7. Porcentaje de bancos que tomaron en cuenta la creación de valor compartido en sus actividades o aspectos relacionados a su desempeño en el mercado. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

4.2.4. Nivel de aplicación de valor compartido en los bancos con enfoque de *stakeholders*.

En lo que corresponde a la sección referida a la creación de valor compartido desde otras perspectivas teóricas, cabe señalar que las compañías de la industria bancaria nacional escogidas sólo en un 50% de casos calculaban el indicador EVA (ver figura 8).

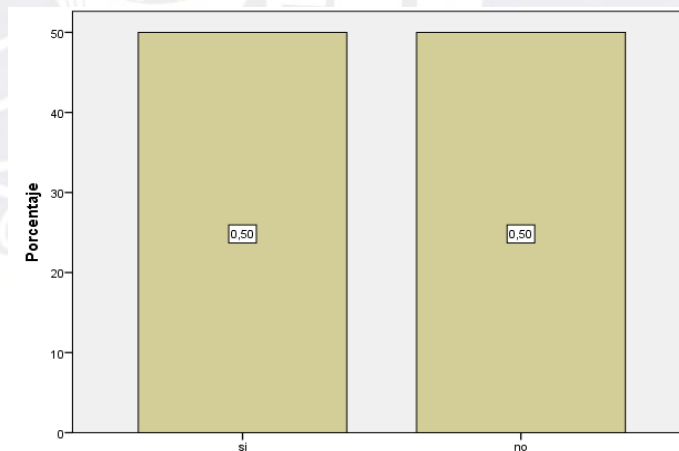


Figura 8. Porcentaje de utilización del EVA en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

En este punto se obtuvo que para las empresas analizadas existe una diferenciación en cuanto al valor o importancia que le dan a los *stakeholders* donde consideran como primarios

a los proveedores, clientes y accionistas y como secundarios a los colaboradores, comunidad y medio ambiente según el siguiente detalle:

Colaboradores. En cuanto al manejo dado a los colaboradores se detectó que las empresas aludidas en su totalidad daban premios a sus empleados por sus logros, medían la satisfacción de estos e implementaban planes de carrera para el trabajador, pero en ningún caso implementaban políticas que posibiliten el alcance de un balance de género. Igualmente, las compañías referidas mayoritariamente otorgaban algún tipo de bonos con periodicidad anual con los correspondientes reportes de utilidades (ver Figura 9).

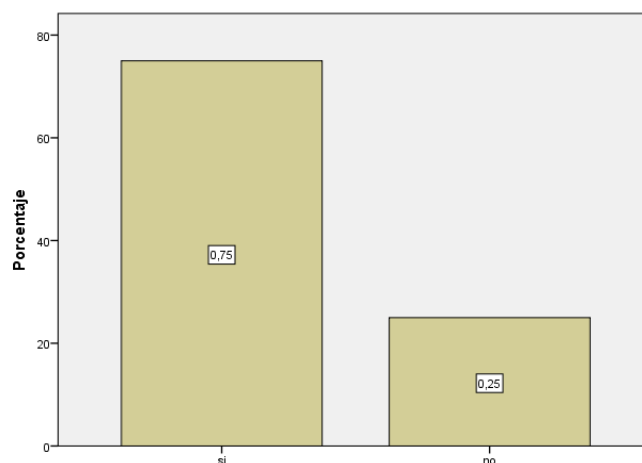


Figura 9. Porcentaje de entrega de bonos anuales con reporte de utilidades en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Por otro lado los bancos analizados permitían en su gran mayoría la participación de sus empleados en la toma de decisiones esto en lo que respecta a reuniones de directorio y reuniones gerenciales o regionales (ver Figura 10).

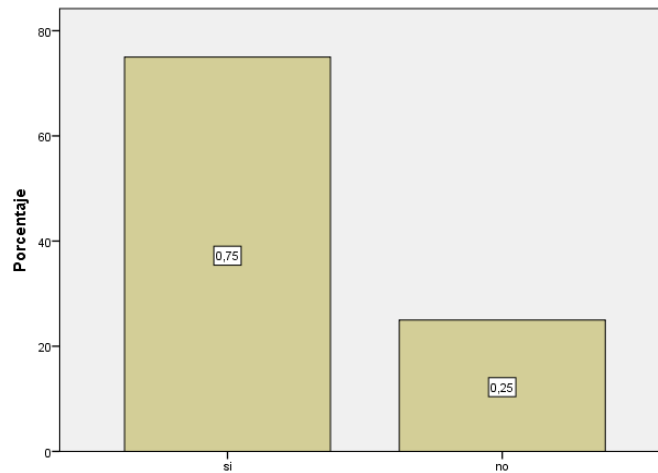


Figura 10. Porcentaje de participación de colaboradores en la toma de decisiones en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

En cuanto al pago de salarios solo un banco pagaba salarios por encima de los que ofrecía el giro de negocio estando los demás bancos en el promedio hacia abajo, dando a entender que le restaban importancia al principal estímulo el cual generaba interés en los colaboradores por ejercer un trabajo con compromiso y comprensión usando habilidades no tradicionales que los podían llevar al desarrollo o generación de valor compartido (ver Figura 11).

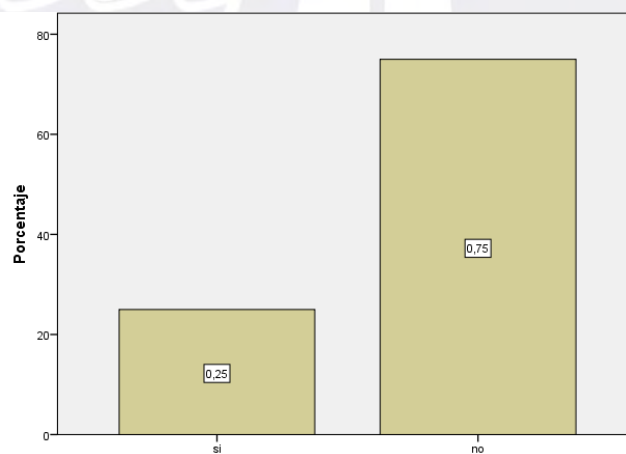


Figura 11. Porcentaje de pago de salarios por encima del promedio en las compañías analizadas de la banca peruana. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Respecto a la medición de la satisfacción de los trabajadores se evidencio que los bancos estudiados implementaron diversas acciones como el establecimiento de entrevistas y encuestas, para medir la satisfacción de sus colaboradores (ver Figura 12).

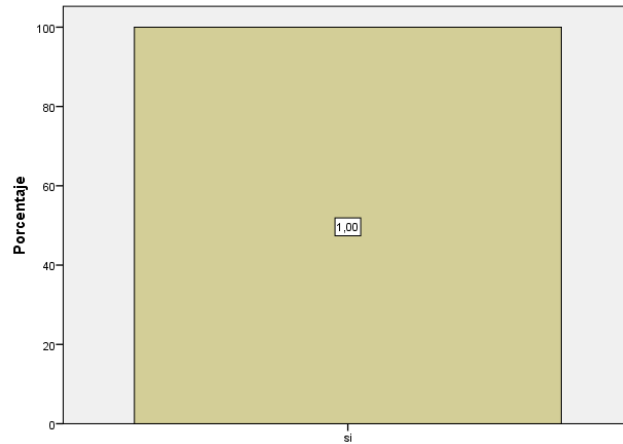


Figura 12. Porcentaje de firmas estudiadas pertenecientes al sector bancario nacional que implementaron acciones para medir la satisfacción de sus colaboradores. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

En lo que corresponde a la implementación de planes de carrera, cabe resaltar que todas las instituciones estudiadas lo implementaron con el propósito de contar con los mejores trabajadores, generar una rotación planificada en las diferentes áreas y unidades, mostrar transparencia en los procesos de promoción y movimiento de los equipos, todo esto enmarcado en la búsqueda del crecimiento profesional y mayor aporte cognitivo en cada área de la institución (ver Figura 13).

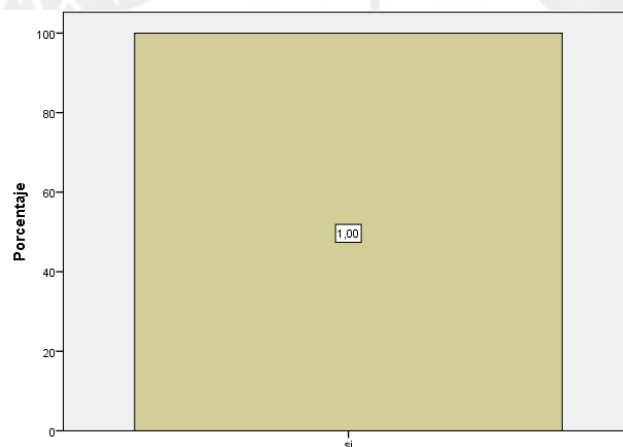


Figura 13. Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que implementaron planes de carrera para sus colaboradores. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Comunidad. El manejo otorgado reflejó que unánimemente las organizaciones escogidas del sector se preocupaban por gestionar los riesgos que estuvieran asociados con el entorno, es decir en tratar de minimizar los impactos negativos sin contar con una planificación a futuro y velar por el beneficio o sostenibilidad que pudieran darle a los pobladores de dicho entorno, tal es así que en las áreas rurales del país no se logra comprobar la presencia del sector bancario y menos de las empresas analizadas ya que no se evidencia generación de empleo y menos fortalecimiento de capacidades laborales ya sea a través de charlas o inducciones financieras. Por lo cual, se acogieron al mecanismo de obras por impuestos, donde todos los bancos objetos de estudio han invertido varios millones en la mejora de servicios e infraestructura de centros educativos, la mejora en tecnología de hospitales e infraestructura, la construcción de carreteras y vías de comunicación a nivel nacional.

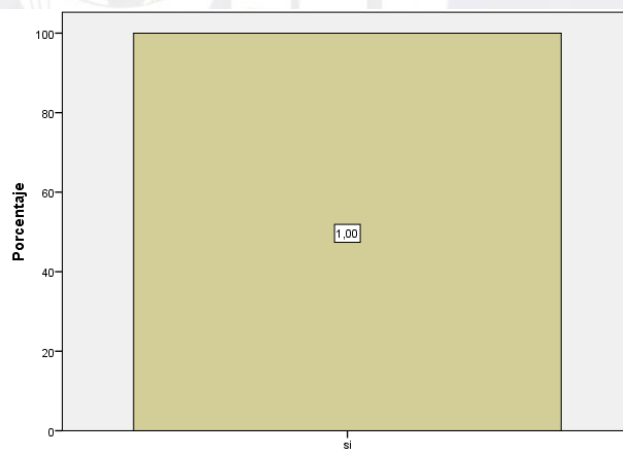


Figura 14. Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que invierten en obras por impuestos. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Proveedores. Se encontró que las compañías seleccionadas de la industria en su totalidad pagaban a tiempo a los proveedores y en muchos casos entablaban un estilo de convenios con pagos anticipados, esto en virtud de que se les buscaba dar estabilidad, con el

objetivo de generar una relación sostenible en el tiempo y poder brindar a los clientes o usuarios una adecuada atención de calidad con un servicio acorde a las expectativas del mercado, considerando que este sector es uno de los más relevantes de la economía peruana y que partiendo de la premisa a buen trato mayor posicionamiento, para este sector hoy en día los proveedores viene a ser un *stakeholders* principal y primario.

Clientes. En este punto la totalidad de las empresas escogidas del rubro medían la calidad del servicio otorgada a los mismos a través de encuestas u opiniones in situ respecto al tipo de atención recibida, así mismo daban precios preferenciales como la tasa de costo efectiva anual o la tasa de rendimiento efectiva anual a los mejores consumidores catalogándolos con distintivos de variedad de tarjetas de crédito o débito según el nivel de movimientos que realizaban en los bancos examinados y siempre midiendo cual era la satisfacción de estos frente a los servicios prestados, a la vez trataban de brindar una atención adecuada a los usuarios en general con el objetivo de captar una nueva clientela manteniendo una óptima comunicación con los usuarios, y mostrándose siempre transparentes con los mismos.

Medio Ambiente. En cuanto a la conservación del medio ambiente reflejó que la totalidad de compañías en cuestión auditaban sus procesos desde el punto de vista ambiental y eran transparentes en cuanto a su impacto, pero no por un compromiso originario de ellos mismo, sino por demostrar a la sociedad que se encuentran comprometidos con la conservación del entorno ambiental.

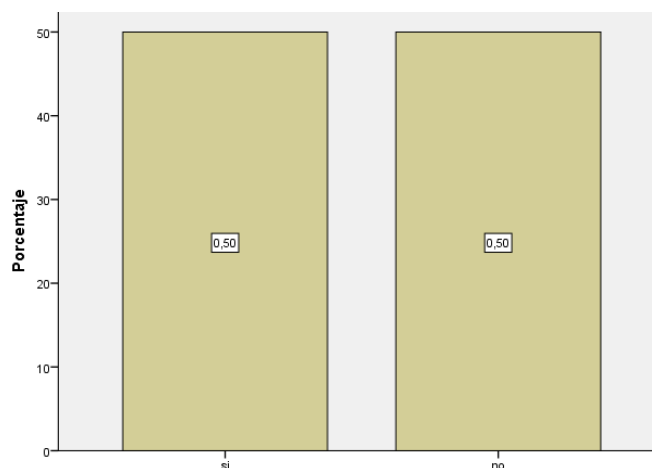


Figura 15. Porcentaje de gestión de salidas referidas a residuos sólidos en las firmas estudiadas del sector bancario nacional. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Por ello los resultados de los cuestionarios, presentan a las empresas estudiadas con un compromiso parcial sobre la gestión de reducción en el uso de insumos de papel en donde la totalidad de los bancos estudiados redujo en un máximo del 30% del uso de este insumo debido a la fomentación de reciclaje como una especie de uso responsable de los recursos, pero respecto a la reducción de salidas de residuos sólidos solo la mitad de los bancos estudiados fomentaban esta gestión de protección al medio ambiente (ver Figura 15) en la misma proporción se generó en cuanto al reciclaje de equipos de oficina o maquinarias (ver Figura 16). Sin embargo, en las organizaciones en mención no existía compromiso alguno en lo referente a la gestión de salidas al tratamiento de efluentes o la fijación así como almacenamiento de gases GEI, y en lo que implica la rendición de cuentas sobre el tema.

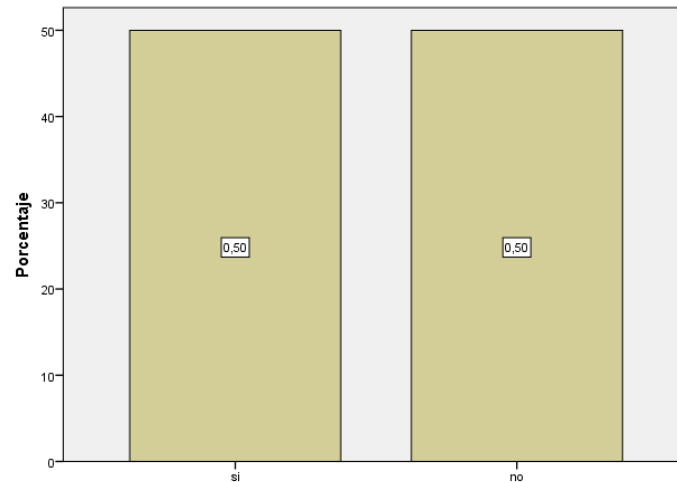


Figura 16. Porcentaje de reciclaje de equipos de oficina o maquinarias en las firmas estudiadas del sector bancario nacional. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

Accionistas. Las empresas estudiadas en su totalidad iban en busca de generar la mayor rentabilidad a sus accionistas, buscando obtener año a año una utilidad optima dentro del mercado para de esta manera ser solventes y sostenibles en el tiempo, además el cumplir con estos objetivos con llevaba a que lo consigan, sin importar los colaterales o efectos que podrían producir en su entorno primario y secundario, en donde la totalidad de los bancos en estudio cotizaban en Bolsa con la consigna de generar mayor rentabilidad (ver Figura 17).

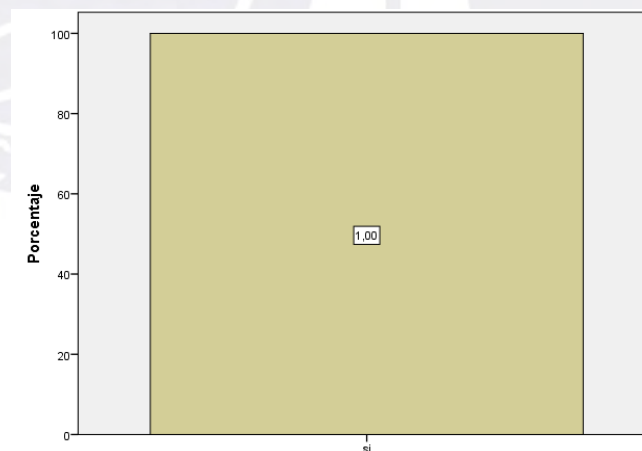


Figura 17. Porcentaje de firmas del sector bancario nacional que cotizan en Bolsa. Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los cuatro principales bancos del Perú.

A todo esto desarrolló en el accionista estabilidad económica generando mayor inversión en la empresa y por ende se logró cumplir con muchas actividades o presupuestos planificados a lo largo del periodo estudiado.

Efectos directos. El diagnóstico del 2015 de las organizaciones escogidas para efectuar la indagación reveló que la totalidad de éstas por su accionar mostraron habían conseguido mejoras en cuanto a temas como su credibilidad, prestigio, imagen, marca y confianza en sus *stakeholders*, como proveedores, cliente y accionistas, debido a que estos eran de su prioridad para la institución, ya que los consideraban como el medio o fin para poder alcanzar sus objetivos y por ende generar la rentabilidad deseada para cada una de sus empresas a diferencia de la comunidad y medio ambiente estos *stakeholders* a los cuales los cuatro bancos los veían como un gasto o pérdida para la institución y los visualizaban como una generación de beneficio indirecto para la entidad.

4.3. Discusión

Para empezar, la propuesta de Porter y Kramer (2011) se presenta como una idea interesante en cuanto a la creación de valor en las empresas con la finalidad de concentrarse en cuestiones que trasciendan el plano económico, sin embargo los avances conseguidos para su implementación en el sector bancario local parecen no ser del todo importantes hasta el momento luego de revisarse los resultados obtenidos. Asimismo, esta situación de alguna forma explica y justifica la razón por la que el paradigma en cuestión ha despertado críticas como las señaladas por Crane et al. (2014), Muñoz-Martin (2013) y Dembek et al. (2015), ya que se detectó la existencia de un marcado otorgamiento de prioridades a los asuntos económicos, así como un intento bastante deficiente por aplicar la RSE, lo que corroboró los hallazgos en el asunto manifestados por Lizarzaburu y del Brio (2016) o Vieira y Senmache (2010) y evidenció una postura opuesta en el tema a lo sugerido por Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), Srikanth y Rao (2015), Decker (2004) o Semenescu y Curmei (2015), lo que

demonstraría que por el momento para este giro de negocio el valor compartido ha significado un nuevo vocablo del que no existe mayor información entre los directivos de la industria estudiada.

De la sección enfocada en la información de las organizaciones, se puede indicar que se logró la participación de reconocidas empresas del sector, las mismas que se han convertido en las de mayor cantidad de captaciones o colocaciones, tal como lo indicó PCR (2014), y que se han utilizado en anteriores indagaciones, así como lo hicieron Lizarzaburu y del Brio (2016) o Vieira y Senmache (2010). También, las firmas seleccionadas se encuentran tanto reguladas por la normativa correspondiente y regidas por los organismos competentes, tal como lo indicó Rodríguez Román (2012). Igualmente, en base a lo anterior, se puede advertir que el comportamiento que muestran en sus prácticas de negocio estas compañías dada su importancia, puede ser tomado como referencia por otros participantes que componen la industria, lo cual se ha visto que ocurrió en ciertos rubros a nivel internacional, como en los casos citados por Schmitt y Renke (2012), Drozd, Dufwa, Meconnen, y Solberg Søylen (2015), Spitzack y Chapman (2012) o Vaidyanathan y Scott (2012).

De la sección concentrada en la creación de valor compartido, el bajo porcentaje encontrado en cuanto al conocimiento del concepto en cuestión refleja una baja preocupación de las organizaciones estudiadas en cuanto a la búsqueda de alternativas que signifiquen un aporte para la sociedad basándose en las actividades que realizan, tal como en la actualidad se requiere y por ello es que fue destacado por Porter y Kramer (2011), Michelini y Fiorentino (2012), Albano et al. (2012), Mutis (2013), Jonikas (2013) y Porter et al. (2011). Además, debido a lo anterior es factible confirmar de alguna manera, por lo menos en esta industria, que todavía el concepto no se ha difundido lo suficiente entre los correspondientes directivos

o es manejado por estos como una acepción más en el terreno administrativo, tal como sugirieron que ocurría Dembek et al. (2015).

De la sección enfocada en la gobernanza y transparencia, se puede destacar que las empresas seleccionadas del rubro brindaban una nula importancia a cuestiones concernientes al Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL o el Reporte de Sostenibilidad GRI, lo mismo que ocurría en lo referente a la participación en el UN Global Compact, aunque en lo relacionado con la afiliación a Perú 2012 o Great Place to Work existían algunos avances, lo que de manera implícita ha reflejado que se omitió hasta el momento la revisión de propuestas para implementar el valor compartido como las realizadas por Porter y Kramer (2011), Michelini y Fiorentino (2012), Albano et al. (2012), Mutis (2013), Jonikas (2013) y Porter et al. (2011), o la explicación de casos al respecto que expusieron Schmitt y Renke (2012), Drozd, Dufwa, Meconnen, y Solberg Søylen (2015), Spitzeck y Chapman (2012) o Vaidyanathan y Scott (2012). Sin embargo, la tenencia de certificaciones como la ISO o la OHSAS demuestran, por un lado, su alta preocupación por crear valor en un entorno en el que aumentan las firmas que brindan servicios, lo cual fue referido por Grönroos y Voima (2013), Grönroos y Helle (2010), Teti, Perrini, y Tirapelle (2014), van Fenema, Keers, y Zijm (2014), Jensen y Petersen (2014), Gidhagen, Persson Ridell, y Sörhammar (2011), Edvardsson y Oskarsson (2011), Shamah (2012), Visser y Kymal (2015), Othman y Sheehan (2011) o Cohen Kalafut y Low (2001), así como su marcado interés por enfrentar asuntos de mercado e imagen dadas las condiciones presentes en el mercado local, descritas por PCR (2014), ASBANC (2014) y Gestión (2014); mientras que por otro lado, demuestran la postura reactiva del sector ante el rol sugerido para el mismo expresado por Duque Orozco y Martínez Barón (2012) y la deficiencia principal en cuanto a las prestaciones que brinda éste en la realidad local mencionada por Perú21 (2015). Además, la preferencia de las compañías elegidas por sólo una las certificaciones más reconocidas, pero no por una de carácter

voluntario, como la AA, corroboran lo dicho antes y demuestran su preocupación individualista por suplir requerimientos enfocados a conseguir reputación, como precisaron Lizarzaburu y del Brio (2016), lo mismo que explica el bajo avance en cuanto a la creación de valor con enfoque social encontrado de manera particular por Vieira y Senmache (2010). También, la absoluta preocupación por la representación corporativa, el impacto de sus acciones y la percepción de las firmas en cuestión se ha visto recompensado en los avances conseguidos por la industria, como los indicados por PCR (2014), ASBANC (2014) y Gestión (2014), aunque deben todavía conseguirse mejoras para superar las quejas en cuanto a los servicios brindados descritos por Perú21 (2015), lo cual nuevamente implica enfocarse en cuestiones que persiguen el afán de lucro, explicando esto el cierto descuido hallado en cuanto a la materialidad, dado que al parecer hasta ahora la principal preocupación radica en cumplir con regulaciones u organismos supervisores, los que fueron señalados por Rodríguez Román (2012).

De la sección enfocada en la creación de valor compartido desde la perspectiva de Porter y Kramer (2011) se puede destacar que las firmas indagadas no otorgaban mayor consideración a las ideas propuestas en cuanto a crear nuevos productos, mejorar la cadena de valor, efectuar negocios con sus proveedores o clientes y cooperar con sus competidores, lo cual demostró la baja importancia otorgada en la industria a dichos asuntos desde la perspectiva en cuestión, contradiciendo de manera explícita lo sugerido al respecto por Porter y Kramer (2011), Michelini y Fiorentino (2012), Albano et al. (2012), Mutis (2013), Jonikas (2013) y Porter et al. (2011). Igualmente, la postura asumida brindó soporte al balance presentado por Krecková Kroupová (2015) en cuanto al uso global del tema y demostró que al menos en el giro de negocio analizado, no se consideraron los aportes sobre la implementación del asunto realizadas por Schmitt y Renke (2012), Drozd, Dufwa,

Meconnen, y Solberg Sjøilen (2015), Spitzack y Chapman (2012) o Vaidyanathan y Scott (2012).

De la sección enfocada en la creación de valor compartido desde otras perspectivas teóricas se puede destacar que las compañías analizadas del rubro al calcular en un bajo porcentaje el EVA han demostrado que preferiblemente optan por otros indicadores tradicionales en el tema que se encuentran relacionados con el ámbito financiero, lo cual indica una omisión en el uso de pautas relacionadas a métricas no financieros al respecto, tal como lo sugirieron Grönroos y Helle (2010) o Cohen Kalafut y Low (2001), así como un incumplimiento en el empleo de una perspectiva holística sobre el particular, tal como lo comentaron Grönroos y Voima (2013), Grönroos y Helle (2010), Shamah (2012) o Visser y Kymal (2015).

Es importante indicar, que el manejo general dado a los diversos stakeholders analizados de las compañías elegidas (ver Tabla 5) reflejó que se han conseguido avances en especial para los colaboradores y clientes, demostrando que se ha propuesto valor en mayor o menor medida siguiendo las ideas de Grönroos y Voima (2013), Grönroos y Helle (2010), Teti, Perrini, y Tirapelle (2014), van Fenema, Keers, y Zijm (2014), Jensen y Petersen (2014), Gidhagen, Persson Ridell, y Sörhammar (2011), Edvardsson y Oskarsson (2011), Shamah (2012), Visser y Kymal (2015), Othman y Sheehan (2011) o Cohen Kalafut y Low (2001), y que se ha manejado correctamente a tales stakeholders, considerando los planteamientos de Fernando y Lawrence (2014), Hasnas (2013), Fassin (2012), Oleksiv (2013), Enyinna (2013), Antonacopoulou y Méric (2005), Verbeke y Tung (2013), Buchholz y Rosenthal (2005), Garriga (2014) o Vidal, Berman, y Van Buren (2015), quedando pendiente mejoras referidas a interesados como la comunidad, los proveedores y el medio ambiente. Asimismo, el favorable diagnóstico correspondiente al 2015 de las firmas seleccionadas con relación a mejoras en temas como credibilidad, prestigio, imagen, marca y

confianza de sus *stakeholders*, demostró que los esfuerzos expuestos por BCP (s.f.), BBVA (s.f.), Scotiabank (s.f.), Interbank (s.f.) e Interbank (2016) han resultado fructíferos, aunque si en el sector se pretende seguir trabajando en base a la RSE todavía es necesario llevar a cabo diversas mejoras en torno a los planteamientos expuestos por Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), Srikanth y Rao (2015), Decker (2004) o Semenescu y Curmei (2015), para de ese modo superar las deficiencias encontradas tanto por Lizarzaburu y del Brio (2016) como por Vieira y Senmache (2010), sin descartar por ello la posibilidad que en un futuro se pueda adoptar la propuesta del valor compartido.

Tabla 7

Resumen de Acciones de los Bancos para la Creación de Valor desde Otras Perspectivas Teóricas

<i>Stakeholder</i>	<i>Acciones</i>	
	<i>Asumidas</i>	<i>No asumidas</i>
Colaboradores	Premios por logros, medición de satisfacción, implementación de planes de carrera, otorgamiento de bonos anuales con reportes de utilidades, permiso para toma de decisiones.	Pago de salarios, balance de género.
Comunidad	Gestión de los riesgos asociados con el entorno.	Ninguna
Proveedores	Pago a tiempo, otorgamiento de estabilidad.	Ninguna
Clientes	Calidad de servicio, precios preferenciales, medición de satisfacción, mantenimiento de comunicación, transparencia.	Ninguna
Medio ambiente	Auditoría de procesos de modo ambiental, sinceridad en cuanto a su impacto ambiental, gestión de residuos sólidos, gestión de reciclaje en cuanto a equipos de oficina o maquinarias.	Gestión de reciclaje para papel, gestión de efluentes, gestión sobre fijación o almacenamiento de gases GEI, rendición de cuentas desde perspectiva ambiental.

Por último, sobre la interrogante principal hecha por la investigación se puede señalar que los componentes relevantes del valor compartido de las empresas estudiadas provienen del análisis de las perspectivas teóricas diferentes a las de Porter y Kramer (2011) porque en este rubro el enfoque del tema se apoya en la RSE, destacando el manejo otorgado a los

colaboradores y clientes, los mismos que han resultado los mayores beneficiados debido a las iniciativas descritas por BCP (s.f.), BBVA (s.f.), Scotiabank (s.f.), Interbank (s.f.) e Interbank (2016). Adicionalmente, sobre las interrogantes secundarias se pueden mencionar los cuatro aspectos siguientes: (a) que el valor compartido no fue utilizado por las empresas analizadas porque éstas simplemente consideran a sus *stakeholders* como primarios o secundarios en función a sus necesidades temporales, tal como lo precisaron Verbeke y Tung (2013); (b) que los bancos analizados no han utilizado la propuesta del valor compartido, la cual fue planteada por Porter y Kramer (2011); (c) que el gobierno corporativo de las firmas revisadas se enmarca únicamente dentro de lo indicado en la normativa correspondiente al sector así como en lo establecido por los organismos respectivos, tal como lo señaló PCR (2014); y (d) que las firmas estudiadas obtuvieron resultados favorables en cuanto a la creación de valor para algunos *stakeholders*, lo cual no se debió a la aplicación de la propuesta del valor compartido presentada por Porter y Kramer (2011) dado que en este rubro se usa la RSE.

4.4. Resumen

Inicialmente se dio a conocer los indicadores de gestión y avances en cuanto a responsabilidad social de los cuatro principales bancos, para posteriormente brindar la presentación y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, conseguidas al aplicar la herramienta desarrollada en función a cada una de las cuatro secciones de las que estaba compuesta, utilizándose para ello un análisis de variables , que se apoyó en gráficos de barras para describir el estado en que se encontraba la implementación del valor compartido para el caso del sector en estudio al momento de llevarse a cabo el trabajo de campo.

Por último, se efectuó la discusión en la cual se contrastaron los resultados obtenidos tanto con las diversas propuestas o experiencias sobre el valor compartido como con las distintas ideas planteadas en cuanto a la generación de valor o el manejo de los *stakeholders*,

sin sacar de contexto este análisis de la forma como se manejaba en la actualidad el tema en la industria bancaria local.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos de aplicar el instrumento de investigación, esta tesis pretende determinar si las empresas del sector bancario del Perú, desarrollan el valor compartido en sus actividades, por lo que se presentan las siguientes conclusiones:

1. Los resultados alcanzados reflejaron que existe un bajo conocimiento en los directivos entrevistados sobre valor compartido en los cuatro bancos incluidos en el estudio, destacando solo el BBVA con un pequeño conocimiento al respecto debido a que realizaron estudios relacionados a responsabilidad social corporativa abordando en menor cuantía lo relacionado al tema de estudio. Asimismo, los bancos referidos han exhibido que su gobernanza y transparencia se rige por cuestiones legales o asociadas con el cumplimiento de estándares, con la finalidad de conseguir legitimidad en relación a su accionar y no por la búsqueda de un beneficio social con obligación moral el cual sea sostenible en el tiempo y fomentar una adecuada reputación de todos sus *stakeholders*. Todo esto porque los bancos mencionados han presentado una falta de implementación de los conceptos vinculados con el valor compartido, demostrando solamente algunos esfuerzos de proponer valor a las actividades que realizan, orientándose de manera especial en los empleados y los consumidores, lo cual de alguna manera les ha generado cierto beneficio a nivel de reputación.

2. Las respuestas brindadas a las interrogantes hechas por la investigación mostraron que deben mejorar la preparación que tienen los ejecutivos de los cuatro bancos analizados respecto a valor compartido debido a que el conocimiento que poseen no son las suficientes, lo cual es consecuencia directa de que en sus propias organizaciones no cuenta con ni siquiera una mínima acogida para el desarrollo de este concepto objeto de estudio, aunque existe una selección estratégica de los *stakeholders* con la finalidad de crear valor para estos mediante la realización de acciones específicas que todavía deben mejorarse, debido a que

estas acciones de generación de valor siguen teniendo una tendencia en obtener un beneficio directo que se refleje con el incremento o mantenimiento del nivel de colocaciones o captaciones que se ostenta en el presente, por lo que conseguir cambios sustanciales referidos al tema estudiado en el corto o mediano plazo resulta poco probable dado que existe una marcada orientación mercantilista.

3. La revisión de la situación actual de los cuatro bancos reflejó que en cuanto a la creación de valor así como en referencia a la gestión de los *stakeholders* se apega a prácticas aplicadas globalmente. Por lo que los cuatro bancos estudiados del rubro en cuestión han mostrado que si bien cuentan con iniciativas, poseen lineamientos, desarrollan acciones o intervienen en determinados campos utilizando como estrategia la RSE, éstas poseen un enfoque filantrópico, lo cual significa que sólo han buscado reconocimientos por su colaboración en temas como la educación, la infraestructura, el medio ambiente, y demás, motivo por el que en verdad se han conseguido pocas mejoras al respecto.

4. El valor compartido en relación a lo descrito por Porter y Kramer (2011), en los cuatro bancos analizados mostraron escasos avances conseguidos en cuanto a su implementación, debido a que ninguno de ellos genera nuevos productos para el mercado tomando en cuenta la creación de valor compartido. Así mismo es casi nula en cuanto a la búsqueda de mejora en la cadena de valor y lo mismo en la interrelación con sus *stakeholders* primarios como son el caso de sus proveedores y clientes donde solo van en la búsqueda de obtener una reputación acorde a sus actividades. Todo esto guarda relación con una etapa de discusión teórica de los diversos autores plasmados en la presente investigación donde hay una escasa existencia de métricas para el cálculo del objeto de estudio, el cual se explica en parte el hecho de que todavía pocas son las compañías que lo aplican, tal como ocurre en el sector bancario tanto internacional como nacional, el cual continúa optando por el empleo de la RSE.

5. El manejo que le brindan a los *stakeholders* actualmente los cuatro bancos estudiados se concentran en satisfacer a sólo un grupo determinado de individuos. Esto implica que se incorpore una forma justa de establecer a los interesados que se encuentran más relegados como es el caso de: (a) colaboradores, donde no se les retribuye de manera óptima el esfuerzo y aplicación de habilidades no tradicionales siendo solo uno de los bancos estudiados estar por encima del promedio de pago salarial; (b) la comunidad, esta no cuenta con el respaldo necesario para generación de empleo y fortalecimiento de su entorno específicamente para las áreas rurales siendo de manera unánime este resultado en los cuatro bancos analizados; (c) el medio ambiente, este es atendido pero simplemente por demostrar a la sociedad su responsabilidad con este entorno y por qué cuenten con una determinada reputación. A diferencia de estos *stakeholders*, existen otros que han sido tomados más en cuenta pero desde un punto de vista beneficioso para la organización como: (d) los proveedores, mantienen una estrecha y beneficiosa relación sostenible para ambas partes; (e) los clientes, considerados desde un inicio como la prioridad dentro de las compañías objeto de estudio; (f) los accionistas, siempre buscando y generando mayor rentabilidad para beneficio propio. Además, debe tenerse presente que en cuanto al manejo de los *stakeholders* es necesario evitar la utilización del asunto sólo para divulgar ventajosamente las actividades realizadas y es conveniente pensar en alcanzar una relación equilibrada con el entorno.

6. La generación de valor ha despertado un mayor interés en las empresas en general, aunque esto debe ser abordado con mayor énfasis cuando se brindan servicios, dado que hoy la mayoría de organizaciones se han concentrado en ofrecer estos, lo cual implica las actividades del rubro bancario. Tal situación, provoca que sea importante conocer la manera correcta de hacer propuestas al respecto en la clase de compañías aludidas considerando factores como la interacción del proveedor de prestaciones con el receptor de las mismas, la definición de prioridades, la revisión del modelo de negocio, la consideración de capacidades

internas, el involucramiento de la mayoría de partes con las que se interactúa, el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, y demás. Asimismo, no debe olvidarse por un lado, que la creación de valor en las firmas que brindan servicios se produce en el momento del uso, y por otro lado, que el término valor posee implicancias de tipo holístico.

5.2. Recomendaciones Prácticas

En base a las conclusiones presentadas sobre esta investigación se detallan las siguientes recomendaciones prácticas para las empresas del sector bancario del Perú:

1. Sería aconsejable que para futuras investigaciones se incluyan una mayor cantidad de empresas del rubro, con la finalidad de establecer un diagnóstico más completo y preciso relacionado con el tema. Al respecto, cabe recordar que existen otras 13 instituciones que no fueron consideradas y de las cuales sería interesante recoger su opinión al respecto para poder establecer un diagnóstico a nivel sectorial que resulte más definitivo.

2. Podría sugerirse que la investigación hubiese incorporado no únicamente a directivos de orden estratégico, sino que de manera adicional considere a personal de nivel táctico u operativo a nivel nacional de las tres ciudades más relevantes del país, con la finalidad de conseguir una muestra más representativa y así poder brindar aseveraciones más contundentes sobre el tema. Sin embargo, vale precisar que existen limitaciones en cuanto a la información que se obtenga en función a la posición que tenga un empleado entrevistado dentro de una empresa y al derecho que ampara a éste con relación a revelar información confidencial.

3. Sería importante emplear la misma herramienta con ciertas variantes para que permita brindar a los encuestados una opinión más precisa acerca del nivel en que se desarrolla el tema estudiado, dado que únicamente se ha podido confirmar o negar el uso de determinadas iniciativas por el momento. Una alternativa interesante, podría implicar el empleo de una

escala Likert para que las personas que colaboren indiquen el grado de avance conseguido con relación a las diferentes cuestiones indagadas.

4. Podría exhortarse a diversas instituciones educativas a difundir en mayor medida el concepto del valor compartido, con la finalidad de conseguirse en el mediano o largo plazo una aplicación del tema durante la vida profesional. De este modo, puede generarse el surgimiento de nuevos aportes que enriquezcan el debate teórico así como el desarrollo de algunos ratios para efectuar mediciones, lo cual en conjunto ayudaría a diversas industrias en su intento por desarrollar acciones que busquen aplicar la propuesta en cuestión.

5.3. Futuras Investigaciones

Dado que no existen demasiadas indagaciones al respecto, podría abordarse el tema desde un enfoque distinto al presente estudio con la finalidad de recoger impresiones de expertos que permitan generar nuevos conocimientos que sirvan para identificar los principales componentes del valor compartido, lo cual luego puede resultar de utilidad en la implementación del tema en el sector bancario local dada la relevancia que ha conseguido éste actualmente para el país.

En tanto que desde un enfoque cuantitativo podría impulsarse la realización de un estudio con diseño longitudinal, lo cual permitiría contrastar los avances conseguidos en momentos distintos de tiempo en cuanto a la creación de valor compartido en el sector bancario nacional, aunque para esto sería necesario que primero las compañías que integran ésta decidan orientar su accionar considerando como prioritaria la propuesta objeto de estudio.

Finalmente, resultaría interesante llevar a cabo una investigación con enfoque cuantitativo o cualitativo que permita establecer si existe algún tipo de relación entre la creación de valor compartido con el incremento en el uso de prestaciones ofrecidas por las empresas, la misma que de obtener resultados positivos, puede servir de motivación a los

bancos para empezar a revisar el tema con una mayor atención y así conseguir su implementación de una manera progresiva.



Referencias

- Albano, S., Pérez Cortés, Á., Spotorno, M. M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Suñer, M. N. (2012). *De la responsabilidad social a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad*. Obtenido de <http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/2205/513A4d01.pdf?sequence=1>
- Antonacopoulou, E. P., & Méric, J. (2005). A critique of stake-holder theory: Management science or a sophisticated ideology of control? *Corporate Governance*, 5(2), 22-33. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2014). *La banca peruana en el siglo XXI: Más sólida y robusta que nunca*. Obtenido de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf
- Banco de Credito del Perú [BCP]. (s.f.). *Reporte anual 2015*. Obtenido de http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf
- BBVA. (2004a). *Creación de valor. Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004*. Madrid: Autor.
- BBVA. (2004b). *Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004*. Madrid: Autor.
- BBVA. (2005). *Informe anual de responsabilidad social corporativa 2005*. Madrid: Autor.
- BBVA. (s.f.). *Informe de Banca Responsable 2015*. Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/IBR2015.pdf>
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 137-148. doi:10.1007/s10551-005-1393-8

- Cohen Kalafut, P., & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15. doi:10.1108/10878570110696632
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. doi:10.1525/cm.2014.56.2.130
- Decker, O. S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728. doi:10.1108/02686900410543840.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2554-z
- Drozdz, S., Dufwa, M., Meconnen, R., & Solberg Søylen, K. (2015). An assessment of customer shared value in the restaurant industry - a survey from Sweden. *Theoretical and Applied Economics*, 22(4(605)), 85-98. Obtenido de <https://doaj.org/>
- Duque Orozco, Y. V., & Martínez Barón, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimension laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX(1), 171-187. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279011>
- Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 7-15. doi:10.1108/13683041111184062
- Enyinna, O. (2013). Is stakeholder theory really ethical? *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 79-86. doi:10.4103/1817-7417.123083
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96. doi:10.1007/s10551-012-1381-8

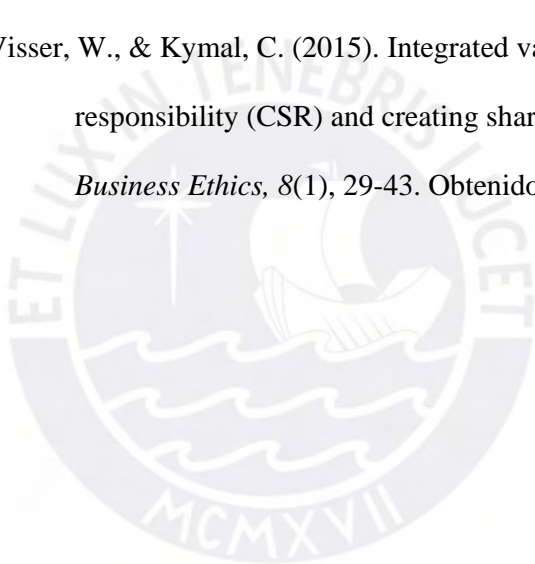
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507. doi:10.1007/s10551-013-2001-y
- Gidhagen, M., Persson Ridell, O., & Sörhammar, D. (2011). The orchestrating firm: Value creation in the video game industry. *Managing Service Quality*, 21(4), 392-409. doi:10.1108/09604521111146261
- Grönroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service*, 21(5), 564 - 590. doi:10.1108/09564231011079057
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science Journal*, 41(2), 133-150. doi:10.1007/s11747-012-0308-3
- Hasnas, J. (2013). Whither stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 47-57. doi:10.1007/s10551-012-1231-8
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Indecopi: La banca es el sector con más reclamos en el Perú. (Junio de 2015). *Perú21*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/indecopi-banca-sector-mas-reclamos-peru-2220406>
- Interbank. (2016). *Interbank en la comunidad*. Obtenido de <https://www.trabajaeninterbank.pe/interbank-en-la-comunidad-64.html>

- Interbank. (s.f.). *Memoria anual 2014*. Obtenido de http://www.interbank.com.pe/documents/10180/10322138/MEMORIA-IBK2014-completo_24032015.PDF/7e1bf577-c568-401d-94f2-93fc6888064f
- Jensen, P. D., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, 31(6), 557-575. doi:10.1108/IMR-09-2013-0187
- Jonikas, D. (2013). Conceptual framework of value creation through CSR in separate member of value creation chain. *Bulletin of Geography Socio-economic Series*, 21(21), 69 - 78. doi:10.2478/bog-2013-0022
- Krecková Kroupová, Z. (2015). Shared value and its regional and industrial reflection in corporate projects. *Central European Business Review*, 4(3), 13-22. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Lizarzaburu, E., & del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42-65. doi:10.3232/GCG.2016.V10.N1.02
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561 - 577. doi:10.1108/17471111211272129
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. doi:10.3232/GCG.2013.V7.N3.05
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 115, 114-118. Obtenido de http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf

- Oleksiv, I. B. (2013). Selection of important company stakeholders: theory and practice. *Scientific Bulletin of National Mining University*(1), 128-134. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Othman, R., & Sheehan, N. T. (2011). Value creation logics and resource management: a review. *Journal of Strategy and Management*, 4(1), 5-244.
doi:10.1108/17554251111110096
- Pacific Credit Rating [PCR]. (2014). *Informe sectorial Perú: Sector financiero*. Obtenido de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_financiero_0914-fink2.pdf
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). The formation of customer CSR perceptions in the banking sector: the role of coherence, altruism, expertise and trustworthiness. *International Journal of Business and Society*, 16(1), 75-94, 164. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results*. Obtenido de https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf
- Rodríguez Román, K. (2012). *Sistema financiero peruano*. Obtenido de http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXC BKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf
- Schmitt, J., & Renken, U. (2012). How to earn money by doing good!: Shared value in the apparel industry. *The Journal of Corporate Citizenship*(45), 79-103. Obtenido de <https://search.proquest.com/>

- Scotiabank. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2014*. Obtenido de http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2014.pdf
- Semenescu, A., & Curmei, C. V. (2015). Using CSR to mitigate information asymmetry in the banking sector. *Management & Marketing*, 10(4), 316-329. doi:10.1515/mmcks-2015-0021
- Shamah, R. A. (2012). Innovation within green service supply chains for a value creation. *Journal of Modelling in Management*, 7(3), 357-374. doi:10.1108/17465661211283313
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513. doi:10.1108/14720701211267838
- Srikanth, R., & Rao, K. S. (2015). Corporate social responsibility role of public and private sector banks. *Sumedha Journal of Management*, 4(2), 104-113. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Teti, E., Perrini, F., & Tirapelle, L. (2014). Competitive strategies and value creation: A twofold perspective analysis. *The Journal of Management Development*, 33(10), 949-976. doi:10.1108/JMD-08-2012-0100
- Una mirada al sector bancario de los últimos 15 años. (Octubre de 2014). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-bancario-ultimos-15-anos-2111606>
- Vaidyanathan, L., & Scott, M. (2012). Creating shared value in India: The future for inclusive growth. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 37(2), 108-113. Obtenido de <https://search.ebscohost.com/>
- van Fenema, P. C., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational shared services: Creating value across organizational boundaries. *Advanced Series on Management*, 13, 175-217. doi:10.1108/S1877-636120140000013009

- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The future of stakeholder management theory: A temporal perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529-543. doi:10.1007/s10551-012-1276-8
- Vidal, N. G., Berman, S., & Van Buren, H. (2015). Stakeholder theory and value creation models in brazilian firms. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 17(55), 911-931. doi:10.7819/rbgn.v17i55.2070
- Vieira, M. T., & Senmache, L. C. (2010). Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009. *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*(64), 299-315. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085059>
- Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43. Obtenido de <http://search.proquest.com/>



Apéndice A: Ejemplar de Consentimiento Informado

Lima, julio del 2016

Señor

Razón social

Dirección

Estimado señor:

Soy candidato al grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas de la PUCP y estoy efectuando un estudio llamado "Creación de Valor Compartido en el Sector Bancario Peruano".

Agradeciendo su disposición a colaborar con esta indagación, pongo en su conocimiento que le estoy alcanzado un cuestionario como parte de una etapa de recolección de datos acerca del tema mencionado y que los resultados alcanzados podrá solicitarlos cuando crea conveniente. Asimismo, le informo que sus datos personales no aparecerán en la investigación y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial porque únicamente se referenciará información de manera general.

Si Ud. tiene alguna pregunta o reparo en cuanto al asunto, no dude en contactarse mediante el correo electrónico a través del cual le fue enviado este documento, con la finalidad de brindarle de modo oportuno las explicaciones que considere pertinentes.

Atentamente,

Apéndice B: Ejemplar de Instrumento

CENTRUM CATÓLICA
Creación de Valor Compartido

Propósito de la Investigación (Objetivo de Investigación): Describir la Situación al nivel de conocimiento y de aplicación en torno al valor compartido (VC) en el Sector Bancario del Perú, viendo hasta donde se creó VC en el sector durante el año 2015.

Fecha: _____

A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la Empresa _____

A2. Nombre del Entrevistado _____

A3. Puesto/Cargo del Entrevistado _____

A4. Total Ventas/Colocaciones (S/): 2015 _____

A5. Total Captaciones (S/): 2015 _____

A6. Total Patrimonio(S/): 2015 _____

A7. Promedio Morosidad: 2015 _____

B. CREACION DE VALOR COMPARTIDO (NIVEL DE CONOCIMIENTO EN TORNO AL CONCEPTO DE VALOR COMPARTIDO).

B1. ¿Qué entiende Ud. por valor compartido – el concepto desarrollado por el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard , en conjunto con el señor Mark. R. Kramer?

B2. ¿Sabe Ud. cómo las Empresas pueden crear valor compartido?

Sí No

Por favor explique:

C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA (NIVEL DE PREPARACIÓN EN TORNO A LA APLICACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO).

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

Sí No

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

Sí No

¿Desde qué año? _____

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

Sí No

C4. ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí No

¿Desde qué año? _____

C5. ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí No ¿Cuáles? _____

OHSAS Sí No

AA Sí No ¿Cuáles? _____

C6. ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work?

Sí No

¿Desde qué año? _____

C7. La empresa mide:

Materialidad Sí No ¿Año? _____

Reputación Corporativa Sí No ¿Año? _____

Impacto de sus acciones Sí No ¿Año? _____

Percepción Sí No ¿Año? _____

D. Creación de VALOR COMPARTIDO SEGÚN Porter y Kramer (2011)

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

Sí No No Sabe

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

Sí No No Sabe

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

Sí No No Sabe

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

Sí No No Sabe

E. Creación de VALOR COMPARTIDO usando las Teoría del Valor y la Teoría de Stakeholders de Freeman (1984).

E1. ¿La empresa calcula el EVA?

Sí No

E2. Colaboradores

La empresa:

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Paga salarios por encima de la industria | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Da premios a los mejores colaboradores | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Implementa política sobre balance de género | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 5. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 6. Mide la satisfacción del trabajador | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 7. Implementa planes de carrera de los colaboradores | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

E3. Comunidad

La empresa:

- | | | |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Invierte en obras por impuestos (S/.) | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| | 2015 _____ | |
| 2. Creó nuevos empleos (Total) | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| | 2015 _____ | |

3. Invertió en fortalecer las capacidades laborales (S/.) Sí No
 2015 _____
4. Gestionó riesgos asociados con el entorno Sí No
5. Invertió en la conservación del medio ambiente Sí No
 2015 _____

E4. Proveedores

La empresa:

1. Paga a tiempo a los proveedores (S/.) Sí No
2. Invertió en la mejora continua (S/.) Sí No
3. Buscó estabilidad de los proveedores (S/.) Sí No

E5. Clientes

La empresa:

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

E6. Conservación del Medio Ambiente

La empresa:

1. Redujo el uso (insumo) de recursos por unidad de producto/servicio
- Papel (Tm o resmas – especificar) 2015 _____
 - Electricidad (kW/h) 2015 _____
 - Combustible (gal) 2015 _____

2. Gestiona las salidas:

La Empresa:

- Recicla papel Sí No

- Trata los Efluentes Sí No
- Fija o Almacena los Gases GEI Sí No
- Recicla los Equipos de oficina, maquinas Sí No

3. Audita los procesos del punto de vista ambiental Sí No
4. Invirtió en la conservación del medio ambiente (S/.) Sí No
- 2015 _____
5. Es transparente respecto de su impacto ambiental Sí No
6. Practica rendición de cuentas Sí No

E7. Accionistas

1. Si la empresa cotiza en Bolsa, cuanto pagó la Empresa en dividendos por acción (S/.)
Sí No
- 2015 _____
2. Cual fue el precio en Bolsa de la acción (S/.) 2015 _____
3. Cuanto fue la valorización en Bolsa de la empresa (S/.) 2015 _____
4. Cual fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.) 2015 _____

E8. La Empresas durante el año 2015:

1. Mejoró su credibilidad Sí No
2. Mejoró su prestigio Sí No
3. Mejoró su imagen Sí No
4. Mejoró su marca Sí No
5. Mejoró su reputación Sí No
6. ¿Cómo midió la reputación? Sí No
-
7. Mejoró la confianza en sus stakeholders Sí No
8. Aumentó la productividad (%) Sí No
- 2015 _____

¡Muchas Gracias!

Apéndice C: Lista de Abreviaturas

ASBANC	Asociación de Bancos del Perú
BCRP	Banco Central de Reservas del Perú
BBVA	Banco Continental
BCP	Banco de Crédito del Perú
GEI	Gas de Efecto Invernadero
Indecopi	Instituto de Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
ONG	Organización No Gubernamental
PCR	Pacific Credit Rating
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SVI	<i>Shared Value Initiative</i>
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SMV	Superintendencia de Mercado de Valores

Marco Teórico del Instrumento de Investigación

- Cohen-Kalafut, P., Gronroos, & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5) 1-9
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal Business Ethics* DOI: 10.1007/s10551-015-2554-z
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman. ISBN 0-273-01913-9.
- Gronroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21(5), 564-590.
- Michelini, L., & Fiotentino, D. (2011). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8(4), 561-577.
- Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheque, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value How to Unlock by Linking Social and Business Results*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* (January-February) 64-79.
- Spitzck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance* 12(4), 499-513.
- Van Fenema, P., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries. *Advanced Series on Management* 13, 175-217.

Otras referencias usadas

BBVA (2005). *Informe Anual 2005 Responsabilidad Corporativa*. Madrid, España: Autor.

BBVA (2004a). *Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004 Memoria Social*

BBVA. Madrid, España: Autor.

BBVA (2004b). *Creación de valor. Informe anual de responsabilidad social corporativa*

2004. Madrid, España: Autor.

