

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Zuley Alvarez Salazar**

**Diego De Lama Ríos**

**Jaime Rojas Gutiérrez**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, mayo de 2017**

## Agradecimientos

Nuestro mayor agradecimiento a nuestras familias por el apoyo y colaboración incondicional durante todo nuestro proceso de aprendizaje, a nuestros profesores por incentivar a la búsqueda de conocimiento certero y a nuestros amigos por hacer que el proceso de crecimiento profesional sea entretenido.



## Dedicatorias

A mis padres y hermanos por ser la inspiración de amor, integridad y de superación continua; a mi hijo Bastian y su padre Marco, por la felicidad que me dan cada día al verlos sonreír, razón de ser de todo lo que emprendo.

Zuley Alvarez

A mi esposa Doris, por toda su paciencia y amor, y a mi bebe Ignacio la razón de mi alma.

Diego De Lama

A mi esposa por su paciencia, apoyo y por ser la fuente y fin de todos mis esfuerzos.

Jaime Rojas



## Resumen Ejecutivo

La presente investigación identificó la situación del valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú, con el fin de saber hasta dónde se conoce y aplica en dicho sector la teoría de valor compartido y si ésta se aplica en el desarrollo de las estrategias internas de la empresa. Se empleó una encuesta con preguntas cerradas sobre valor compartido proporcionada por la Coordinación de Tesis, la cual incluyó cinco secciones: (a) información de la empresa, (b) conocimiento sobre creación de valor compartido, (c) información sobre gobernanza y transparencia, (d) creación de valor compartido y (e) evaluación de iniciativas de impacto común. Como resultado de la investigación, se identificó que las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú incluidas en el estudio desarrollan actividades que están relacionadas al impacto positivo en la sociedad con orientación a la búsqueda de beneficios de licencia social e imagen. De manera paralela, parte de dichas actividades también buscaban generar un beneficio económico para la organización, ya sea a través de la mejora en su cadena de valor, el desarrollo de nuevos productos y mercados o del fomento de la creación de clústeres de apoyo.

Finalmente, con la presente investigación se identificó que a pesar de desarrollar actividades que comparten los principios del modelo de creación de valor compartido las empresas no lo declaraban o mencionan en sus reportes, lo cual daba un mayor grado de exposición a sus modelos de responsabilidad social empresarial y a la sustentabilidad de sus acciones que a los beneficios obtenidos a nivel interno por su aplicación; aun cuando con ello tenían una oportunidad de integrar el modelo de creación de valor compartido en su estrategia de desarrollo.

## Abstract

The present investigation identifies the situation of shared value in the cement production industry in Peru, in order to know the extent to which the shared value theory is known and applied in this sector and whether it is applied in the development of strategies of the company. A closed questionnaire on shared value provided by the Thesis Coordination was used, which included five sections: a) company information, b) knowledge about shared value creation, c) information on governance and transparency, d) creation of Shared value and (e) evaluation of common impact initiatives.

As a result of the investigation, it was identified that the companies of the cement production industry in Peru included in this investigation develop activities that are related to the positive impact in the society with orientation to the search of benefits of social license and image; And in parallel, part of these activities also seek to generate an economic benefit for the organization, either through the improvement in its value chain, the development of new markets or products or encouraging the creation of support clusters. Finally, the present study identified that despite the development of activities that share the principles of the shared value creation model, companies do not state it or mention it in their reports, thus giving a greater degree of exposure to their models of social responsibility Business and the sustainability of its actions, than benefits they have obtained internally for their application; thus having an opportunity to integrate the model of shared value creation in its development strategy.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problema de Investigación .....	8
1.3. Propósito de la Investigación .....	8
1.4. Significancia de la Investigación .....	9
1.5. Preguntas de Investigación.....	10
1.6. Marco Teórico.....	10
1.7. Definiciones Operacionales .....	13
1.8. Naturaleza de la Investigación .....	15
1.9. Supuestos .....	16
1.10. Limitaciones de la Investigación .....	16
1.11. Delimitaciones .....	16
1.12. Resumen .....	17
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>18</b>
2.1. Mapa de la Literatura .....	19
2.2. Valor.....	19
2.2.1 Valor tangible .....	21
2.2.2 Valor intangible .....	22
2.2.3 Valor social.....	23
2.2.1 Valor ambiental .....	25
2.2.2 Valor económico.....	27
2.3 La Empresa.....	27

2.3.1 Creación de Valor para la empresa y la sociedad .....	29
2.3.2 Tasa de Recuperación de Valor Social (SROI) .....	33
2.4 Liderazgo Responsable .....	34
2.4.1 Responsabilidad Social .....	35
2.4.2 Teoría de Stakeholders .....	41
2.1 Creación de Valor Compartido .....	43
2.1.1 Creación de clústeres. ....	51
2.1.2 Redefinición de la cadena de valor .....	51
2.1.3 Redefinición de productos y mercados .....	52
2.2 Conclusiones .....	53
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>55</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	55
3.2 Conveniencia del Diseño.....	56
3.3 Preguntas de Investigación.....	59
3.4 Población.....	59
3.5 Muestra.....	59
3.6 Consentimiento Informado.....	60
3.7 Confidencialidad .....	61
3.8 Ubicación Geográfica.....	62
3.9 Instrumentación.....	63
3.10Recopilación de Datos.....	65
3.11Análisis de Datos .....	67
3.12Validez y Confiabilidad .....	68
3.13Resumen.....	70
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>72</b>

4.1 Caracterización de la Muestra .....	72
4.2 Resultados .....	75
4.2.1 Conocimiento sobre la creación de valor compartido .....	75
4.2.2 Preparación para la creación de valor compartido.....	77
4.2.3 Creación de valor compartido según Porter y Kramer .....	78
4.2.4 Creación de Valor Compartido con Enfoque de Stakeholder.....	87
4.3 Discusión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>112</b>
5.1 Conclusiones .....	112
5.2 Implicancias Teóricas.....	116
5.3 Implicancias Prácticas.....	117
5.4 Recomendaciones.....	118
5.4.1 Recomendaciones prácticas .....	118
5.4.2 Futuras investigaciones .....	120
<b>Referencias.....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado.....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice B: Instrumento .....</b>	<b>135</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Conceptos e Interpretaciones de Stakeholders- Relaciones Existentes</i> .....	44
Tabla 2 <i>Resultados Económicos y Sociales de los Niveles de Valor Compartido</i> .....	49
Tabla 3 <i>Empresas de Producción de Cementos en el Perú</i> .....	60
Tabla 4 <i>Características Cualitativas de las Empresas de Cemento.</i> .....	73
Tabla 5 <i>Características Cuantitativas de las Empresas de Cemento</i> .....	73
Tabla 6 <i>Criterios de Priorización para Actividades de Impacto en la Sociedad.</i> .....	76
Tabla 7 <i>Aporte de las Actividades a la Empresa</i> .....	77
Tabla 8 <i>Participación en Asociaciones y Grupos que Impactan en los Grupos de Interés</i> .....	78
Tabla 9 <i>Estrategias de Valor Compartido Aplicadas</i> .....	79
Tabla 10 <i>Estrategia: Reconociendo Productos y Mercados Pacasmayo</i> .....	80
Tabla 11 <i>Estrategia: Reconociendo Productos y Mercados UNACEM</i> .....	81
Tabla 12 <i>Estrategia: Redefiniendo la Productividad de la Cadena de Valor - Pacasmayo</i> ...	81
Tabla 13 <i>Estrategia Reconociendo la Cadena de Valor - UNACEM</i> .....	85
Tabla 14 <i>Estrategia: Reconociendo la Cadena de Valor - Yura</i> .....	86
Tabla 15 <i>Grupos de Interés para las Empresas Productoras de Cemento</i> .....	88
Tabla 16 <i>Actividades que Impactan al Stakeholder Colaborador</i> .....	90
Tabla 17 <i>Participación en Obras por Impuestos</i> .....	92
Tabla 18 <i>Detalle de las Obras por Impuestos Aplicadas por las Empresas Productoras de Cemento</i> .....	92
Tabla 19 <i>Cantidad de Empleos Generados en los Últimos Tres Años</i> .....	95
Tabla 20 <i>Gestión de Riesgos en el Entorno de las Empresas de Cementos</i> .....	95
Tabla 21 <i>Gestión de Proveedores</i> .....	96
Tabla 22 <i>Gestión de Clientes</i> .....	97
Tabla 23 <i>Gestión de Medio Ambiente - Consumo de Agua</i> .....	98

Tabla 24 <i>Gestión de Medio Ambiente - Consumo de Papel y Energía</i> .....	99
Tabla 25 <i>Gestión de Medio Ambiente – Gestión de Salidas</i> .....	99
Tabla 26 <i>Gestión de Accionistas</i> .....	100
Tabla 27 <i>Actividades de Impacto con Orientación de Estrategias de VC</i> .....	107



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura .....	20
<i>Figura 2.</i> Distribución del mercado de cementos en función a las ventas .....	74
<i>Figura 3.</i> Ventas acumuladas del 2013 al 2015 de las empresas de producción de cemento. 74	
<i>Figura 4.</i> Utilidades netas acumuladas del 2013 al 2015 de las empresas de producción de cemento. ....	75
<i>Figura 5.</i> Distribución de las actividades de impacto social en función del <i>stakeholder</i> impactado .....	88
<i>Figura 6.</i> Índice de Frecuencia de Accidentabilidad. ....	91
<i>Figura 7.</i> Inversión acumulada en obras por impuestos del 2013 al 2015 .....	94
<i>Figura 8.</i> Consumo de Energía. ....	98
<i>Figura 9.</i> Variación de los dividendos por acción .....	101
<i>Figura 10.</i> Variación del Precio de la Acción. ....	101
<i>Figura 11.</i> Peso relativo de la cantidad de los Stakeholders impactados por las actividades desarrolladas por las empresas productoras de cemento .....	108
<i>Figura 12.</i> Actividades que cumplen con los postulados de Valor Compartido vs actividades de Responsabilidad Social.....	109

## Capítulo I: Introducción

La dinámica de la sociedad buscó que las organizaciones, además de ser parte de la creación de riqueza y satisfacer las necesidades del mercado, incluyeran en su desarrollo y crecimiento hacer aportes a la sociedad (Díaz & Castaño, 2013). Una mega tendencia en esa orientación es el concepto de creación de valor compartido (VC). Porter y Kramer (2011) señalaron el valor compartido como las estrategias que las empresas deben plantear para generar crecimiento, rentabilidad y beneficios económicos, sociales y ambientales, agregaron que las empresas deben redefinir sus estrategias no solo para generar riqueza a los accionistas sino también a la sociedad como un todo. Estos autores indicaron que: “el principio del valor compartido, involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p.35).

Porter, Hills, Pfizer, Patscheke y Hawkins (2011) señalaron que cada vez más las empresas están creando valor compartido mediante el desarrollo de estrategias de negocios rentables que ofrecen beneficios sociales tangibles. Este modelo de pensamiento es la fuente para la creación de nuevas e importantes oportunidades para las organizaciones y su ventaja competitiva, al mismo tiempo que beneficia a la sociedad; asimismo, indicaron que cuando las empresas no entienden o no dan seguimiento riguroso a la interdependencia entre los resultados sociales y los empresariales, pierden importantes oportunidades para la innovación, el crecimiento y el impacto social a escala. El propósito de esta investigación fue identificar si las empresas de producción de cemento en el Perú conocen y aplican el VC en sus estrategias o actividades con la intención de generar ganancias, pero al mismo tiempo crear valor social (Porter, 2015), y, en caso de que no se conociera o aplicara, identificar los motivos por los cuales se da a esto.

### 1.1. Antecedentes

La contribución de las empresas a la sociedad, independientemente de su objeto

económico-financiero, ha atravesado por múltiples estadios. En el aspecto social inicio con la filantropía, avanzando hacia la responsabilidad social y, posteriormente, hacia el VC. Porter y Kramer (2002), comentaron que existe una relación directa de los beneficios sociales con los beneficios económicos de una compañía y que, la combinación de estos genera una ventaja competitiva en la industria, debido a que la capacidad de competir de una compañía depende en gran medida de los lugares en que la empresa opera, de manera que cuando los objetivos económicos y sociales están integrados se crea valor en la compañía. De acuerdo a Porter y Kramer (2002) la filantropía era usada tradicionalmente por las organizaciones como una forma de publicidad o relaciones públicas para promover su imagen por medio de auspicios de alto perfil. Según los autores, las cifras dedicadas a las contribuciones en caridad han decrecido sustancialmente en los últimos 15 años, la filantropía tenía un enfoque asociado a la intención de incrementar la visibilidad de las compañías sin impactar realmente en el beneficio social y económico.

Freeman (2012) afirmó que con frecuencia las empresas recurrían a la filantropía después de que su actuación hubiera sido objeto de críticas. En este mismo sentido, Curto (2012) afirmó que pueden existir varios motivos que impulsan o que están detrás de una donación del tipo filantrópico. También encontró que se debe tener en cuenta que no solo los receptores de la ayuda se benefician de la filantropía, sino que las organizaciones también pueden obtener ventajas de ella; tales como mejorar su reputación frente a sus consumidores, empleados e incluso reguladores, a la vez que facilitan diferenciarse de su competencia. Arias y Linares (2008) encontraron que en Latinoamérica y el Caribe se desarrollan esfuerzos netamente filantrópicos por tradición, cuyo impacto es variable y efímero. En el caso de negocios de alto superávit, con ROE superiores a 35% (típico de la industria extractiva - mineras), la expectativa general de la sociedad es que hagan mucho más trabajo comunitario. En el 2012, Curto encontró que buena parte del desarrollo de las actividades

filantrópicas se dirige a ayudar a los países en desarrollo, este tipo de ayudas es generalmente detonada por agentes privados y canalizada a través de ONG y fundaciones generando actuaciones con un impacto más inmediato; en un sentido estrictamente cuantitativo. La filantropía privada y el voluntariado nunca estarán en condiciones de ofrecer suficientes recursos materiales y humanos para transformar las sociedades latinoamericanas (Sanborn, 2008).

Porter y Kramer (2006) recalcaron que los debates sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llegaron incluso a las salas de Consejo de las Corporaciones. Ejemplo de esto es que en el 2005 se registraron 360 resoluciones de accionistas relacionadas con la RSC, incluyendo asuntos que iban desde condiciones laborales hasta calentamiento global. Todo esto refuerza la necesidad de las organizaciones en prestar una mayor atención y gestión en relación a la responsabilidad social, evolucionando, de esta manera, la mecánica desarrollada al emplear solo la filantropía como mecanismo de exposición y contacto con las necesidades de la sociedad. De la misma manera, Antolín (2004) afirmó que el cambio experimentado en el sistema de valores de los ciudadanos ha provocado una mayor preocupación por los temas sociales y medioambientales; también encontró que el empleo de criterios de RSC permitió a las empresas proyectar una imagen positiva ante todos los grupos de interés, y no solamente ante los propietarios, lo que contribuyó a mejorar su reputación ya que depende de la percepción que tengan los *stakeholders* sobre el grado en que éstas satisfacen sus expectativas. De acuerdo a Antolín (2004) la presión de los grupos de interés obligó a las organizaciones a ir incorporando en sus procedimientos y rutinas de gestión con principios de responsabilidad social, y esta presión ha modificado según el autor sustancialmente las condiciones del entorno en el que compiten las empresas, manifestándose a través de aspectos como: el aumento de la presión reguladora, la modificación de las pautas de la demanda en los mercados de consumo, y la corrección de los criterios de inversión en los mercados

financieros. En este punto el enfoque viene dado hacia la satisfacción de los requerimientos de dichos grupos de interés sin integrar de manera directa la evaluación del beneficio que puede tener la empresa al definir o priorizar los planes de acción en lo que a impacto social se refiere.

Como fue mencionado por Porter y Kramer (2006), la respuesta corporativa más común ante los aspectos sociales no ha sido estratégica ni operativa, sino con un enfoque más cosmético a través de relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de responsabilidad social que muestra las buenas obras sociales y ambientales que las empresas desarrollan independientemente de la relación de las mismas con la razón de ser de la empresa. En la misma publicación, los autores encontraron que, de las 250 corporaciones multinacionales más grandes, el 64% publicaron informes de RSC en el año 2005, ya sea dentro de su informe anual o en su mayoría, en reportes separados de sustentabilidad, lo que dio respaldo a una nueva industria casera de redactores de informes, usando esto más como un fin documental o de exposición que como estrategia de impacto conjunto en pro de generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad.

Guenster, Bauer, Derwall y Koedijk (2011), usando una base de datos de puntuaciones en eficiencia ecológica que comprende información de 1997 a 2004, demostraron que la eco eficiencia se relaciona positivamente con el rendimiento operativo y el valor de mercado de las organizaciones, confirmando de esta manera el efecto positivo en la creación de valor para la organización y la generación de beneficios para la sociedad de manera simultánea a través del uso responsable de los recursos; en concordancia, De Caputo (1996) encontró que empresas en Latinoamérica, conscientes de la nueva dimensión de su responsabilidad social, optaron por la ecoeficiencia como parte de su filosofía, considerando que su supervivencia dependía no sólo de su nivel productivo, sino de asegurar un mejor ambiente social y una buena calidad de vida para las futuras generaciones.

El concepto de VC ha venido siendo aplicado a partir de su concepción por diferentes organizaciones. Como mencionaron Porter et al. (2011) Nestlé, Chevron, Intel, Mercycorps entre otras, declararon en sus memorias y documentos corporativos el desarrollo de planes y actividades enfocadas en la generación de valor para la sociedad a la vez que generan beneficios económicos para la organización usando estrategias tales como reconcebir los productos y mercados a donde llegan, redefinir la productividad en su cadena de valor o permitiendo el desarrollo de clústeres locales. Bockstette y Stamp (2011) encontraron que las empresas se están percatando de que mediante el VC pueden beneficiar a la sociedad e impulsar su competitividad. En Nestlé (2011), el concepto de VC que se integró y se permeó en toda la organización tiene que ver con pensar a largo plazo y buscar formas de beneficiar a la compañía y a la sociedad en su conjunto simultáneamente.

A nivel internacional son múltiples las empresas que aplicaron estrategias relacionadas con el concepto de VC, con las cuales redefinieron su cadena de valor, redefinieron productos o mercados y/o crearon clústeres de apoyo. De acuerdo a Porter y Kramer (2011) ejemplos de ello son: Wal-Mart, IBM e Intel. Wal-Mart generó valor compartido al reducir la generación de contaminantes, así como de costos por combustibles a través de acciones para disminuir el uso de empaques, y al reducir sus costos replanteando sus trayectos de entrega, es decir, redefinieron su cadena de valor. IBM e Intel utilizaron la inteligencia digital para optimizar el empleo de electricidad dentro de sus actividades. En el Foro Anual de Creación de Valor Compartido, la empresa Nestlé informó que realizó proyectos de desarrollo rural, apoyó al sector cafetalero, realizó reforestaciones, procesó productos reducidos en grasa y azúcar, adicionó vitaminas y nutrientes en los productos, apoyó a programas de estudios profesionales en el área de alimentación y obesidad, formó el sistema NEMS (Sistema Nestlé de Gestión Ambiental) con el cual ha disminuido el desperdicio de agua en un 46% en un periodo de 8 años, y ha logrado 39 % de reducción en



el gasto de energía en un periodo de 7 años y 75 % de reciclaje de recursos sobrantes en la producción en los últimos 3 años.

Porter et al. (2011), indicaron como ejemplo de VC al programa de entrenamiento de Coca Cola realizado en el 2009, donde buscaron el desarrollo de negocios y emprendimiento en Brasil, acrecentando la empleabilidad de jóvenes de bajos ingresos, fortaleciendo los canales de distribución *retail* incrementando las ventas. De acuerdo a los autores, el resultado de este programa fue que el 30% de los estudiantes encontraron un trabajo en Coca Cola y al menos un 10% hicieron su propio negocio. La empresa General Electric (2012), mediante su programa eco-imaginación, captó vía web las ideas de personas de su entorno con la finalidad de captar proyectos que permitiesen desarrollar a la organización en conjunto al desarrollo social, creando bienes y servicios provechosamente benéficos en el ámbito económico y ecológico.

En Latinoamérica, instituciones como la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) en Colombia, con el objeto de promover una cultura empresarial basada en las compañías como protagonistas del bienestar de la sociedad, desde el año 2013 crearon el Premio de Valor Compartido. De acuerdo a la CCB (2015) el concurso fue empleado como un mecanismo de reconocimiento a las empresas que a partir de un negocio rentable logren mejorar las condiciones sociales, económicas o ambientales, dicha convocatoria contó con la participación de más de 50 compañías, entre nacionales y transnacionales, entre las que se encontraron empresas como Independence Drilling SA, Reciclados Industriales de Colombia, Campo Real, Seguritas, Cine Colombia, Cafam, Colcerámica, entre otras. Todas estas empresas pertenecientes a diversos sectores industriales. Los criterios tomados en cuenta por el Jurado para la evaluación de las postulaciones recibidas fueron: impacto, escalabilidad e innovación. También, a nivel de Latinoamérica, la FSG, en su página *Social Impact Consultants*, muestra que ha realizado estudios de valor compartido en Chile, Colombia y

Brasil, gracias al apoyo y participación de empresas como Arauco, Banmédica, BCI, BHP Billiton, Coca Cola, Nestlé, Casa de la Paz, y el Banco Interamericano de Desarrollo. De acuerdo a Smith (2012), en el Perú existen empresas que ya han ejecutado prácticas de valor compartido en sus procesos como Alicorp, que ha demostrado que la exploración de las oportunidades de VC pueden ser rentables e impactar de manera positiva en la sociedad de manera simultánea. Un ejemplo de esto fue la capacitación en más de 7000 panaderías de las áreas rurales con el fin de que estas generasen mayores competencias y desarrollasen sus negocios a través de la producción de productos con mayor valor agregado, con los que lograron marginar hasta 6 veces más que con un producto común; con esta iniciativa Alicorp recibió beneficios que fueron traducidos en relaciones más profundas con sus clientes y el aumento en sus ventas de harina.

En cuanto a la industria de producción de cemento en el Perú, no se cuenta con la mención directa de la aplicación del concepto de creación de valor compartido por parte de las productoras nacionales. Un caso de aplicación directa del VC en Latinoamérica en la industria de producción de cemento fue el presentado por la empresa Cementos Mexicanos (CEMEX). En este caso Verduzco (2012) mencionó que con el desarrollo de iniciativas de valor compartido CEMEX brindó a la población en situación de pobreza, la posibilidad de participar de los beneficios de la globalización, así como el acceso a productos y servicios de calidad internacional, a la vez que permitió a la empresa desarrollar nuevos mercados en la pirámide poblacional generando beneficios en múltiples aspectos para la organización. Una de las iniciativas de esta empresa fue la denominada Techo Hoy, enfocada en el desarrollo de producto para el sector de autoconstrucción de población con bajos ingresos y dar la oportunidad de acceder a mecanismos de financiamiento y capacitación; con esto logró ampliar su portafolio de clientes y optimizar sus procesos productivos. De acuerdo a CEMEX (2015), “Patrimonio hoy”, la empresa ha extendido más de \$135 millones de dólares de EUA

en microcréditos a los clientes; de acuerdo la *Shared Value Initiative* (2015) en su análisis de casos, CEMEX logró identificar la oportunidad de desarrollar un nuevo producto y, a la vez, un nuevo mercado a favor de la población con bajos ingresos que requiere del uso de la autoconstrucción, de esta manera, a la vez que generaba un beneficio para ese grupo de consumidores, que anteriormente tenían difícil acceso a materiales y financiación, logrando incrementar su volumen de ventas y maximizar la fidelización frente a la marca.

En la actualidad, no se cuenta con un mecanismo de evaluación validado que permita a las organizaciones tener una calificación concreta en relación al grado de uso o desarrollo del VC; por lo expuesto, resulta conveniente poder estudiar la CVC en la industria de producción de cemento en el Perú con la finalidad de identificar si las empresas de dicho rubro conocen y aplican la CVC en sus estrategias o actividades y si están o no preparadas para hacerlo.

### **1.2. Problema de Investigación**

En concordancia con los antecedentes, que determinaron que no existe investigaciones preliminares de valor compartido en la industria de producción de cemento del Perú, se generó la necesidad de realizar la presente investigación, con la cual se buscó contar con una aproximación preliminar de la situación y en particular del conocimiento sobre VC en las empresas productoras de cemento en el Perú y si aplican el concepto en el desarrollo de planes, acciones, proyectos y/o estrategias internas; identificar las estrategias aplicadas y validar que están alineadas al concepto de valor compartido. Así mismo en el caso que las empresas no apliquen en sus estrategias el VC, identificar las razones o limitantes.

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

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar si la industria de producción de cemento en el Perú aplicó, estrategias de creación de valor compartido entre el año 2013 al 2015. Dentro de los objetivos específicos la se enfocó en describir:

- El nivel de conocimiento acerca del concepto de valor compartido en las empresas de la industria de producción de cemento de la muestra.
- El nivel de preparación para la creación de valor compartido en las empresas de la industria de producción de cemento de la muestra.
- La aplicación de creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) en las empresas de la industria de producción de cemento de la muestra.
- La aplicación de valor compartido las empresas de la industria de producción de cemento con sus stakeholders y de qué manera se benefician.
- Las restricciones y/o limitaciones que presentan las empresas de producción de cemento de la muestra.

#### 1.4. Significancia de la Investigación

Guevara (2016) indicó que desde los años 70 existen tendencias que llevan a las organizaciones a identificar y medir el impacto de su actuar sobre la sociedad. Agrego que existe una mega tendencia que busca aplicar un enfoque simultáneo e igualitario de lo social, lo económico-financiero, lo cultural y lo ambiental en todas las actividades humanas. Tomando en cuenta estos preceptos, la evaluación de la existencia, aplicación y sostenibilidad de las iniciativas de VC en el sector de producción de cemento en el Perú, permitirá desarrollar futuras comparaciones con el mismo sector en diferentes países, a la vez que permitirá dejar sentado un punto de partida al plantear el reflejo de la situación actual de las empresas analizadas en relación a la aplicación del VC.

Al no contar con antecedentes sobre investigaciones previas del valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú, con esta investigación se buscó determinar (a) el nivel de conocimiento del concepto de VC, (b) nivel de aplicación del concepto de Porter y Kramer (2011), (c) nivel de preparación para crear VC y (d) nivel de creación de VC con enfoque de *stakeholders*. La presente investigación podrá contribuir a las empresas

productoras de cemento en el Perú al conocimiento del concepto de valor compartido y las oportunidades que este puede significar en su aplicación.

### **1.5. Preguntas de Investigación**

La pregunta general de la investigación fue ¿cuál es el estado de la aplicación de valor compartido de las empresas de la industria del cemento en el Perú, del año 2013 al 2015?

Las preguntas específicas de la investigación son:

¿Las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú conocían y aplicaban la teoría de valor compartido?

¿Cuán preparadas para aplicar el valor compartido están las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú?

¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido empleando las estrategias descritas por Porter y Kramer (2011)?

¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido con enfoque a sus *stakeholders*?

¿Cuáles son las restricciones y/o limitaciones que tienen las empresas de producción de cemento en el Perú para aplicar el valor compartido?

### **1.6. Marco Teórico**

Según Porter y Kramer (2011) el concepto del VC redefine los límites del capitalismo, centrándose en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales. Los autores indicaron que esta teoría impulsa a rediseñar estrategias para crear negocios productivos con impacto social, lo cual supone una evolución en el modelo capitalista, pues reconoce formas nuevas y mejores de desarrollar productos, atender mercados y construir empresas productivas. Sin embargo, las empresas en la actualidad utilizan prácticas responsables de creación de valor con una visión limitada de lo que significa esta teoría, enfocándose en la optimización de las finanzas a corto plazo, mientras

pasan por alto las necesidades más importantes de sus clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo.

Es por ello que, frente a la brecha de creación de riqueza de una empresa y generar impacto social positivo, se plantea la creación de VC, que fue definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, de manera que es necesaria una forma más sofisticada de capitalismo imbuida de un propósito social, pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico (Porter & Kramer 2011).

Porter y Kramer (2011) afirmaron que las empresas pueden crear valor económico creando valor social, es decir, crear valor compartido, y existen tres formas diferentes de hacerlo: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (c) construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Según Pol, Smith, Murray y Kajenthira (2014), al reconcebir productos y mercados se hace referencia a mejorar el acceso a productos y servicios que satisfacen necesidades imperativas de la sociedad, creando de esta forma nuevas oportunidades de mercado e ingresos; al redefinir la productividad en la cadena de valor, se hace referencia a aumentar la productividad de la compañía ayudando a resolver problemas sociales y medio ambientales que limitan la calidad y eficiencia de sus operaciones; al facilitar el desarrollo de clústeres locales hace referencia a mejorar el contexto operativo que afecta los negocios, por ejemplo, los factores regulatorios, el acceso a mano de obra y la vitalidad de las industrias relacionadas, para generar crecimiento económico.

De acuerdo a Porter et al. (2011), la medición es un elemento clave en la adopción de un modelo de valor compartido, por esto, los autores indican que las organizaciones deben medir el grado en que su desempeño social impacta en el valor económico del negocio, no

obstante, aún no existe un marco que permite relacionar el avance en materia social directamente con el éxito del negocio y viceversa. La medición de valor compartido requiere de un proceso iterativo que esté integrado con la estrategia del negocio, no se trata de un esfuerzo único y aislado de la medición del desempeño del negocio, para tal fin los autores plantearon un proceso de cuatro pasos mediante el cual las empresas desarrollan un ciclo de evaluación de los resultados obtenidos al aplicar el valor compartido y lo usen como detonante de nuevos ciclos de aplicación del modelo. De acuerdo con los autores, dicho proceso consta de los siguientes pasos:

- Paso 1. Identificar las problemáticas sociales a abordar
- Paso 2. Presentar una justificación del caso
- Paso 3. Hacer un seguimiento de los avances
- Paso 4. Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor

De acuerdo a los autores, al medir directamente los resultados sociales y del negocio, la medición del valor compartido entrega a los inversionistas una perspectiva directa entre el logro de resultados sociales y el rendimiento del negocio. Numerosos estudios han buscado, y algunos han encontrado, una correlación positiva entre los indicadores de sustentabilidad o desempeño de los indicadores (medio ambiente, social y gobierno) (ESG, por sus siglas en inglés), y el desempeño general de las acciones.

El impacto, tanto en los resultados sociales como en los resultados económicos de las compañías, debe ser claramente identificado a fin de evidenciar la correcta aplicación y existencia de un modelo de creación de valor compartido, en este sentido, como es mencionado por Jonikas (2013) se puede crear valor a través de la implementación de prácticas de responsabilidad social. Fernández, Montes y Vázquez (1998) encontraron que las diferencias de competitividad dentro de las industrias podrían atribuirse, entre otros factores,

a los diferentes tipos y combinaciones de recursos intangibles utilizados y desarrollados por las empresas.

### 1.7. Definiciones Operacionales

Las definiciones usadas para la presente investigación fueron las siguientes:

**Valor.** Reisz (1985), mencionó la noción de valor de acuerdo a Aristóteles, que es “lo que hace a las cosas apreciables, comparables e intercambiable, es la necesidad que de ellas tienen los usuarios. La necesidad representaría una suerte de unidad de medida aplicable a todos los objetos más allá de sus múltiples diferencias” (pp. 1-2).

**Valor de la empresa.** De acuerdo a Bonmatí (2011), es “el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro, contemplando de esta manera la parte tangible e intangible de la misma” (p. 10).

**Liderazgo Responsable.** De acuerdo al Globally Responsible Leadership Initiative (2008), “el liderazgo responsable es la habilidad de motivar, comunicar, empoderar, y convencer a las personas a involucrarse con la nueva visión de un desarrollo sostenible y de los cambios necesarios que esto implica. El liderazgo responsable se basa en la autoridad moral; que requiere convicción, carácter, y talento. El liderazgo responsable implica acciones fundamentales en un sistema de valores que reconocen la interdependencia de la sociedad y el desarrollo sostenible de largo plazo. Si la firma desea darle significado a sus acciones y si quiere conseguir darle un propósito al progreso económico alineándolo con el progreso de la sociedad” (pp. 10-11).

**Responsabilidad social Corporativa.** De acuerdo a la ISO 26000:2010 (Instituto



Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2010), la RSC es “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible , incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (p. 5).

**Stakeholders.** De acuerdo a la ISO 26000:2010 (INDECOPI, 2010), los *stakeholders* o partes interesadas es cualquier “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (p. 6).

**Valor ambiental.** Onkila (2011) menciona que el valor ambiental de acuerdo a Bentrupperbäumer es “Creencias comunitarias o sociales sobre la importancia, la importancia y el bienestar del medio ambiente natural y sobre cómo el mundo natural debe ser visto y tratado por los seres humanos. Los valores ambientales son convencionalmente entendidos como más fundamentales, más destacados e influyentes, normativa, emocional y motivacionalmente, que las preferencias o actitudes, con tales valores sirviendo como puntos de referencia morales y / o de responsabilidad y como puntos de contacto para cómo los individuos y las sociedades deben tratar el Ambiente en toda su diversidad, a nivel local, de sistema y global” (pp. 665-666)

**Valor económico.** De acuerdo a García (2006), es “el valor de uso o valor de cambio que se le otorga a los bienes o servicios... expresado en términos monetarios, dispuesto a ser cambiado por la posesión de una cosa; es decir con la cual se llevan a cabo los intercambios de bienes y/o servicios entre los oferentes de los mismos y sus demandantes en mercados específicos” (p. 21).

**Valor social.** De acuerdo a Wood y Leighton (2010), se refiere a “los impactos no financieros de programas, organizaciones o intervenciones, que incluyen el bienestar de los individuos y de las comunidades, así como el capital social y el medio ambiente” (pp. 21-23).

**Valor compartido.** De acuerdo a Porter y Kramer (2011) valor compartido es definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 6).

**Ecoeficiencia.** el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000), la define como “la eco-eficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra. En pocas palabras, se relaciona con crear más valor con menos impacto” (p. 6).

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

Para dar respuesta a las preguntas y propósito de la investigación, el presente estudio fue trabajado con el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, dado que los trabajos de dicha índole: “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.80). El diseño de este estudio, fue no experimental, no se manipuló ninguna variable, y longitudinal dado que se analizó información de diferentes años en la misma población. Hernández, Fernández y Baptista (2010) encontraron que las investigaciones cuantitativas permiten que el estudio efectuado puede ser replicado, sentando, de esta manera, las bases para posibles futuras investigaciones en relación al tema tratado.

### **1.9. Supuestos**

La presente investigación partió de los siguientes supuestos: a pesar del desconocimiento del concepto de valor compartido, las compañías pueden desarrollar planes o acciones que cumplan con algunos o todos los elementos constituyentes del modelo de creación de valor compartido. Así mismo se asumió que en mayor o menor grado las empresas productoras de cemento en el Perú están encaminadas en el proceso de creación de valor compartido, ya sea de manera implícita o explícita.

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

El estudio de valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú presentó las siguientes limitaciones: (a) la disponibilidad y el tiempo otorgado por el personal que brindó las respuestas a la herramienta aplicada no fue el suficiente para recabar todos los datos necesarios, (b) la información requerida para la aplicación de la herramienta tenía principios de confidencialidad de la empresa en estudio y no pueda ser proporcionada en su totalidad por el personal entrevistado, (c) la información recopilada a través del instrumento era de naturaleza descriptiva por lo que los resultados se aplican de manera independiente a cada una de las tres empresas investigadas, (d) las empresas analizadas no calculan el EVA como indicador de creación de valor para los accionistas, (e) la poca disponibilidad de los encuestados para responder a las preguntas del instrumento de investigación, y (f) la información disponible en las memorias y reportes oficiales de las empresas de la muestra tenían información limitada.

### **1.11. Delimitaciones**

En el Perú, al 2015 existen tres grupos empresariales dedicados a la industria de producción de cemento estos son: Yura, UNACEM y Cementos Pacasmayo. Dichas empresas representan el 93% de la participación del mercado y el 7% restante están las empresas comercializadoras como CEMEX y Caliza y Cementos Inca (Class & Asociados SA, 2015).

La investigación fue realizada a las tres empresas que se dedican a la producción de cemento en el país.

### **1.12. Resumen**

Las empresas u organizaciones no solo nacen para generar ganancias y satisfacer necesidades del mercado sino también para hacer aportes a la sociedad. Dichos aportes nacieron como actos de filantropía cuyo objetivo principal era promover la imagen de la empresa sin tener un alto impacto social o económico y, principalmente, un acto de generosidad para cubrir situaciones no positivas generadas por la compañía.

Conforme avanza el modelo de aporte de la empresa a la sociedad se genera el rol de responsabilidad social cuyo objetivo central fue cubrir condiciones básicas internas y externas a la empresa en base a sus grupos de interés como un mecanismo de relación y contacto con las necesidades del entorno a las cuales se les aplica un valor, expresado en valor social y ambiental.

Por otro lado, en la evolución de la empresa como ente que aporta a la sociedad nace el concepto de creación de valor compartido (CVC) bajo las estrategias de reconcebir los productos y mercados a donde llegan, redefinir la productividad en su cadena de valor o permitiendo el desarrollo de clústeres locales. Actualmente, no se cuenta con un mecanismo validado que permita calificar el desarrollo de VC; y, de acuerdo a los antecedentes revisados, no existen investigaciones preliminares de VC en la industria de producción de cemento en el Perú.

Por esta razón, el presente estudio plantea determinar si las empresas productoras de cemento en el Perú conocen y realizan estrategias de creación de valor compartido, si éstas se basan en las estrategias descritas por Porter y Kramer y si existen restricciones o limitaciones para aplicar el valor compartido.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

El objetivo de la revisión de la documentación fue el de obtener un conocimiento profundo de los conceptos que soportan las teorías, saber cuáles son las principales diferencias entre las mismas y si existen o no herramientas o modelos que permitan medir de manera cualitativa y cuantitativa si las organizaciones aplican o no los planes direccionados a la creación de valor compartido. Para tal fin se analizaron los conceptos de filantropía, responsabilidad social, ecoeficiencia, razón de ser de la empresa, valor, creación de valor para la empresa, creación de valor para la sociedad y creación de valor compartido. Todo esto con el objeto de identificar si las empresas productoras de cemento en el Perú comprenden la teoría de valor compartido; si la aplican en el desarrollo de sus planes, acciones, proyectos y/o estrategias internas; cuáles son estas y cómo validan que son de valor compartido. Por esto, se realiza una revisión de la literatura existente sobre la RSC y VC.

La revisión de literatura se ha realizado en torno a la investigación realizada por Porter y Kramer (2011) y por el análisis y nuevos planteamientos de la teoría realizados por diferentes autores, para el desarrollo de la presente investigación, buscando contar con información vigente se ha optado por emplear documentos cuya fecha de publicación sea de preferencia a partir del año 2000.

Para tal fin, se han empleado las bases de datos virtuales: EBSCOhost, ProQuest, JStor y ProQuest Digital Dissertations. Adicionalmente a ello, se consultaron tesis publicadas en el Repositorio Digital de Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y también se realizó una revisión de las publicaciones oficiales realizadas por algunas de las empresas representativas del sector de producción de cemento en el Perú tales como memorias corporativas, reportes de responsabilidad social y sustentabilidad entre otros. Toda esta documentación fue compilada con el fin de buscar los principios y bases del tema a desarrollar en la presente investigación. Los primeros acercamientos al termino de valor

compartido se dieron en el 2006 por parte de Porter y Kramer en el artículo del Harvard Business Review America Latina: Estrategia y sociedad - El Vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Posteriormente, desde la publicación realizada por Porter y Kramer (2011) en donde se acuñó el término de valor compartido, se ha venido trabajando en torno a su aplicación práctica y a la exposición de los beneficios que la teoría ha generado y puede continuar generando tanto en las diferentes empresas que la han adoptado como en la sociedad que las circunscribe. A continuación, se presenta una revisión de la literatura asociada al proceso evolutivo de la filantropía, la responsabilidad social, los conceptos de creación de valor para la sociedad, creación de valor para la empresa, liderazgo responsable y creación de valor compartido, un análisis de los casos documentados de aplicación de la teoría con objeto de profundizar en los conceptos aplicados en el contexto organizacional y desarrollar un instrumento que permita identificar si las empresas productoras de cemento en el Perú hacen valor compartido.

### **2.1. Mapa de la Literatura**

A continuación, se presenta el mapa de la literatura empleada para el desarrollo de la presente investigación (ver Figura 1).

### **2.2. Valor**

De acuerdo a Karl (2006) el valor se describe como el grado de utilidad o aptitud que tienen las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar a las personas, en algunas ocasiones en función a su cualidad o virtud se puede hacer intercambio monetario equivalente para lograr su posición. También indicó que el valor puede ser asignado a las cosas en función a valor de uso, generado por trabajo o por el mercado. Según Franch (1990), el valor se genera debido a la existencia del hombre, es decir se manifiesta a través de la conducta humana, y por ende de la sociedad donde los contextos materiales están en un extremo y las necesidades y objetivos humanos en otro; generándose una relación entre el

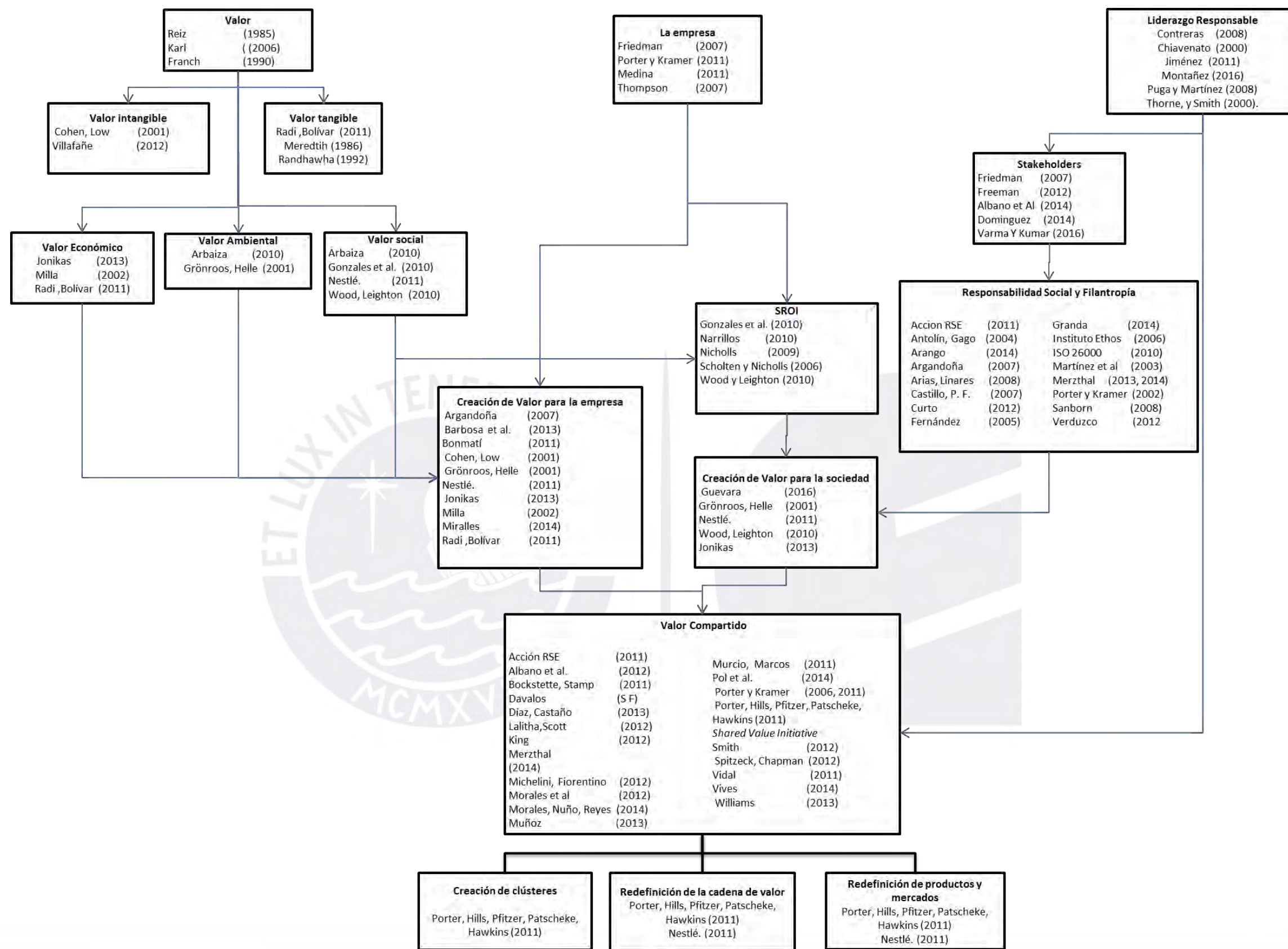


Figura 1. Mapa de la literatura

valor y el interés de lo material o cubrir necesidades y objetivos humanos. Para que se produzca la valoración deben de confluír tres aspectos: el objeto a valorar, el sujeto que realiza la valoración y la relación de identificación en términos económicos. En concordancia con esto, Knight (2002) indicó que el valor estará en función de las expectativas de generación de recursos que las personas se hayan trazado; derivándose a que el valor se entienda como un término subjetivo, que está basado en la perspectiva individualizada de cada persona. Por otro lado, Jaensch (1974), asignó que el valor objetivo es una magnitud constante que soporta la negociación que representa el valor subjetivo de un bien para un sujeto.

Desde una perspectiva de intercambio monetario o valor medible, acorde a la teoría de Adam Smith que parte de la premisa que los bienes que se consumen son producidos por el trabajo propio o de otros, da origen a la conclusión de que el valor de intercambio de todos los bienes es igual a la cantidad de trabajo que su poseedor puede comprar con ellos. (como se citó en García, 2006). Por otro lado, Marx parte sobre la base de que el valor de un bien está determinado por la cantidad de trabajo socialmente necesario para producirlo. Comprendido en términos de trabajo humano abstracto, es decir, gasto de esfuerzo físico y mental humanos (como se citó en García, 2006). Finalmente, de acuerdo a Medina (2011) la gestión del valor es la base de las empresas, uno de los agentes de la actividad económica donde toda generación de valor conlleva a una distribución implícita, dado que todo bien es analizado desde una perspectiva de creación y distribución; cuya gestión por parte de la empresa procura el aumento del bienestar social de la comunidad en la cual se desarrolla.

### **2.2.1. Valor tangible**

De acuerdo a lo mencionado por Cuestas (2004) el valor tangible es aquel que tiene una manifestación inmediata y directa, material o tocable, que va en línea con lo mencionado por Verna (2008), quien mencionó que el valor de los entregables tangibles se incluye



cualquier cosa que sea contratado, encargado o esperado por el receptor como parte de lo solicitado de un producto o servicio y que genera ingresos directos.

Para evaluar el valor tangible, existen tres tipos de métodos: (a) el económico, que a su vez se divide en Payback, VPN, VAE y TIR; (b) el analítico, que se divide en calificación, optimización, análisis de riesgo y análisis de valor; y, finalmente, (c) análisis de optimización estratégico, que se divide en administración de direcciones, objetivos de negocios y técnica de importancia (Mkrkdth y Surksh, 1986). Por otro lado, Randhawa y West (1992) proporcionaron una clasificación más detallada basada en dos criterios que son: Ambiente de decisión y a los sistemas de atributos.

### **2.2.2. Valor intangible**

De acuerdo a Villafañe (2012) el valor intangible generalmente refiere a los activos de una empresa que carecen de materialidad. Asimismo, señalo que los intangibles empresariales están teniendo un gran protagonismo en los últimos años, producto de la convergencia de dos visiones innovadoras acerca de la propia gestión empresarial: la administración estratégica y la comunicación de las empresas. Villafañe (2012) indico que desde los años ochenta, el exceso de capacidad productiva ha influido poderosamente en la homogenización de la oferta de productos y servicios. Por otro lado, desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles se pueden concretar estos en cuatro: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y reputación. De los cuatro, sólo la marca puede ser considerado un activo intangible en la medida en que su valor económico, no todavía pero sí dentro de poco tiempo, podrá figurar y deberá figurar en el balance de cualquier empresa cotizada. Los otros tres, conocimiento, responsabilidad y reputación, son intangibles, que pueden alcanzar mucho valor; de acuerdo al autor la diferencia es que los tres últimos no admiten una evaluación económico financiera y, en consecuencia, no figuran en el balance pero deben ser igualmente gestionados porque de esa gestión depende, en gran

medida, el valor que puedan llegar a alcanzar.

Villafañe (2012) indicó que la primera gran potencialidad de los intangibles es su capacidad de diferenciación. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta. Los intangibles fidelizan no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros *stakeholders* de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos *stakeholders* bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza. El autor también indicó que otra potencialidad de notable valor que tienen algunos intangibles, como la reputación corporativa, es el efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales. Desde otra perspectiva, Fernández et al. (1998), distinguieron cuatro categorías de recursos inmateriales: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación.

Cohen y Low (2001), consideraron un modelo de creación de valor que permite medir el impacto de categorías de activos intangibles claves en el valor de mercado de la empresa. Esta lista comprende: (a) innovación, (b) calidad, (c) relación con los clientes, (d) capacidades gerenciales, (e) alianzas, (f) tecnología, (g) valor de marca, (h) relación con los empleados y, finalmente, (i) asuntos comunitarios y medioambientales.

### **2.2.3. Valor social**

De acuerdo a Wood y Leighton (2010) el valor social es el impacto de las actividades de la organización sobre las partes interesadas tales como el personal, los clientes y la comunidad en general; la organización debe ser capaz de verificar objetivamente estos impactos y en como demostrar y mejorar en estas áreas de conducción. Como fue expuesto por Argandoña (2007), el concepto de valor social permitió tener en cuenta el efecto de las acciones de las empresas sobre otros agentes sociales, es decir, sus responsabilidades sociales; para el autor, la optimización del valor social es equivalente a cumplir con las

responsabilidades de la empresa frente a la sociedad siempre que incluya entre los ingresos o beneficios todos los bienes económicos, humanos y sociales de la empresa y de los demás *stakeholders* y como costos todo aquello a lo que renuncian los agentes implicados; las acciones sociales de una empresa sólo pueden ser consideradas RSC si hacen parte de una serie de otras iniciativas que aborden los aspectos de: valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y gobierno y sociedad (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2006).

Arbaiza (comunicación personal, 6 de marzo de 2010) comentó que el valor social empezó a cobrar especial importancia para las empresas desde que la responsabilidad social empresarial entró a tener mayor importancia hace unos años atrás. Dado que el valor económico es una prioridad de las empresas y que los problemas sociales empiezan a tener una mayor exposición, el valor social cobra importancia desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio. Asimismo, el autor indicó que se debe tener en cuenta que la importancia del valor social en una empresa depende también de la magnitud de la misma.

De acuerdo a Gonzales, Valcárcel y Contreras (2010), en los últimos años se buscó dar contenido al concepto de valor social con el objetivo de dar reconocimiento a los actores de este concepto que son la administración, la empresa ordinaria, el consumidor y la sociedad civil, cuyo impacto es de alto grado por parte de las empresas u organizaciones que los otorgan pero difícil de medir, los autores encontraron que el valor que la empresa le aporta a la sociedad no es fácil de determinar, ya que la medición de intangibles no posee un método de cuantificación exacto; pero, sin lugar a dudas, no se puede cuestionar que existen aportes realizados por las empresas en este sentido. En la misma dirección Wood y Leighton (2010) indicaron que el valor social se refiere a los impactos no financieros difíciles de cuantificar, de las organizaciones, dichos impactos incluyen el bienestar de los individuos comunidades así como la sociedad y el medio ambiente, los autores indicaron que para ello se dé: (a) las

partes interesadas deben informar lo que se mide y cómo se mide y se valora; (b) se debe de comprender lo que cambia, reconociendo los cambios positivos y negativos, así como aquellos que son intencionales y no intencionales; (c) se debe buscar el valor de las cosas que importan en sentido material de tal manera que las partes interesadas pueden sacar conclusiones razonables sobre el impacto; y (d) las organizaciones sólo deben reclamar el valor de lo que responsables de haber creado, comprobando el resultado real obtenido.

Scholten, Nicholls, Olsen y Galimidi (2006) afirmaron que, el retorno social sobre la inversión es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores social, medioambiental y económico creados por una organización. Como indicaron Gonzales et al. (2010), es necesario identificar, cuantificar, asignar, recuperar y reintroducir el valor social en las empresas, debido a que es un sistema de control de gestión interna y social expresado a través del balance social, es un valor de comunicación debido a que incentiva el conocimiento y reconocimiento de los problemas del entorno social entendiendo su existencia, magnitud, consecuencias, su responsabilidad y por ende la necesidad de resolución. La evaluación de valor social es un sistema de evaluación de rendimiento de la inversión dado que se trata de un ciclo productivo. De acuerdo a los autores, puede ser expresado en tasa de recuperación de valor social (SROI) por sus siglas en inglés, Narillos (2010) indicó que se viene dando un importante interés en medir el impacto global creado por las empresas, en especial tanto en la gestión de aquellos que no están incluidos en las cuentas tradicionales de los estados financieros de las mismas, como por la necesidad de que estas medidas se concentrasen en cambios reales producidos en la sociedad, más que en los resultados de la empresa.

#### **2.2.4. Valor ambiental**

De acuerdo con Pulgar-Vidal (2012), el valor ambiental es el valor que la sociedad otorga a los bienes y servicios del ambiente como instalaciones y recursos estéticos y

y recreativos. Por otro lado, complementó el concepto indicando que el valor ambiental añadido, es el impacto neto de las actividades de una organización sobre el medio ambiente en un periodo específico. Es una medida específica en que la organización está degradando o preservando el capital ambiental. Así mismo, Arbaiza (comunicación personal, 2010) afirmó que al hablar de valor ambiental se pueden considerar dos tipos de medición: la primera relacionada con certificaciones y cumplimiento de normas, y la segunda relacionada con la eficiencia en el uso de la energía y de los materiales requeridos en la empresa.

The Economist (2016) manifestó que a pesar que los componentes del ambiente como agua y suelo sean libres no significa que no tengan un valor financiero, quiere decir que nadie le pide que pague por ellas; sin embargo, es importante que se haga para ayudar a la conservación de la naturaleza. Si un gobierno no se da cuenta del valor que un paisaje le da al turismo, o de un pantano para su industria pesquera se invierte muy poco en el manejo de estos recursos, pudiendo destruirlo mediante la subvención de la conversión de la tierra para la agricultura. O notar los costos reales cuando surge la necesidad de construcción de una planta de filtración para eliminar el sedimento del agua que el bosque se hizo cargo, o el precio de importación de alimentos cuando los peces se desvanecen.

De acuerdo a Gorfinkiel (1999), dado que el ambiente comienza a considerarse como un activo de uso no ilimitado aparecen numerosos conflictos al querer determinar cómo usar los recursos naturales o qué calidad ambiental se trata; entonces, la necesidad de darle un valor económico al valor ambiental añadido o a la recuperación de los espacios verdes adquiere relevancia en la aplicación de políticas y legislaciones ambientales; sin embargo, surge un problema en la valorización ambiental cuando el mercado falla en aportar los indicadores del valor económico ambiental y de los recursos naturales, lo cual impide el uso eficiente de los mismos. En estos casos, la estimación de la disposición a pagar se basa en las

preferencias de los individuos con respecto a las modificaciones en la calidad del ambiente o en los niveles de riesgo de no disponer algunos de sus servicios o productos.

### **2.2.5. Valor económico**

De acuerdo a García (2006) el valor económico es la cantidad monetaria que se ofrece por un bien o servicio; este intercambio se da en un mercado específico entre oferentes y demandantes del bien o servicio en tratamiento. El autor indicó que algunos bienes son mercancías que tienen la capacidad de conservar e incrementar su valor en el tiempo pudiendo ser destinado para la producción o para el capital financiero. En concordancia Medina (2012) indicó que la relación entre el objeto a valorar y el sujeto para el que se valora, es el valor económico. De acuerdo al autor, para que se produzca la valoración, es necesaria la presencia de un sujeto que valore al objeto y en ese sentido el hombre es el sujeto final de la creación de valor. Rylkova (2016) señaló que una medición apropiada para la medición de valor económico de la empresa puede ser el Valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés). Tal como conceptualizaron Radi y Bolívar (2011) el EVA es usado para medir el desempeño de los negocios.

Rylkova (2016) indicó que la principal contribución del EVA es que da a la dirección información real sobre el desempeño de la empresa y también motiva a la gerencia a tomar decisiones que conducen a incrementar el valor de mercado de una empresa. Como señaló Murphy (2007), el valor añadido económico (EVA) es quizás el mejor determinante de la eficacia de la gestión disponible.

## **2.3. La Empresa**

Medina (2012) definió que la empresa es toda explotación, legalmente constituida, donde un grupo de personas unidas con un mismo fin, busca realizar asociadamente una actividad económica mediante la integración de factores productivos para la generación y/o distribución de bienes económicos y con la finalidad de generar valor. En la misma línea

Thompson (abril, 2007) definió la empresa como una organización social que realiza una serie de actividades, utilizando una gran variedad de recursos (financieros, físicos, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como satisfacer la necesidad o deseo de su mercado meta con el fin de lucrar o no; y que es instituida a partir de compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

De acuerdo a Porter y Kramer (2011) en la visión antigua y estrecha del capitalismo las empresas contribuyen con la sociedad a través de la generación de utilidades, lo que permite generar empleos, pagar sueldos, hacer compras e inversiones y pagar impuestos, con esto, el funcionamiento normal de una empresa ya supondría un beneficio social suficiente. En este sentido, Argadoña (2007) remarcó que la ciencia económica tradicionalmente identificó el objetivo de la empresa con la maximización de utilidad para el propietario, de la maximización de resultados para sus entes relacionados. Remontándose aún más, Friedman (1970) indicó en su momento que la razón de ser de la empresa es cumplir con el deseo de sus accionistas, que generalmente será hacer tanto dinero como sea posible mientras que cumple con las reglas básicas de la sociedad, tanto las consagradas en la ley como en las costumbres éticas, dicha concepción ha ido cambiando en función del tiempo.

Murcio (2011) mencionó que el servicio prestado por las empresas a la sociedad no ha de reducirse a la mera satisfacción mercantil propia que se obtiene mediante el intercambio de bienes, sino que también tiene un ángulo moral, por esta razón las empresas a través del tiempo han empleado diferentes herramientas en la búsqueda de un mayor acercamiento a sus grupos de interés, pasando por la contribución netamente altruista como lo podría ser la filantropía, por el cumplimiento a los deberes sociales, evolucionando a hacer aportes a la sociedad a través de la responsabilidad social y posteriormente buscando un beneficio mutuo a través del despliegue de acciones de impacto social y de impacto en pro de los beneficios para la organización. Curto (2012) mencionó que la actividad empresarial se sirve de los

recursos presentes en el conjunto de la sociedad para producir productos y servicios de los cuales los consumidores obtienen un provecho, es decir que mantiene una relación de dependencia con sus partes relacionadas para la consecución de sus objetivos. Por su parte, Fernández (2005) indicó que nos encontramos ante el cambio en la concepción de una economía de los accionistas a una economía de las partes interesadas, pasando de un modelo tradicional de gestión en donde, cómo indicó Friedman (1970) se consideraba como objetivo primordial de la empresa el ganar el máximo dinero posible para sus dueños o accionistas a un modelo en donde los gestores se ocupan en innovar políticas y sistemas de organización que den repuestas a los pilares básicos en los que descansa el desarrollo sostenible, es decir los aspectos económicos, los aspectos sociales y los medioambientales Fernández (2005).

### **2.3.1. Creación de Valor para la empresa y la sociedad**

Vives (2012) indicó que el valor se define como los beneficios relativos a los costos, y no solo a los beneficios. La creación de valor está relacionada a la generación de riqueza o utilidad en términos económicos, cuando el retorno obtenido supera las expectativas esperadas. Argandoña (2011) señaló que, en la teoría neoclásica, la creación de valor económico se explica sobre la base de que el precio que los consumidores pagan por un bien o servicio es mayor que el costo de producirlo. Para medirlo no sólo se debe considerar el beneficio obtenido sino también el costo que ha generado al producir dicho beneficio. Radi y Bolívar (2011) resaltaron que la aproximación al concepto de creación de valor expuesto por Peter Drucker en donde, mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aún deja un beneficio económico menor a los recursos que devora, mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye.

De acuerdo con Magretta y Stone (2003) la misión de la administración en las organizaciones es la creación de valor. En relación a este mismo aspecto Barbosa, Piñeros y



Noguera (2013) mencionaron que la creación de valor ha sufrido una evolución en función del tiempo y de la teoría administrativa, partiendo del fundamento central de que la eficiencia era la respuesta única y suficiente para crear valor dado a partir de la optimización en el uso de los recursos, es decir, lograr el máximo beneficio posible por cada unidad de recurso utilizado. De acuerdo a Barbosa et al. (2013), en la medida en que la dinámica de los mercados fue cambiando, y fueron apareciendo nuevos actores, la eficiencia como respuesta única para la generación de valor se tornó insuficiente, dada esta condición la creación de valor se lograba garantizando no solo la optimización interna de los procesos y los recursos, sino que se hizo indispensable la eficacia. Posterior a esta etapa se integró el concepto de creación de valor para el accionista mitigando, de esta manera, el problema de agencia.

De acuerdo con Barbosa et al. (2013), a una nueva etapa, a la que denomina Dirección Ética y Socialmente Responsable, en la cual la creación de valor exige además de eficiencia, eficacia e innovación, la satisfacción de todos los grupos que se ven afectados directa o indirectamente con el accionar de la organización. La creación de valor para las empresas puede determinarse de acuerdo al incremento o decremento de su valor de mercado y es en esta medida que la interacción con todos sus grupos de interés puede tener un impacto representativo en su valuación ya que proyecta el impacto de dichas relaciones en función del tiempo; Es claro que, para evaluar en términos generales la creación de valor por parte de las organizaciones se deben tener en cuenta dos elementos básicos, para poder determinar si una empresa está creando o destruyendo valor, estos son la rentabilidad o retorno sobre el capital invertido (ROI) y el costo del capital invertido ya que, como es de esperarse, una empresa está creando valor siempre que el retorno sobre el capital invertido (ROI) supere el costo de los recursos que financian sus inversiones (costo de capital) (Radi y Bolívar 2011).

La porción intangible en la creación de valor para las organizaciones juega un papel importante. De acuerdo a Villafañe (2012), al hacer referencia a los intangibles de una

organización, se hace referencia a los activos de una empresa que carecen de materialidad, el mismo autor resaltó los conceptos definidos por la Norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio, que define como activo intangible aquel que carece de propiedades físicas o a la definida por las normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo; de acuerdo al autor, para la Internacional Accounting Standards Board sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible. En este aspecto es importante diferenciar el valor intangible de los activos intangibles, como fue resaltado por Cohen y Low (2001), el desempeño no financiero de las organizaciones juega un papel crítico en como las compañías son valorizadas, según los autores, existen categorías críticas en el desarrollo no financiero de las organizaciones que influyen en la creación de valor, nueve de estas categorías son: Innovación, Calidad, Relación con los clientes, Capacidades gerenciales, Alianzas, Tecnología, Valor de la marca, Relaciones con los empleados, Problemas con la comunidad y el ambiente. De acuerdo a los autores, las medidas financieras de rendimiento, tomadas como medidas retrospectivas, nos hablan de un rendimiento pasado de la empresa, el desempeño no financiero refleja el potencial de creación, la salud y la riqueza de la empresa de una manera totalmente diferente, es por esto que, al referirse al termino de valor para la organización, se deben tener en cuenta tanto los aspectos tangibles como los intangibles de la misma.

Jonikas (2013) resaltó que se crea nuevo valor para las empresas cuando estas desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, utilizando nuevos métodos, nuevas tecnologías, y/o las nuevas formas de materia prima, como es mencionado por el autor, en estas la creación de valor depende de la cantidad relativa de valor que se forma de manera subjetiva por un usuario de destino, obteniendo, de esta manera, una relación con las observaciones

realizadas por Cohen y Low (2001) sobre la importancia de las variables intangibles en la creación de valor para las organizaciones; Por otro lado, Barbosa et al. (2013) reafirmaron que la meta de crear valor para los grupos de interés mejora la creación de valor para los accionistas, a su vez crea incentivos apropiados para que los directivos asuman riesgos empresariales, y clarifica la elección de los medios para el logro de los objetivos, para Miralles (2014) las empresas crean valor cuando el mercado está realizando una valoración de la empresa superior al costo de reposición de sus activos productivos, y este es básicamente el reconocimiento de las acciones en función del tiempo, Miralles (2014) encontró que la satisfacción de los grupos de interés tiene efecto en un mayor valor para la empresa y, concretamente, para sus accionistas. Esta afirmación, por tanto, supone un argumento de legitimación interno para las empresas en lo que se refiere a la integración de la gestión de los comportamientos y actitudes en relaciones con sus grupos de interés dentro de su gestión estratégica con el objeto de impactar en sus ciclos de creación de valor.

De acuerdo a Porter y Kramer (2011), las organizaciones continúan teniendo una visión estrecha en relación a la creación de valor, con un foco concentrado en el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo. Por otro lado, Milla (2002) indicó que el método aplicable a cualquier empresa o activo para estimar su valor consiste en calcular el valor actualizado de las rentas monetarias futuras que se prevé generará para su propietario. Este método, conocido como descuento de flujos, fue introducido por los premios Nobel Modigliani y Miller en 1961. Milla (2002) recalcó que la práctica financiera ofrece una serie de parámetros que pretenden evaluar la calidad de la gestión y que, con mayor o menor intensidad, se relacionan con la creación de valor en la organización, algunos de estos como la rentabilidad económica (ROI), la rentabilidad financiera (ROE), el valor económico añadido (EVA), el *cash value added*

(CVA), el *cash flow return on investments* (CFROI), o el *total shareholder return* (TSR) entre otros, todos estos indicadores presentan una serie de deficiencias para medir la creación de valor de manera integral, ya que, por estar ligados a actuaciones pasadas, pueden omitir el valor creado por los cambios de expectativas y es en este sentido en donde la valorización de los intangibles en las organizaciones gana relevancia.

### **2.3.2. Tasa de Recuperación de Valor Social (SROI)**

Wood y Leighton (2010) y Gonzales et al. (2010) coinciden en que el SROI es una metodología de medición de valor social que incluye desde la aplicación de recursos, la inversión expresada en valor social añadido en el proceso como un retorno de la inversión bajo un análisis de costo/beneficio, los informes sociales que emplean el SROI generalmente permite mostrar a los inversores los resultados conseguidos, la eficiencia de la gestión, y la verificación de la consecución de los objetivos. De acuerdo a Narillos (2010):

El SROI es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores social, medioambiental y económico creados por una organización; El método se basa en el Análisis Costo Beneficio, si bien se distingue de éste en que no sólo se utiliza por agentes externos al proyecto que quieren saber si una determinada inversión en el proyecto es viable o no, sino que además es una herramienta para que tanto gestores del proyecto como inversores tomen decisiones basadas en la optimización de los impactos sociales y medioambientales del proyecto. (p. 34)

Narillos (2010) encontró que el SROI puede ser usado como una herramienta de planificación estratégica, también puede ser empleado para comunicar la creación de valor social, para atraer inversión o tomar decisiones de inversión. De acuerdo al autor, el SROI mide el valor de los beneficios con relación a los costos incurridos para obtener dichos beneficios o impactos, la ratio se establece como un cociente entre el valor actual neto de los impactos entre el valor actual neto de la inversión.

Nicholls (2009) indicó que hay dos tipos de SROI, esto dependiendo del momento en el tiempo en el que se realiza el análisis. El primero es el SROI retrospectivo, este se desarrolla con datos históricos y resultados que ya han sido obtenidos. El segundo es el SROI prospectivo, que busca predecir qué valor se creará en el futuro si las actividades de la organización producen los resultados deseados.

#### **2.4. Liderazgo Responsable**

Contreras (2008), indicó que el liderazgo responsable es aquél que favorece el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera; todo esto inmerso en una dinámica que busque impactar en los intereses financieros de las organizaciones. De acuerdo a Puga y Martínez (2008), la responsabilidad del liderazgo responsable con la sociedad implica varios aspectos entre los cuales se pueden destacar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la participación en actividades comunitarias, el respeto a los valores o cultura de la gente, el cuidado del medio ambiente, la promoción de actividades culturales y cualquiera medida orientada hacia el mejoramiento intelectual o material de una comunidad, los autores indicaron la relación directa de este con los principios de la responsabilidad social y la relación con los grupos de interés. Thorne y Smith (2000) encontraron que las competencias clave que impactaron en las ventajas competitivas de las organizaciones de clase mundial se identificarían con base en diez factores, formando parte de ellos una nueva responsabilidad social. En este sentido, Jiménez (2011) afirmó que el liderazgo responsable obedece a la acción de influir en las personas y en la organización para la consecución de los objetivos corporativos y el óptimo desarrollo personal y profesional de los colaboradores, sin dejar de lado una actuación sostenible y socialmente responsable. De acuerdo a Remacha (2016), uno de los efectos de la crisis ha sido el aumento de la desconfianza hacia las empresas y sus ejecutivos dadas la existencia de prácticas deshonestas dando imagen de la gestión empresarial como poco ética e irresponsable; basado en ello, el

liderazgo responsable busca impulsar la responsabilidad de la empresa analizando los impactos de sus actividades en los diferentes *stakeholders*, haciendo frente a las consecuencias de sus decisiones.

De la mano con la evolución del monitoreo, la evaluación e integración de la visión de los impactos generados por la organización en la sociedad y el medio ambiente, también se ha dado el desarrollo en los modelos de liderazgo de las organizaciones y los individuos que las componen, en su descripción más condensada. Sobre esto, Chiavenato (2000) indicó que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos; trascendiendo esta descripción, Remacha (2016) indicó que la responsabilidad del líder está dada por las acciones de las que es responsable y los grupos de interés ante los cuales es responsable, teniendo como características de gestión el compromiso, la rendición de cuentas, inclusividad y propósito. Por otro lado, Barbosa et al. (2013) describieron el problema de agencia presentado en los líderes de los modelos administrativos asociados a empresas que de manera natural usaron la filantropía como medio de impacto en la sociedad, el desarrollo de este tipo de líderes ha dado paso, entre otros, al liderazgo responsable. Además, Montañez (2016) indicó que nos encontramos en un proceso de transición entre los modelos tradicionales de liderazgo hacia otro que busca un modelo basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas, es decir, que administre de manera responsable los recursos internos y externos a la compañía, dicho modelo de liderazgo está asociado al concepto de liderazgo responsable.

#### **2.4.1. Responsabilidad Social**

La responsabilidad social se generó como evolución del concepto de filantropía, la cual se entiende como el voluntariado, donaciones y la acción social sin fines de lucro o políticos. (Pérez y Gardey 2013), así mismo Arango (2014) indicó que ésta no es otorgar

dinero solamente, si no otorgar voluntariamente el tiempo, talento, trabajo y creatividad para mejorar la problemática del entorno global (político, económico cultural, natural y espiritual) por el deseo de mejorar las cosas, por el bien común.

De acuerdo a Martínez, Simón, y Agüero (2003) la acción social como filantropía es el interés intrínseco de una organización por intervenir de forma positiva sobre la comunidad en la que ejercen su actividad, la perspectiva de la acción social es de un proyecto de colaboración activa entre la organización y la comunidad, para los autores las acciones más estables son aquellas que nacen de una visión antropológica de la administración por parte del empresario, que se manifiesta en el desarrollo de prácticas integradas en las dimensiones de la gestión empresarial y la social, y que han propiciado la puesta en marcha de estructuras que favorezcan la aplicación de ambas dimensiones. Se dan dos procesos: una socialización de la acción empresarial y una empresarización de la acción social; Para Martínez et al. (2003) los factores que inducen a la acción social, parecen vislumbrarse en tres grandes categorías de condicionantes cuya presencia o ausencia da lugar a la definición de diferentes escenarios en los que puede situarse la organización: El grado de sensibilidad hacia los problemas de tipo social en el contexto en que se desenvuelve la organización, la existencia de una determinada filosofía y un conjunto de valores corporativos orientados a la persona y la importancia de su razón de ser en la organización, y el grado de rivalidad o competencia que impera en el desarrollo de su actividad.

De acuerdo a Merzthal (2013) en un primer momento las empresas desarrollaron su relación con las comunidades a través de actividades de carácter caritativo o filantrópico, en este sentido Sanborn (2008) indicó que las principales motivaciones para tales aportes no son con frecuencia de naturaleza altruista, sino que más bien están relacionadas con la promoción de la imagen empresarial o las relaciones comunitarias y, en consecuencia, las ganancias de la empresa asociadas a su crédito social, así mismo el autor indicó que la esencia básica de la

filantropía yace en su naturaleza voluntaria, muchos piensan que no debe ser considerada una responsabilidad.

Sanborn (2008) afirmó que el concepto de RSE es teóricamente diferente del de filantropía, ya que implica diversos niveles de involucramiento de parte de los dueños, gerentes y accionistas de la empresa, y se manifiesta bajo una variedad de formas que van desde la responsabilidad tributaria y las prácticas laborales hasta el comportamiento con respecto al medioambiente y la política, Castillo (2007) sostuvo que es común que se confunda el tema de responsabilidad social con el tema de ayuda social o desarrollo comunitario, a pesar de que este último puede ser parte fundamental de la RSE, El instituto Ethos (2006) señaló que la relación y los proyectos con la comunidad o los buenos actos para el público interno constituyen apenas un capítulo que es fundamental y estratégico por el que pasa la RSE.

De acuerdo a la ISO 26000: 2010 (INDECOPI, 2010), la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas (INDECOPI, 2010).

Adicionalmente, la ISO 26000: 2010 (INDECOPI, 2010), definió el alcance de la responsabilidad social identificando siete elementos básicos, cuyo desarrollo fue sintetizado por Goñi, Marquina, Rizo-Patrón, Castelo (2011) como: 1. Gobernanza con la organización: Son los procesos para la toma de decisiones y estructuras. 2. Derechos humanos: Comprende los derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales, entre otro. 3.



Prácticas laborales: Abarca las prácticas laborales de una organización como las condiciones adecuadas de trabajo y protección social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano, entre otros. 4. Medio ambiente: Son las decisiones y actividades que realizan las organizaciones que impactan en el medio ambiente, como la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los recursos, la protección del ecosistema, entre otras. 5. Prácticas justas de operación: Son los comportamientos éticos de una organización es sus acciones con otras instituciones e individuos, e involucran ámbitos como la anticorrupción, el respeto por los derechos de la propiedad y la competencia justa. 6. Asuntos de consumidores: Incluye las responsabilidades que tienen las organizaciones al ofrecer bienes y servicios a los consumidores, como realizar prácticas justas de marketing, proteger la privacidad de datos de los consumidores, salvaguardar la salud y seguridad del consumidor, entre otras. 7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: Comprende involucrarse con la sociedad, generar empleo en la zona, invertir responsablemente, entre otras actividades.

Así también, se resaltó en la ISO 26000:2010 (INDECOPI, 2010), la salud de los ecosistemas mundiales son afectados en el tiempo por las actividades de las organizaciones y estas a su vez son expuestas a la evaluación y control permanente y cada vez mayor de las partes interesadas, la misma norma contempla que la responsabilidad social puede influir en: su ventaja competitiva; su reputación; su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios; mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados; la percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera, y sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

Como fue mencionado por Porter y Kramer (2006) la mayor atención corporativa a la RSC no ha sido totalmente voluntaria por parte de las empresas, muchas se dieron por enteradas sólo después de su sorpresa ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente

no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales, resaltando la importancia de no solo desarrollar acciones filantrópicas o de responsabilidad social en relación a elementos que no son constitutivos de la razón de ser de la organización, Asociado a dichos conceptos Muñoz (2013) resumió a Freeman y comentó que la aceptación de esta responsabilidad frente a las expectativas de la sociedad generó una visión donde la empresa debe atender no solo los intereses de sus accionistas sino también los intereses de los grupos de interés (*stakeholders*). Brower y Mahajan (2013) indicaron que la visión, donde la empresa da respuesta a una pluralidad de intereses legítimos (accionistas, proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.), buscando un equilibrio entre los mismos, unida al concepto de responsabilidad es la que dio lugar a la aparición del concepto de responsabilidad social corporativa.

De acuerdo a la publicación realizada por Instituto Ethos (2006) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), según el concepto adoptado por una serie de instituciones, tales como Bussines for Social Responsibility (BSR), Corporate Social Responsibility (CSR-Europe), Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social, International Finance Corporation (IFC), Sustainability Institute, Institute of Social and EthicalAccountability, organizaciones para el desarrollo sustentable etc., es definida por la relación que la empresa establece con todas sus partes interesadas o stakeholders en el corto, mediano y largo plazo. Los públicos relacionados con la empresa envuelven a numerosas organizaciones de interés civil, social y ambiental, además de los públicos usualmente reconocidos por los gestores de la empresa como ser: público interno, accionistas y consumidores y/o clientes , de acuerdo a Fernández, Gallego y Ortiz (1996) la responsabilidad social es la obligación moral que adquiere una organización consistente en contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.

Fernández (2005) encontró que de acuerdo al Club de Excelencia en Sostenibilidad de España la responsabilidad social en la empresa está definida como las exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a su actividad que la empresa descubre en su relación con el resto de participantes en la cadena de valor y que incluye, en sus valores corporativos, estrategias y operaciones, de acuerdo a la publicación de Acción RSE (2011) , se definió a la responsabilidad social corporativa como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor, como también es resaltado en la misma publicación de Acción RSE (2011), la responsabilidad social empresarial debe estar estrechamente conectada a la razón de ser de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta, Vives (2012) condensa el concepto de RSE como, la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad.

Según el Instituto Ethos (2006) es posible establecer ciertas características que evidencian la gestión socialmente responsable en las organizaciones, entre dichas características se encuentran: la transparencia, el establecimiento de compromisos públicos, el relacionamiento con instituciones que representan intereses variados, capacidad para atraer y mantener talentos, el alto grado de motivación y compromiso de los colaboradores, la capacidad de lidiar con situaciones de conflictos, el establecimiento de metas de corto y largo plazo y el envolviendo a la dirección de la empresa.

La responsabilidad social empresarial utiliza los activos clave de la empresa para intervenir en temas sociales o medioambientales, con esto puede crear valor económico indirecto como lo puede ser por ejemplo el mitigar el riesgo reputacional o el cultivar las relaciones con la comunidad (Pol, Smith, Murray & Kajenthira, 2014). Por esta razón, según los autores del

informe de valor compartido en Chile mencionaron que el solo enfoque en responsabilidad social empresarial presenta limitaciones en relación a la generación de impacto económico para la organización, se ve limitado ya que no se desarrolla una conexión completa con la búsqueda de la competitividad empresarial, Muñoz (2013) indicó que la responsabilidad social estratégica podrá convertirse en un instrumento de competitividad, mejorando la calidad de la gestión aportando valor a los distintos grupos de interés, garantizando la supervivencia y legitimidad de la misma. Es así que una responsabilidad social estratégica inserta en el *corebusiness* de la organización da legitimidad y credibilidad a la actuación de la empresa y reafirma la confianza y reputación en ella, potencializa su capital relacional, garantizando su supervivencia y aumentando el rendimiento y la eficacia de la misma, de acuerdo a Vaidyanathan y Scott (2012) el valor compartido difiere de la RSE tradicional en que obliga a las empresas para ver el progreso social como un factor clave en el desarrollo de su estrategia de negocio, reforzando lo anterior Morales, Garnica y Torres (2012) indicaron que las empresas deben reconocer que sus contribuciones sociales pueden ser más efectivas si se alinean con sus competencias clave, es decir, con aquello que saben hacer mejor y en este sentido el concepto de valor compartido genera el aporte en la cohesión que da la priorización de los impactos sociales en función de los beneficios que estos puedan generar de manera paralela a la organización.

#### **2.4.2. Teoría de Stakeholders**

Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle (2010) en su libro *Stakeholder Theory* indicaron que, desde la primera articulación formal de la teoría de *stakeholders* hace más de veinticinco años, se han presentado múltiples debates acerca de la diferencia entre los puntos de vista de negocio que se centran en los accionistas y los que se centran en *stakeholders* o partes interesadas. Los autores citan el artículo de Friedman (1970), el cual indicó que el apoyo a los intereses de los *stakeholders* no se trata de la responsabilidad social, se trata de

capitalismo, además, este comentó que el propósito de un negocio es utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucra en abierta y libre competencia, sin engaño o fraude.

Asimismo, los autores indicaron que la teoría de *stakeholders* ha evolucionado para hacer frente a los problemas de comprensión y la gestión de un negocio en el mundo del siglo XXI (el problema de creación de valor y el comercio); la elaboración de pensar acerca de las cuestiones de la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad económica con la vista habitual de capitalismo (el problema de la ética del capitalismo); la comprensión de lo que se necesita para tener éxito en el mundo de los negocios actual (el problema de la mentalidad de gestión).

Domínguez (2014) indicó que el criterio para la identificación de los *stakeholders* está basado en la existencia de una base real o potencial de una reclamación como la exigencia de un derecho, dicha reclamación o exigencia puede estar reflejada en el ámbito legal, financiero, o simplemente el derecho a ser escuchado. Albano et al. (2012) indicaron que los *stakeholders* en RSC representan los diferentes grupos de interés de la sociedad en que las corporaciones operan, ya sean estos trabajadores, consumidores u organizaciones no gubernamentales (ONG) relacionadas con la justicia social, el ambientalismo o con grupos indígenas, todos ellos con un legítimo derecho a reclamar un comportamiento corporativo socialmente responsable.

Por otro lado, Varma y Kumar (2016) mencionaron que una de las facetas de la planificación corporativa de las organizaciones han sufrido una evolución que incluye la capacidad de las organizaciones para percibir lo que está pasando en sus entornos de negocio, y ponerse del otro lado, para generar conocimiento, y, asimismo, los *stakeholders* puedan gestionarse de manera acertada, dado que es casi imposible o vano todo esfuerzo que pueda

realizar la inversión privada para salir adelante si todos los *stakeholders* de su sector no están alineados. Además, Matuleviciene y Stravinskiene (2015) indicaron cuatro criterios básicos para explicar la evolución de los *stakeholders* a través del tiempo: (a) relaciones existentes, (b) dependencia de poder, (c) fundamentos de la legitimidad de la relación, y (d) legitimidad no implícita (ver Tabla 1).

## **2.5. Creación de Valor Compartido**

Porter y Kramer (2011), mencionaron que CVC es crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar directamente sus necesidades y desafíos, además comentaron que las empresas deben reconectar el éxito de sus negocios con el progreso social, aclarando que el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico, de manera que son las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, en consecuencia la creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social, de manera que las empresas pueden crear valor económico creando valor social, de acuerdo a la Cámara de comercio de Bogotá (CCB, 2015) el valor compartido son las prácticas empresariales que desde su concepción tienen el doble propósito de dar utilidades para la organización y mejorar las condiciones sociales, ambientales o económicas de una población específica relacionada con la empresa, para Morales, Nuño y Reyes (2014) el valor compartido puede ser también conceptualizado como la relación existente entre la práctica social y el desarrollo económico, en consideración de los temas sociales no como un costo, sino como una oportunidad para generar nuevas tecnologías o formas de producción con el fin de incrementar la productividad.

Reforzando este concepto Nair y Safir (2011) afirmaron que el valor compartido

Tabla 1

*Conceptos e Interpretaciones de Stakeholders- Relaciones Existentes*

Año	Autor	Definiciones
<i>Relaciones existentes</i>		
1991	Thompson et al.	Grupos relacionados con una organización.
1993	Brenner	El tener alguna relación legítima, no trivial con una organización como por ejemplo las transacciones de cambio, los impactos de acción y responsabilidades morales.
1994	Freeman	Los participantes en "el proceso humano de la creación conjunta de valor".
1994	Wicks et al.	Interactuar con y darle un significado a la corporación.
2008	Kliatchko	Todos los públicos relevantes o varios mercados con los que interactúa cualquier empresa.
<i>Dependencia de poder</i>		
1984-2013	Freeman (1984), Mitchell et al., (1997), Bailur (2006), Florea&Florea (2013)	Estos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
1964	Rhenman	Está en función de la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos personales y la empresa está en función de sus existencia.
1971	Ahlstedt&Jahnukainen	Este grupo está impulsado por sus propios intereses y objetivos los cuales son participantes en una empresa.
1983	Freeman& Reed	1) Persona o grupo que puede afectar a la consecución de los objetivos de una organización o que se ve afectado por la logro de los objetivos de una organización. 2) Grupos en los que la organización depende para su supervivencia continua.
1984	Freeman	Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
1987	Freeman& Gilbert	Puede afectar o ser afectados por el proceso de un negocio.
1988	Bowie	Sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
1992	Nutt&Backhoff	Todas las partes que se verán afectadas ni afectarán a la estrategia de la organización.
1994	Langtry	La empresa es significativamente responsable del bienestar, o sean titulares de un derecho moral o legal a la empresa.
1994	Starik	Están o podrían estar influenciados por, o son potencialmente influyentes de, alguna organización.
1995	Nasi	Interactuar con la empresa y por lo tanto hacer que su funcionamiento sea posible".
1995	Brenner	Son o que podían afectar o ser afectados por la empresa.
1998	Eden&Ackermann	Las personas o pequeños grupos con el poder para responder a, negociar, y cambiar el futuro estratégico de la organización.
2002	Johnson & Scholes	Aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para cumplir con sus propios objetivos y en los cuales, a su vez, depende de la organización.
2002	Post et al.	Los stakeholders en una empresa son las personas y grupos que contribuyen, de manera voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y actividades de creación de riqueza, y por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y / o portadores de riesgo.
2002	Leach	Las personas cuyo bienestar personal o profesional depende sustancialmente de los resultados de la asociación.
2008	Roloff	Cualquier persona o grupo que puede afectar o ser afectados por el temas enfocados en la red de trabajo.
2013	Florea & Florea	Los interesados "son las personas, instituciones, organizaciones, grupos formales y no formales, que están interesadas o pueden ser afectados o que puedan influir en las decisiones de la empresa o acciones".
<i>Fundamentos de la legitimidad de la relación</i>		
1987	Cornell&Shapiro	Demandantes que tienen contratos.
1988	Evan&Freeman	1) Tienen un interés en el acreedor la empresa. 2) Reciben los beneficios o son perjudicados por cuyos derechos hayan sido violados o respetado por , acciones corporativas".
1989	Alkhafaji	Grupos a los que la empresa es responsable.
1990	Freeman&Evan	Los titulares de contratos.
1992	Hill & Jones	Lo constituyen quienes tienen una legítima relación con la empresa, establecen una relación a través de la existencia de intercambio " suministros ", a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos.
1994	Clarkson	Se colocan en situación de riesgo como consecuencia de las actividades de una empresa".
1995	Donaldson& Preston	Las personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos de procedimiento y / o de fondo de la actividad empresarial".
1995	Bryson	Cualquier persona o grupo de organización que puede poner un reclamo en la organización por la atención , recursos , o salida , o es afectada por esa salida.
1995	Clarkson	Los interesados "son personas o grupos que tienen , o reclaman, la propiedad , derechos o intereses de una sociedad y sus actividades, pasado, presente o futuro".
<i>Intereses de Stakeholders - Legitimidad no implícita</i>		
1989	Carroll	Afirma tener uno o más de estos tipos de retos que van desde un interés a un derecho (legal o moral) a la propiedad o título legal de los activos o la propiedad de la empresa.
1991	Savage et al.	Tienen un interés en las acciones de una organización y la capacidad de influir en ella.
1993	Carroll	Afirma tener una o más de las clases de participaciones en negocios".
1995	Clarkson	Tener o reclamar , la propiedad , derechos o intereses en una sociedad y sus actividades.

Nota. Adaptado de "The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation", por Matuleviciene, M. & Stravinskiene, J. 2015, Engineering Economics.

busca satisfacer las necesidades de las empresas y las de la comunidad a través de las mismas acciones y cuando estas están alineadas el curso de acción es claro, según Merzthal (2013) las compañías deben alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad; Cuando ambas condiciones se dan al mismo tiempo, se crea valor compartido, Grönroos y Helle (2010) investigaron la creación de valor conjunto en la industria manufacturera, concluyendo que cuando la empresa se adecua a las prácticas de proveedores y clientes optimizan sus procesos mejorando su productividad y los indicadores sociales sobre los cuales tiene impacto.

De acuerdo a Porter y Kramer (2011) existe niveles diferentes para crear valor compartido el primero de estos niveles o estrategias es reconcibiendo productos y mercados, de acuerdo a Porter et al. (2011) esta estrategia de creación de VC se refiere al crecimiento de los ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad conseguidos a través de los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de una compañía, el segundo nivel de creación de valor compartido es la redefinición de la productividad en la cadena de valor que de acuerdo a Porter et al. (2011) este implica las mejoras en las operaciones internas que mejoran los costos, el acceso a los insumos, la calidad y la productividad logradas a través de mejoras medioambientales, mejor utilización de los recursos, inversión en los empleados, capacidad de los proveedores y otras áreas, y el tercero de los niveles o estrategias para crear valor compartido en las organizaciones es construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa que según los mismos autores se refiere a mejorar el entorno externo para la compañía mediante inversiones en la comunidad y fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones y la infraestructura local de manera que ayude a aumentar la productividad del negocio; De acuerdo a Porter et al. (2011) las oportunidades de creación de valor compartido en cada nivel se diferenciarán por sector, empresa y geografía dependiendo de cómo el



negocio y la estrategia se entrelazan con las problemáticas sociales, es decir que no necesariamente todas las estrategias tienen el mismo impacto o la misma facilidad de desarrollo en todos los ámbitos empresariales, en este sentido es importante el aporte realizado por Vaidyanathan y Scott (2012) bajo el cual el valor compartido se centra en encontrar las oportunidades de negocio ocultas en los problemas sociales, para King (2012) la creación de VC implica un esfuerzo consciente por parte de las empresas en la identificación de las necesidades sociales y las oportunidades que estas pueden generar para la empresa, teniendo presente la renovación de sus procesos y actividades de negocio con el objeto de generar un mayor beneficio.

Porter y Kramer (2011) , indicaron que las diferencias entre el valor compartido y la responsabilidad social corporativa básicamente se concentran en que la RSC se enfoca en hacer el bien mientras que el VC busca generar beneficios económicos y sociales en relación a los costos; la RSC se enfoca en la ciudadanía, la filantropía y la sustentabilidad el VC busca la creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad; la RSC es discrecional o en respuesta a la presión externa y el VC es parte integral de las competencias de la empresa; la RSC es ajena a la maximización de utilidades para la empresa mientras que el VC es una parte integral en la maximización de utilidades para la empresa; en la RSC la agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales, en el VC la agenda es específica de la empresa y se genera internamente; en la RSC el impacto puede ser limitado por la huella de la empresa y del presupuesto que esta destina a los planes de RSC, en el VC se re alinea todo el presupuesto de la empresa. Para Muñoz (2013) la diferencia conceptual básica frente al concepto de RSC se concentró en que cada vez que las compañías decidan contribuir a proyectos no realmente centrados en su contexto competitivo estarán realizando actividades de pura relación pública y perdiendo la oportunidad de crear valor social y económico en el camino, la descripción de las características que hacen Porter y Kramer

(2011) de la RSC comparándola con el VC parece estar más bien tomada de una concepción de la RSC puramente reactiva y no de una RSC estratégica (Muñoz, 2013).

De acuerdo a Williams (2013) Porter y Kramer en su publicación del año 2011, intentaron ampliar el concepto de valor compartido más allá del ámbito de la RSC con una mayor atención a la naturaleza del capitalismo y los mercados, tomando en cuenta las dislocaciones con el modelo actual de capitalismo tradicional y haciendo hincapié en la naturaleza social inherente a los mercados, para Spitzack y Chapman (2012) la definición de Porter y Kramer añade un detalle importante en la definición de valor compartido y es que el valor social se define en relación con los costos.

De acuerdo a Albano et al. (2012) el enfoque de VC podría considerarse un macro concepto que incluye a la responsabilidad social empresarial, evolucionando el concepto a través de una curva de desarrollo, partiendo de la responsabilidad social y terminando en el VC, complementando esto, el VC no se refiere a una redistribución del ingreso por parte de las empresas sino en la creación de mayor valor para estas, para los sujetos y para los ecosistemas que son afectadas, según Pol et al. (2014) el valor compartido forma parte integral de la rentabilidad y posición competitiva de una empresa, Vidal (2012) mencionó que uno de los aportes más significativos de Porter y Kramer en relación a la creación de valor compartido es el de integrar una estrategia que articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuyan al logro de objetivos definidos y alcanzables integrando de manera sistemática que la empresa debe volver a conectar su éxito empresarial con el progreso social; De acuerdo a Michellini y Fiorentino (2012) desde el punto de vista de valor compartido, las empresas deben integrar una perspectiva social en los marcos básicos que utilizan para comprender la competencia y el desarrollo de la estrategia de negocio; Pol et al. (2014) encontró que mientras que el cumplimiento de normativas y la gestión del impacto ambiental

por lo general son impulsados por consideraciones éticas, la creación de valor compartido no se trata de valores personales, sino más bien de concretar las oportunidades de negocio no satisfechas que son generadas o son presentadas por los problemas sociales, reforzando este concepto se puede contemplar el informe de Acción RSE (2011) en donde se señaló que el VC es una forma de implementar una estrategia de RSC en cualquier compañía, ya que permite enfocar las iniciativas de tal manera que creen el máximo valor para la empresa y para la sociedad.

Un nuevo marco para la medición del valor compartido se centra en la interacción entre las empresas y los resultados sociales y ésta a su vez es una de las herramientas más importantes para impulsar el valor compartido en la práctica; Asimismo, Porter et al. (2011) comentaron que la eficacia de la medición de valor compartido comienza con el desarrollo de una buena estrategia de VC, y para desarrollarla es necesario que las empresas deban identificar determinadas necesidades sociales de acuerdo al modelo de negocio, como fue mencionado por Porter, et al. (2011) la medición es un elemento clave en la adopción del valor compartido ya que las empresas no pueden saber en qué medida están creando valor compartido si no miden sus avances en los objetivos sociales y el grado en que su desempeño social mejora el valor económico del negocio ya que ésta es la base fundamental del modelo, enfocado desde otra perspectiva el desconocimiento de los impactos conjuntos (social y empresarial) puede derivar en la pérdida de oportunidades para ambas partes. Así también los autores indicaron que medir efectivamente el valor compartido comienza con la existencia de una estrategia de valor que identifique si realmente se generan o no los impactos proyectados a través del desarrollo del plan o estrategia programado, en este mismo sentido según los autores la medición del valor compartido, evalúa los avances y resultados, generando datos y perspectivas sobre los que se puede actuar para retroalimentar y/o afinar las estrategias de valor compartido, la identificación de los impactos ya sean positivos o negativos da pie a la

tangibilización de los esfuerzos y al aislamiento de los resultados tanto a nivel corporativo como a nivel social; De manera consecuente, también consolidaron la información por niveles de valor compartido enfocados en resultados económicos y sociales que podrían obtener las compañías como resultado de sus operaciones con la aplicación de esta teoría, como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2

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

Niveles de Valor Compartido	Resultados del Negocio	Resultados Sociales
Reconcebir productos y mercados: Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos</li> <li>• Aumento de la participación de mercado</li> <li>• Aumento del crecimiento de Mercado</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor atención de pacientes</li> <li>• Menor huella de carbono</li> <li>• Mejor nutrición</li> <li>• Mejor educación</li> </ul>
Redefinir la productividad de la cadena de valor: Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Menores costos logísticos y de operación</li> <li>• Abastecimiento asegurado</li> <li>• Mejor calidad</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor consumo de energía</li> <li>• Menor consumo de agua</li> <li>• Menor cantidad de materia Prima</li> <li>• Mejores habilidades de empleados para el trabajo</li> <li>• Mayores ingresos de los Empleados</li> </ul>
Permitir el desarrollo de clústeres: Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos</li> <li>• Abastecimiento asegurado</li> <li>• Mejor infraestructura de Distribución</li> <li>• Mejor acceso a la fuerza de Trabajo</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor educación</li> <li>• Mayor creación de trabajos</li> <li>• Mejor salud</li> <li>• Mayores ingresos</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “Measuring shared value how to unlock value by linking social and business results”, por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, & E. Hawkins.2011, Cambridge, USA: Foundation Strategy Group.

Williams y Hayes (2013) indicaron que parte del origen del valor compartido proviene de una perspectiva de la RSC, en donde Porter y Kramer observaron que los esfuerzos de las

empresas para mejorar su impacto social y el medio ambiente no han sido tan productivos como podrían ser y que esto se ve reflejado en dos claras deficiencias en las estrategias tradicionales de la responsabilidad social, dichas diferencias son (a) los negocios se enfrentan a la sociedad en lugar de reconocer su interdependencia, (b) la RSC es vista en un sentido genérico en lugar de a través de una lente estratégica, Porter y Kramer (2006) plantearon el importante vínculo existente entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa, especificando que esta puede ser más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia, puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. La creación de valor compartido es una idea nueva que se exploró inicialmente a partir de una investigación de la RSC estratégica, en donde se indicaba que:

Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas. (Porter & Kramer, 2006, p. 7)

Muñoz (2013) indicó que con el VC se busca desmontar la dicotomía entre beneficio social y beneficio económico, se aboga por un modelo de convergencia de intereses, en el que en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una combinación de beneficio social y económico, según el documento “Emprendimiento como estrategia de RSE” (Acción RSE, 2011b), en términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo de la sociedad; Como fue mencionado por Porter (2014)

incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales, el valor compartido ofrece una oportunidad para que las compañías hagan aportes en pro del bienestar de la comunidad sin tener que sacrificar su posición competitiva en el proceso, reforzando este concepto Morales et al. (2012) indicaron que básicamente el valor compartido lleva a las organizaciones a pensar y actuar de manera integral y consciente sobre las necesidades que prevalecen en la sociedad y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social, a través de la actuación empresarial.

### **2.5.1. Creación de clústeres.**

Muñoz (2013) resaltó que la creación de clústeres a partir del concepto de creación de valor compartido trata de identificar deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, instituciones educativas, etc. que contribuyan el desarrollo de nuevos clústeres o a la mejora de los existentes en comunidades locales donde operan las empresas. Acción RSE (2011) resaltó la afirmación realizada por Porter y Kramer según la cual el éxito de las empresas está fuertemente conectado con el entorno que rodea a sus negocios, y a su vez la productividad e innovación está influenciada por el desarrollo de clústeres productivos, en el mismo informe se afirmó que la existencia de ineficiencias en el entorno empresarial también crea costos internos para las compañías como lo pueden ser una deficiente educación pública que posteriormente generará costos en productividad y la necesidad de desembolsar mayores gastos en programas de capacitación, o una pobre infraestructura en el transporte que elevará los costos de logística o la discriminación de género y/o racial que disminuirá la productividad de los trabajadores en el lugar de trabajo, al darse la creación de clústeres, se puede generar un efecto multiplicativo.

### **2.5.2. Redefinición de la cadena de valor**

Acción RSE (2011), indicó que un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas a lo largo de la cadena de valor de una empresa, algunas de esas variables

pueden ser la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales, los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo entre otros, y es en este punto en donde se pueden generar oportunidades de creación de valor compartido ya que dichas variables sociales pueden traer costos asociados a la cadena de valor de las empresas. Muñoz (2013) afirmó que la estrategia de creación de valor compartido asociada a la redefinición de la cadena de valor hace referencia a mejorar el uso de los recursos empleados por las empresas como lo pueden ser la energía, su cadena logística, su cadena de distribución, la productividad de los empleados, reconfigurando las actividades de la cadena valor, buscando dar un impacto tanto social como en el modelo productivo de la empresa, de acuerdo al informe de Acción RSE (2011), la creación de valor compartido reconoce las necesidades de la sociedad y que el efecto hacia la misma puede crear costos significativos para las empresas en materia energética y/o manejo de materias primas, de acuerdo a este informe este es el principal motivo por el cual las empresas deben innovar en tecnologías en su cadena de valor y crear nuevas formas para gestionar su negocio aumentando sus niveles de productividad.

### **2.5.2. Redefinición de productos y mercados**

De acuerdo a Muñoz (2013) la redefinición de productos y mercados se centra fundamentalmente en identificar las nuevas necesidades que se puedan presentar en la sociedad en diferentes campos, y usando dicha evaluación en la generación de productos innovadores que permitan satisfacer dichas necesidades anteriormente no cubiertas a la vez que generan un mayor beneficio para la organización como lo puede ser el incremento en su portafolio de productos, el incremento en las ventas o el incremento en su base de clientes al llegar a clientes o consumidores con los que anteriormente no se contaba, un ejemplo de esto es el mencionado en el informe de Acción RSE (2013) en el cual se menciona que la empresa Fargo ha desarrollado una línea de productos que fomenta el ahorro de los consumidores a

través de la utilización de créditos y el correspondiente pago de las deudas adquiridas, mientras Intel e IBM elaboraron formas más eficientes de inteligencia digital que reducen el uso energético en su utilización, es decir que de manera planeada han identificado las necesidades de la sociedad y en función de dichos hallazgos han creado nuevos productos o han encontrado nuevos mercados tanto para sus nuevos productos como para los existentes. Como es mencionado por Porter et al. (2011) en el caso de Intel, la medición del valor compartido fue un componente esencial para el desarrollo de sus productos, la aplicación de esta estrategia de desarrollo de valor tanto para la sociedad como para la empresa permite evaluar y comprender las necesidades de su entorno para con esta información desarrollar nuevos productos o nuevos mercados que anteriormente no se estaban teniendo en cuenta.

## **2.6. Conclusiones**

Existe un amplio y profundo conocimiento sobre la aplicación de la responsabilidad social corporativa en las empresas del Perú; sin embargo, respecto a la creación de valor compartido se observa que es un tema insipiente que precisa de desarrollo para su aplicación en beneficio de crear valor económico para la empresa desde una perspectiva ecoeficiente y para la sociedad, desde la perspectiva social y ambiental. Asimismo, no existe una metodología estandarizada para la cualificación y cuantificación que permitan medir la aplicación de valor compartido en las empresas y su impacto ya sea tangible o intangible.

La responsabilidad social y el valor compartido no son excluyentes, por lo contrario, son modelos de gestión complementarios debido a que el valor compartido es un paso adicional a la responsabilidad social con el reconocimiento de soporte a la sociedad, así como el retorno de rentabilidad a la empresa. Por eso como es mencionado por Porter y Kramer (2011) el VC puede ser una nueva forma de capitalismo mediante el cual la empresa puede buscar incrementar su valor a la vez que genera valor a la sociedad.

Se evidenció la existencia de programas desarrollados por empresas que han sido



considerados como aplicación de VC a pesar de que su planeación e implementación es incluso previa a la conceptualización y oficialización de la teoría, de esta manera se puede inferir la posibilidad que existan empresas en donde se despliegan planes o actividades que pueden ser catalogadas como de creación de valor compartido, pero dichas organizaciones no tienen un conocimiento en un principio de la teoría y de los beneficios adicionales que pueden ser generados por la misma, como la obtención de un mayor grado de exposición social o un incremento en el crédito o licencia social.



### Capítulo III: Metodología

El propósito de la presente investigación fue identificar si la industria de producción de cemento en el Perú conoce y realiza estrategias, proyectos o actividades de valor compartido. Es por esa razón que el enfoque metodológico fue cuantitativo, dado que según Koval (2011) esta metodología supone expresar los datos por medio de valores numéricos, los cuales serán obtenidos de forma directa y tratados estadísticamente, así también las investigaciones bajo este enfoque extraen una muestra para estudiarla, a la vez que se fundamenta en un razonamiento deductivo. El diseño de la investigación fue no experimental y del tipo longitudinal.

#### 3.1. Diseño de la Investigación

El alcance de la presente investigación fue descriptivo dado que solo se recopiló información de manera independiente sobre las variables del presente estudio, su objetivo no fue indicar cómo se relacionan las variables, sino orientado a identificar si las empresas productoras de cemento en el Perú conocen y aplican el VC debido a que en la actualidad se desconoce si estas conocen y/o aplican el VC, pudiendo optimizar sus resultados organizacionales a la vez que impactan en la sociedad. A pesar de que las empresas productoras de cemento cuentan con programas de RSC se desconoce si han logrado dar el paso para evolucionar su modelo de gestión hacia la creación de VC, Según Hernández et al. (2010), el alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo debido a que busco conocer el estado del VC a través de identificar si la industria de producción de cemento en el Perú conoce y realiza estrategias de creación de valor compartido. La investigación describió la situación de las empresas productoras de cemento en el Perú en el año 2016 en torno a su conocimiento

sobre la teoría de valor compartido, si la aplican en el desarrollo de sus estrategias internas, si usan un enfoque de *stakeholders*, de tal manera que se puedan conocer los componentes empleados que estén asociados a la generación de valor compartido o los elementos que limitan su ejecución.

### 3.2. Conveniencia del Diseño

Debido a que la presente investigación es una primera aproximación del estudio de la creación de valor compartido de la industria de producción de cemento en el Perú y a la inexistencia de criterios que permitan medir de manera estandarizada y consistente el grado de aplicación de valor compartido en dichas empresas se justifica que la investigación sea de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo. Pita y Pertegas (2002) afirmaron que los fundamentos del enfoque cuantitativo pueden ser encontrados en el positivismo que surge en el primer tercio del siglo XIX como una reacción ante el empirismo que se dedicaba a recoger datos sin introducir los conocimientos más allá del campo de la observación, en general el enfoque cuantitativo es potente en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población hacen inferencia a dicha población a partir de una muestra con una seguridad y precisión definida; De acuerdo a Hernández et al. (2010) “el enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.46), de acuerdo a los autores, la investigación cuantitativa da la posibilidad de generalizar los resultados de una manera más amplia a la vez que otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos, de la misma manera brinda la posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Hernández et al. (2010) afirmaron que en el enfoque cuantitativo lo subjetivo existe y posee un valor para los investigadores; pero de alguna manera este enfoque se aboca a

demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva, como es mencionado por los autores la investigación cuantitativa busca ser lo más objetiva posible, los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador, este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros; Con esto se refuerza la necesidad de realizar el estudio de creación de valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú bajo el enfoque cuantitativo.

La investigación fue realizada bajo el enfoque cuantitativo ya que de acuerdo a Hernández et al. (2010) se buscó investigar una realidad externa y autónoma del investigador, siendo objetiva, evitando que la investigación sea afectada por las tendencias del investigador u otras personas, para los autores, el enfoque cuantitativo busca que los estudios efectuados puedan replicarse, de esta manera la presente investigación permitirá repetir el estudio en el futuro y comparar los resultados en diferentes empresas del sector, la investigación se desarrolló bajo el alcance descriptivo ya que, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas; Hernández et al. (2010) afirmó que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un contexto o situación, adicionalmente se definió que fuese descriptivo ya que existen variables sobre las que puede ser sustentado el estudio, de acuerdo a Tinto (2013) la investigación descriptiva viene a ser un proceso inicial y preparatorio de una investigación mayor, pues en la medida que el fenómeno a estudiar forma un sistema complejo y muy amplio, la misma nos permite acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo, es decir hacer una descripción del fenómeno lo más precisa y exacta que sea posible.

La investigación tuvo un diseño no experimental ya que se buscó hacerla sin manipular deliberadamente variables, es decir buscando reflejar el estado actual y su

evolución en el tiempo sin hacer variaciones en ninguna variable de investigación, de acuerdo a Hernández et al. (2010) en la investigación de diseño no experimental no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente ser analizados, el autor afirmó que en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efecto, Briones (1996) indicó que las investigaciones no experimentales son aquellas en las cuales el investigador no tiene el control sobre la variable independiente, en el caso de la presente investigación el investigador no puede manipular las variables, la investigación de este tipo es idónea ya que los eventos habían sucedido cuando la investigación fue realizada.

Así mismo la investigación fue desarrollada con diseño longitudinal dado que de acuerdo a Hernández et al. (2010) se buscó realizar el análisis de cambios en función del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien, de las relaciones entre éstas, Cabrera, Bethencourt, González y Álvarez (2006) indicaron que el diseño longitudinal es apropiado para el análisis del desarrollo de eventos, naturales y sociales, en un periodo de tiempo suficientemente largo, Toro y Parra (2010) indicaron que la investigación longitudinal favorece al investigador para analizar los cambios en el tiempo de determinadas variables.

Hernández et al. (2010) enfatizaron que la investigación cuantitativa brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares, con lo que la presente investigación será de utilidad en futuras investigaciones, de acuerdo a los autores la investigación cuantitativa permite observar los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los actores del sistema social; Con lo anterior se concluye que para

obtener la información necesaria que permita cumplir con el propósito de la investigación debía ser de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, de diseño no experimental y de orden longitudinal.

### 3.3. Preguntas de Investigación

Por todo lo expuesto y para el desarrollo de la investigación, se planteó como pregunta general de la investigación ¿cuál es el estado de la aplicación de valor compartido de las empresas de la industria del cemento en el Perú, del año 2013 al 2015?

Se plantearon las siguientes preguntas específicas de investigación:

1. ¿Las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú conocían y aplicaban la teoría de valor compartido?
2. ¿Cuán preparadas para aplicar el valor compartido están las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú?
3. ¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido empleando las estrategias descritas por Porter y Kramer (2011)?
4. ¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido con enfoque a sus *stakeholders*?
5. ¿Cuáles son las restricciones y/o limitaciones que tienen las empresas de producción de cemento en el Perú para aplicar el valor compartido?

### 3.4. Población

La población de la presente investigación estuvo compuesta por las empresas de la producción de cemento en el Perú. La industria cementera a nivel nacional se caracteriza por presentar zonas de influencia geográfica, existiendo tres grupos económicos, cada uno concentrado en una zona diferente del país ya sea en el norte, centro y/o sur, (Ver Tabla 3).

### 3.5. Muestra

Las tres empresas seleccionadas para realizar la investigación fueron UNACEM,

Tabla 3

*Empresas de Producción de Cementos en el Perú*

Empresas	Zona de Influencia
Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM)	Lima, Sierra Central, Selva y parte de la Región Lima.
Cementos Pacasmayo S.A.	Chiclayo, Trujillo, Piura y Cajamarca
Cementos Yura S.A.	Arequipa, Cuzco, Tacna y Moquegua
Cementos Inca S.A.	Lima
CEMEX	Lima

*Nota.* Adaptado de Class & Asociados S.A., (2015)

Cementos Pacasmayo y Yura. Dado que son las empresas más representativas del mercado, cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), y están obligadas a emitir reportes sobre sus hechos de importancia, estados financieros y memorias corporativas a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Se buscó que los responsables por la Gerencia General y/o Gerencia de Responsabilidad Social fuesen quienes den respuesta a las preguntas del instrumento de investigación. Sin embargo, se obtuvo respuestas de las empresas de la siguiente manera:

- UNACEM: No concedió entrevista.
- Cementos Pacasmayo: respondió la Gerencia de Recursos Humanos y Responsabilidad Social
- Yura: respondió la Jefatura de Producción de Planta.

La producción total de cemento en el Perú se encuentra concentrada en estos tres grupos empresariales, dando como resultado la existencia de un oligopolio, en vista de esta situación se optó por desarrollar un censo, incluyendo a las tres empresas en la investigación.

### **3.6. Consentimiento Informado**

De acuerdo a los procedimientos de recolección de información, las personas entrevistadas en el desarrollo de la presente investigación, fueron previamente informadas: primero sobre los objetivos del estudio de valor compartido en la industria de producción de

cemento en el Perú; segundo sobre el instrumento a utilizar, basado en la encuesta de Valor Compartido, describiendo cada parte de la encuesta y el objetivo de la misma; tercero sobre la jerarquía del contacto, y las personas requeridas para la aplicación de la encuesta, que para efectos del presente estudio fueron los responsables de la Gerencia de Responsabilidad Social y Comunidades, su cargo equivalente o el designado por la empresa; cuarto sobre los beneficios y riesgos para el entrevistado según pertinencia, no hallándose riesgos; quinto sobre los procedimientos de recopilación y análisis de datos los cuales fueron manejados por los investigadores del presente estudio y el compromiso de manejo de datos solo para efectos de la presente investigación y sexto sobre la disponibilidad de manejar el anonimato de la persona y de la empresa así como de la confidencialidad de los datos en caso de que fuese requerido; dado que la información requerida para el desarrollo del instrumento de investigación requirió de datos que las tres organizaciones manejan de manera pública se esperó no se recibió objeción para la publicación abierta de los datos obtenidos, por otro lado respecto a los datos de las personas que aceptaron ser encuestadas se decidió manejar los cargos que ocupan en lugar de sus nombre, una vez que se realizó dicha explicación en base a todo lo informado se procedió a firmar el documento de consentimiento informado que se muestra en el Apéndice A.

### **3.7. Confidencialidad**

De acuerdo a McCabe (2004) la privacidad está definida en términos de una persona que tenga autoridad sobre la medida, tiempo y circunstancias de compartir información de cualquier índole con los demás, refiriéndose al derecho de los individuos para limitar el acceso de otros a los aspectos personales. El instituto Nacional de Genoma Humano de los Estados Unidos indicó que la confidencialidad es el proceso de proteger la privacidad de un individuo, es decir del tratamiento de la información que un individuo ha descrito en una relación de confianza, con la expectativa de que esta información no será divulgada a terceros



sin permiso e información previa. En base a lo indicado y con la finalidad de proteger el derecho a la privacidad de las empresas y las personas que participaron en el desarrollo de la presente investigación, se revisó con cada una de las personas entrevistadas el tratamiento que se debía seguir con la información proporcionada por estos, tanto la relacionada a la empresa como a la relacionada con las opiniones y conceptos expresados a índole personal por los entrevistados; como resultado de dicha evaluación previa se obtuvo que en las empresas que asignaron a personal para responder la encuesta estuvieron dispuestas a que se usara de manera abierta su identificación dando la autorización a usar sus nombres en caso fuese requerido.

Durante el desarrollo de las entrevistas algunas preguntas no fueron respondidas debido a que los cargos entrevistados consideraron que dicha información es de carácter interno y confidencial, quedando consignada esta respuesta en la herramienta de investigación; Finalmente las formas en que se usaron y se hicieron disponibles los datos obtenidos en la investigación son parte del acuerdo que se ejecutó con los entrevistados dejando constancia de esto en el formato del instrumento, asimismo dada la naturaleza pública de la información financiera básica de las empresas que forman parte de la BVL que está regida por los entes de control del estado, las empresas no presentan restricción en la exposición de dicha información en la presente investigación.

### **3.8. Ubicación Geográfica**

Geográficamente el estudio se desarrolló en los departamentos de Lima y Arequipa donde se encuentran ubicadas las oficinas y operaciones de las empresas de la muestra y por ende las personas responsables de la información que dio respuesta a las preguntas consignadas en el instrumento de investigación.

Las oficinas de UNACEM se encuentran ubicadas en Avenida Atocongo, Villa María del Triunfo, provincia y departamento de Lima, UNACEM tiene dos plantas de producción

de cemento, Planta Atocongo, ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, departamento de Lima y la Planta Condorcocha, ubicada en el distrito de La Unión Leticia, provincia de Tarma, departamento de Junín, las entrevistas fueron solicitadas a la asociación UNACEM por el desarrollo sostenible en las oficinas de Villa María del Triunfo en Lima por solicitud del personal de la compañía; El área administrativa de cementos Pacasmayo se encuentra ubicada en Calle La Colonia 150, Urbanización El Vivero, Santiago de Surco, Lima 33, Perú, las entrevistas fueron desarrolladas en sus oficinas a cargo del Gerente de Responsabilidad Social; La planta de producción de cementos Yura está localizada en el distrito de Yura a 26 km de la ciudad de Arequipa, sus canteras se encuentran ubicadas a 30 km de la planta, la entrevista fue solicitada a la Coordinadora de responsabilidad social de la compañía y al Jefe de Planta ubicados en la ciudad de Arequipa.

### **3.9. Instrumentación**

El instrumento de investigación fue proporcionado directamente por la Coordinación de Tesis, teniendo en cuenta que la presente investigación puede ser parte de una investigación de mayor envergadura en donde se podrán observar los resultados para diferentes sectores industriales en el Perú y posiblemente comparar los resultados, los bloques de preguntas fueron definidos en función del direccionamiento de las acciones de impacto en la empresa y los *stakeholder*, teniendo en cuenta a: los accionistas, los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, el ambiente, la sociedad y el gobierno, en función de dicha división se elaboraron bloques de preguntas con cada enfoque en particular. Para lograr un apropiado diseño del instrumento se desarrolló un esquema en donde se tuviese en cuenta la creación de valor compartido, tanto económico como social y ambiental, en combinación con los diferentes grupos de interés como los son los accionistas, los colaboradores, la comunidad, los proveedores, el medio ambiente, la sociedad y el

gobierno, esto con el fin de diseñar preguntas que permitiesen obtener conocimiento requerido para responder a las preguntas de investigación.

El cuerpo del instrumento de investigación está compuesto por cinco bloques cada uno de los cuales cumple con un propósito definido, estos son: (a) información general de la empresa mediante el cual se identificó claramente a cada una de las empresas, se dimensionó su estructura funcional y de negocio de manera que se pudiesen elaborar comparaciones en términos de equivalencias entre ellas, (b) conocimiento sobre creación de valor compartido, mediante el cual se conoció si las empresas dedicadas a la producción de cemento en el Perú poseían conocimiento sobre la teoría de valor compartido, si la emplearon en alguna medida y en caso de que no tuviesen conocimiento sobre ésta identificar las posibles causas de no aplicación, (c) información sobre gobernanza y transparencia, mediante el cual se evaluó si las empresas tenían o no mecanismos que regulasen la gobernanza y garanticen la transparencia en el flujo de la información en relación a sus grupos de interés, adicionalmente en este bloque de preguntas se buscó identificar el mecanismo empleado por la empresa para informar a sus accionistas sobre los impactos en el valor de la compañía, (d) creación de valor compartido, este bloque se diseñó con el objeto de identificar si la organización desarrolló acciones que creasen valor para sus grupos de interés tales como los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, la conservación del medio ambiente, los accionistas y los clientes, (e) evaluación de iniciativas de impacto común, en este bloque se buscó identificar si las principales acciones de impacto social que fueron desarrolladas por las empresas tienen un impacto positivo en la creación de valor de la misma y como dichas actividades pueden estar asociadas a las estrategias descritas por Porter y Kramer para crear valor compartido.

Una fracción del diseño del instrumento fue conformado por un formulario estructurado y otra fracción por un formulario no estructurado; De acuerdo a Toro y Parra

(2010) los cuestionarios no estructurados deben ser empleados cuando se requiere conocer las ideas, opiniones y experiencias generales, ya que según los autores este formato proporciona una amplia oportunidad para que quienes respondan el cuestionario describan las razones de sus ideas y adicionalmente no delimiten de antemano las alternativas de respuesta, para la fracción del formulario con preguntas estructuradas se emplearon preguntas de tipo dicotómico y preguntas que incluyen varias alternativas de respuesta, Toro y Parra (2010) afirmaron que gracias a este tipo de preguntas se puede controlar el marco de referencia.

Previamente a la ejecución del instrumento con el personal de cada una de las empresas se realizó un piloto aplicando el instrumento a personal de cargos directivos de tres empresas ajenas al sector de producción de cemento en el Perú con el objeto de obtener retroalimentación sobre el instrumento y verificar un adecuado uso y entendimiento del mismo por parte de los recolectores de la información, y estimar el tiempo necesario para aplicar el instrumento; gracias a dicha aplicación del piloto se logró hacer una mejora en el instrumento y también determinar qué información podía ser obtenida a través de fuentes secundarias válidas y confiables.

### **3.10. Recopilación de Datos**

Según Yin (2003) la secuencialidad para la recolección de datos de investigación es: (a) datos generales de las entrevistas realizadas, (b) formato de consentimiento informado firmado por el personal entrevistado, (c) documentos relacionados con el caso y obtenidos durante la entrevista, (d) fotografías de los empresarios y su empresa, (e) formato de notas de campo, (f) formato de notas de entrevista, (g) transcripciones de las entrevistas, (h) reporte del investigador, y (i) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas. Para efectos de la recolección de información se coordinaron de manera anticipada las citas con cada una de las empresas, siendo estas las encargadas de designar el cargo adecuado para dar diligenciamiento al instrumento de

investigación. Se buscó que los cuestionarios fuesen aplicados a cargos asociados a las áreas de responsabilidad social corporativa de las compañías UNACEM S.A.A. Cementos Pacasmayo S.A.A., Cementos Yura S.A. El trabajo de campo estuvo a cargo de los integrantes del grupo número seis, integrado por Zuley Alvarez Salazar, Diego De Lama Ríos y Jaime Rojas Gutiérrez; bajo la supervisión del asesor Dr. Rubén Guevara Moncada.

Para la recopilación de la información necesaria que complete los requerimientos del instrumento de investigación se emplearon dos mecanismos, el primero fue el levantamiento de información de los años 2013 al 2016 a través de fuentes secundarias oficiales tales como estados financieros y memorias corporativas y reportes anuales de sostenibilidad de las empresas; Para la recopilación de dicha información se accedió de manera directa a la información registrada por cada empresa en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y en la BVL, adicionalmente se realizó la validación de la información con las publicaciones de cada empresa registradas en sus páginas web; el segundo mecanismo empleado fue la aplicación de un cuestionario, la citas para la aplicación de los cuestionarios fueron previamente agendadas con cada una de las empresas, informando en tiempo requerido para las mismas, las encuestas autorizadas fueron realizadas en las instalaciones dispuestas por cada una de las empresas para tal fin, se le informó a cada uno de los entrevistados que la encuesta sería grabada a efectos de garantizar el correcto registro de la información en los documentos permitiendo que se haga auditoria cruzada por parte de los integrantes del grupo de investigación, los cuestionarios fueron aplicados con la participación simultanea de al menos dos de los participantes del grupo de investigación, el formato físico del instrumento fue diligenciado por uno de los miembros del equipo de investigación haciendo transcripción textual de las respuestas proporcionadas por cada uno de los entrevistados.

Una vez diligenciado el cuestionario en cada empresa se procedió a hacer la alimentación de los datos recolectados en la base de datos diseñada para tal fin en el programa Excel para que los datos puedan ser posteriormente tabulados y analizados, la base de datos se estructuró para que el 100% de la información registrada en los formatos físicos del cuestionario pudiesen ser alimentados; Posterior a la alimentación de la información recolectada se procedió a realizar la auditoria cruzada de la información en dos fases: la primera verificando la correspondencia de la información consignada en los formatos con la información recopilada en cada entrevista, la segunda fase correspondió a verificar que la información consignada en la base de datos correspondiera con la información registrada físicamente en los formatos del instrumento.

### **3.11. Análisis de Datos**

Respecto al análisis de datos, la secuencia de orden de información es muy importante para la calidad del trabajo, según Anguera y Hernández (2014) el análisis de datos es un proceso que implica cuatro etapas de orden lógico de acuerdo al método científico, las cuales son: (a) delimitación del problema, (b) recogida y optimización de los datos, (c) análisis de datos, e interpretación de resultados y (d) control de calidad de los datos.

De acuerdo a la lógica utilizada para el análisis de datos se han ordenado las entrevistas de acuerdo al material utilizado para su recolección, inicialmente se ordenó los apuntes, cuestionarios, graficas, información obtenida de literatura de acuerdo al orden lógico de los capítulos y también se separó las entrevistas, de esta manera se procedió a utilizar hojas de cálculo de Excel para proceder con el análisis de información estadística a través de tablas dinámicas para consolidar la información de las tres empresas, promedios en los datos numéricos que permitieron analizar el comportamiento global a través de los años y entre las empresas, graficas de barras, histogramas y graficas de torta para identificar concentraciones en alguna variable analizada y poder determinar causas especiales y/o comunes, dado; Dicha

data fue revisada por todo los integrantes del grupo de investigación y de esta manera se consensuó el análisis para obtener una interpretación integral del tema.

### **3.12. Validez y Confiabilidad**

Miguélez (2006) afirmó que la confiabilidad tiene por objeto asegurarse de que un investigador, siguiendo los mismos procedimientos descritos por otro investigador anterior y conduciendo el mismo estudio, puede llegar a los mismos resultados y conclusiones, de acuerdo a Miguélez (2006) en un sentido amplio y general, la investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada.

De acuerdo con Hernández et al. (2010) indicaron que la validez se refiere al grado en que el instrumento mide efectivamente la variable que pretende medir. Así mismo, Balestrini (1997) indicó:

“Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado” (p.140).

Así también el autor refirió que toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertas correcciones a fin de refinarlos y validarlos. La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los aspectos que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

El instrumento se validó en las siguientes fuentes:

- Fuente Práctica: del Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa de BBVA de los años 2004 y 2005.
- Fuentes teóricas: Cohen-Kalafut, Gronroos y Low (2001); Dembek, Singh y Bhakoo (2015); Gronroos y Helle (2010); Michelini y Fiotentino (2011); Porter, Hills, Pfitzer, Patscheque y Hawkins (2011); Spitzck y Chapman (2012) y Van Fenema, Keers y Zijm (2014)
- Juicio de expertos: Expertos en la materia en cuanto promoción y metodología se refiere, dado por el profesor de CENTRUM Católica Dr. Rubén Guevara

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1995) indicaron que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, al mismo tiempo por investigadores diferentes, da resultados iguales o parecidos; es decir se midió el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que se midieron. Con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto a un grupo individuos fuera de la muestra y posteriormente, a los resultados obtenidos se aplicó el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, utilizando para los cálculos respectivos la fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de correlación Alfa de Cronbach.

$k$  = número de ítems utilizados para el cálculo

$S_i^2$  = Varianza de cada ítem

$S_T^2$  = Varianza total de los ítems



Como resultado se tuvo que todos los aspectos evaluados en la investigación, menos el de materialidad, obtuvieron un puntaje superior a 0.8, es decir no se detectaron discrepancias, por lo tanto, se consideró confiable el instrumento de recolección de datos.

La validez y confiabilidad de la información recopilada a través de fuentes secundarias viene dada por los procesos de control desarrollados por entes estatales, de acuerdo a la BVL en su apéndice de transparencia en el mercado de valores, la información de las organizaciones que se encuentran registradas en el mercado de valores debe obedecer a los principios de transparencia del mercado, para tal fin el registro de un determinado valor implica para su emisor la obligación de informar a la CONASEV y, en su caso, a la bolsa respectiva, de los hechos de importancia, incluyendo las negociaciones en curso, sobre sí mismo, el valor y la oferta que de éste se haga, así como la de divulgar tales hechos en forma veraz, suficiente y oportuna, también se encuentran en la obligación de presentar a la CONASEV y a las bolsas en las que se encuentren inscritos sus valores las memorias anuales, información financiera individual auditada por un agente externo a la compañía y la información financiera intermedia individual, la omisión en el cumplimiento de la obligación de informar, constituye infracción sancionable para cada empresa; La validación externa de dicha información y la aceptación y validación de esta por parte de la SMV le dan validez y confiabilidad a la información recopilada de las fuentes secundarias.

### **3.13. Resumen**

La investigación giró en torno a las empresas del sector de producción de cementos en el Perú y a la aplicación de VC en estas, para ello se utilizó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo con diseño no experimental de tipo longitudinal que permitió identificar el grado de conocimiento y aplicación del VC. Para lograr el cometido de la investigación se procedió a diseñar un instrumento que cumpliera con todas las características requeridas; la aplicación del instrumento se realizó con el consentimiento de cada una de las posiciones

que se lograron entrevistar, a las que previamente se les explicó el objeto de la investigación y las bondades de su ejecución, el instrumento fue aplicado a un grupo de prueba en donde se validó su funcionalidad, entendimiento y tiempo de aplicación, se definieron y aplicaron los mecanismos correspondientes para garantizar el correcto levantamiento de la información y alimentación en la base de datos diseñada para este fin, haciendo la revisión cruzada por parte de los diferentes participantes del grupo investigador.



## Capítulo IV: Resultados

En el presente capítulo se presentan y analizan los resultados de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada para la investigación, de acuerdo al diseño explicado en el capítulo anterior. Primero se verán las características principales de la muestra, la cual es compuesta por empresas del rubro de producción de cementos en el Perú. Posteriormente se mostrarán los resultados obtenidos, indicando el conocimiento que tenían las empresas sobre el VC, la aplicación de VC por parte de las mismas, luego se ven los resultados de la creación de valor compartido de acuerdo a los diferentes enfoques de creación de valor: según Porter y Kramer, y de acuerdo al enfoque de *Stakeholders*, respondiendo de esta manera, a las preguntas de la investigación planteadas en el primer capítulo, mediante lo cual se cumplió con el propósito de la investigación. Finalmente se presenta una discusión, basada en los resultados obtenidos en la presente investigación y los obtenidos en investigaciones similares.

### 4.1. Caracterización de la Muestra

Las características cualitativas principales de las empresas de la industria del cemento que formaron parte de la muestra se presentan en la Tabla 4. Las empresas de producción de cemento analizadas fueron: UNACEM, Cementos Pacasmayo y Yura siendo un total de tres empresas analizadas.

Las características cuantitativas principales de las empresas de la industria del cemento que formaron parte de la muestra se presentan en la Tabla 5; donde UNACEM representa el 48% del mercado en ventas (ver Figura 2), siendo el que más ingresos generó en los últimos tres años dentro de la industria del cemento, cuyo público objetivo principal es toda la costa y sierra central del Perú; En la Figura 3, se puede observar el peso relativo de la facturación de cada una de las empresas siendo importante resaltar que la facturación de UNACEM es mayor en 91% a la de Yura y en 127% a la facturación de Pacasmayo.

Tabla 4

*Características Cualitativas de las Empresas de Cemento.*

Característica	Yura	UNACEM	Pacasmayo
Funcionamiento	Desde 1996	Desde 1916	Desde 1949
Número de plantas	4	2	3
Ubicación	Arequipa Puno Cuzco Bolivia	Lima	La Libertad San Martín Piura
Grupo Económico	Gloria	RissoPatron	Hochschild
Cotiza en BVL	Si	Si	Si
Canales de distribución principal	Construcsur, Tradición y Grupo Santa Fe	La viga S.A. atiende el 40%	Dino
Mercado Principal	Mercado costero y andino del Perú	Lima, Ica, Ancash, Sierra Central	Costa, Sierra norte del país

*Nota.* Adaptado de “Memoria SMV de UNACEM (2015), Memoria SMV Cementos Pacasmayo (2015), Memoria SMV de Yura (2015), Informe de clasificación Yura por Class & Asociados S.A. (2015).

Tabla 5

*Características Cuantitativas de las Empresas de Cemento*

	Yura	UNACEM	Pacasmayo
Ventas Netas			
2013	S/. 981,652,000	S/. 1,775,193,000	S/. 829,307,000
2014	S/. 1,005,184,000	S/. 1,882,982,000	S/. 822,496,000
2015	S/. 942,240,000	S/. 1,949,355,000	S/. 818,875,000
Utilidades Brutas			
2013	S/. 506,789,000	S/. 763,437,000	S/. 413,253,000
2014	S/. 523,703,000	S/. 852,270,000	S/. 400,204,000
2015	S/. 503,305,000	S/. 839,581,000	S/. 406,224,000
Utilidades Netas			
2013	S/. 243,143,000	S/. 204,742,000	S/. 155,634,000
2014	S/. 243,382,000	S/. 290,113,000	S/. 192,827,000
2015	S/. 184,349,000	S/. 130,586,000	S/. 215,532,000

*Nota.* Adaptado de “Memoria SMV de UNACEM (2015), Memoria SMV Cementos Pacasmayo (2015), Memoria SMV de Yura (2015), Informe de clasificación Yura por Class & Asociados S.A. (2015).

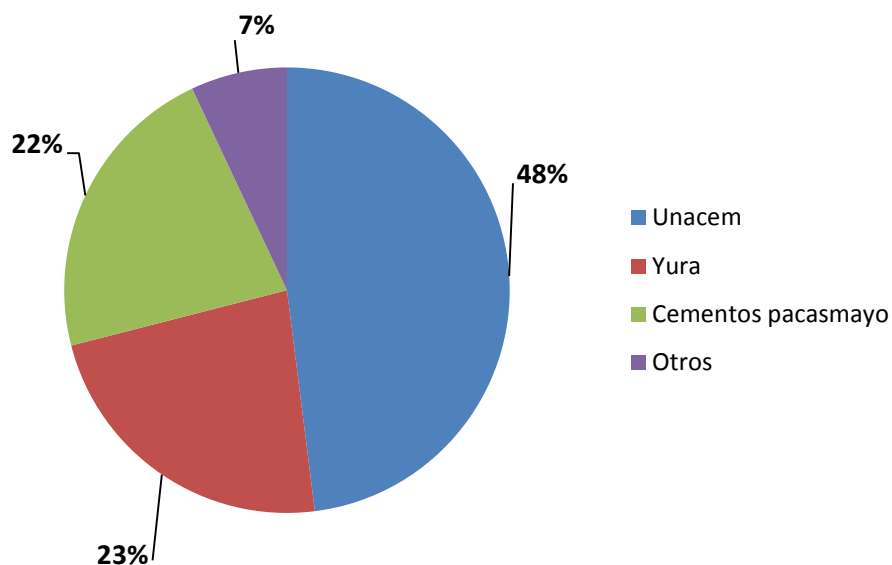


Figura 2. Distribución del mercado de cements en función a las ventas

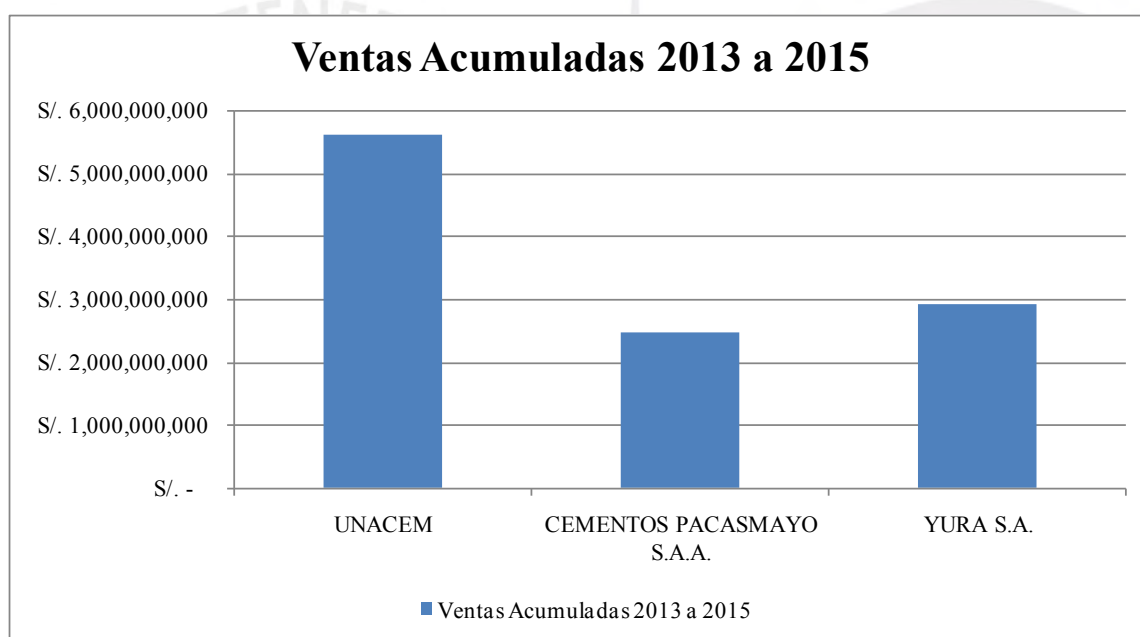


Figura 3. Ventas acumuladas del 2013 al 2015 de las empresas de producción de cemento.

Por otro lado, respecto a las utilidades netas acumuladas Yura presenta mayor utilidad neta, siendo 19% superior a la de Cementos Pacasmayo y 7% superior a la de UNACEM (ver Figura 4).

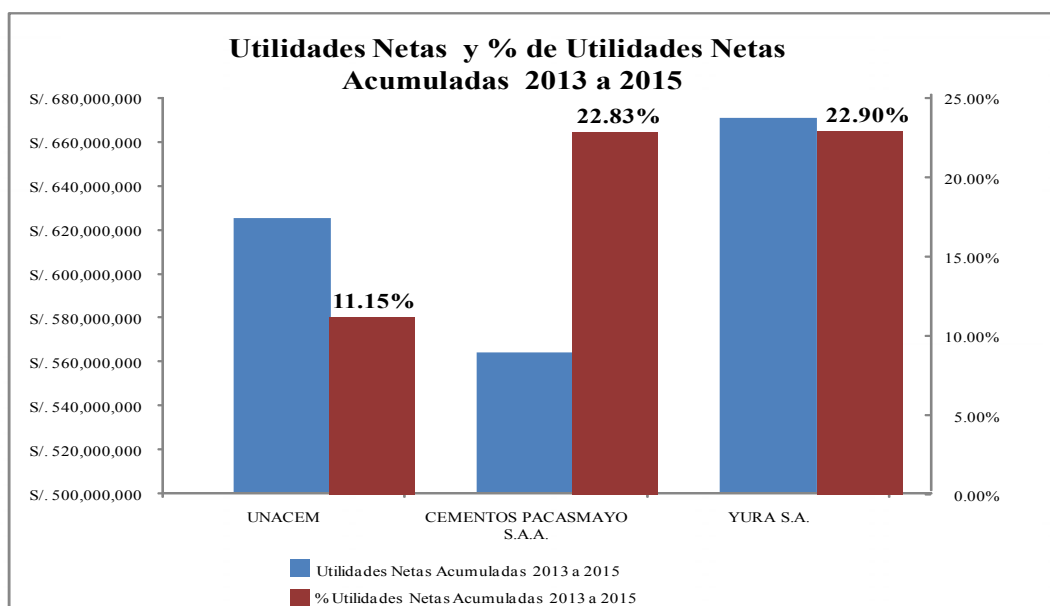


Figura 4. Utilidades netas acumuladas del 2013 al 2015 de las empresas de producción de cemento.

## 4.2. Resultados

Los resultados obtenidos gracias a la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada fueron presentados de acuerdo a la estructura de la herramienta y en función a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo uno. Estos fueron los siguientes:

### 4.2.1. Conocimiento sobre la creación de valor compartido

De acuerdo a las entrevistas efectuadas, y a la información de las fuentes primarias y secundarias para alimentar el instrumento de evaluación se obtuvo que en el caso de Cementos Pacasmayo existe conocimiento general sobre el concepto de creación de valor compartido, el cual está limitado, según palabras del entrevistado, al apoyo de cubrir las necesidades de la comunidad a través del desarrollo de actividades que también sean parte de la cadena de valor de la empresa, declaración que está acorde con el principio general de la creación de valor compartido.

Por otro lado, se identificó que no existe una declaración puntual de aplicación del concepto de creación de valor compartido como tal en ninguna de las empresas; se identificó que las empresas declaran en sus publicaciones un mayor desarrollo en gestión de responsabilidad social, sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, desarrollo de

comunidades entre otros; En las menciones de acciones y resultados de impacto positivo a la sociedad no se hace una mención proporcional a los impactos positivos que esto también puede traer al valor de la empresa, es decir que prevalece o se le da mayor relevancia a los beneficios generados a la sociedad que a los impactos también positivos generados para la empresa.

Al investigar sobre los criterios de priorización para ejecutar las actividades de impacto en los grupos de interés, buscando identificar la existencia de criterios que busquen beneficios mutuos entre la empresa y sociedad se encontraron los siguientes resultados (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Criterios de Priorización para Actividades de Impacto en la Sociedad.*

Prioridad	Criterio de priorización		
	UNACEM	Cementos Pacasmayo	Yura
1	Vinculación a la cadena de valor	Problemas sociales	
2	Cercanía a las operaciones	Educación	
3	Responsabilidad	Crear valor económico	(-)
4		Calidad de vida	
5		Conectividad	

De la información recolectada gracias al instrumento de investigación, se logró identificar que dos de las empresas analizadas incluyen dentro de sus criterios de priorización la generación de valor para la empresa o la vinculación de los planes o acciones a la optimización de la su cadena de valor; siendo importante resaltar que UNACEM declaró como principal prioridad la vinculación de las actividades de impacto a la sociedad con el impacto en su cadena de valor; mientras que en Cementos Pacasmayo a pesar de la existencia de este criterio ocupa un tercer lugar en su sistema de priorización dando mayor prioridad a criterios netamente enfocados a la responsabilidad social, para el caso de Yura, no se encontró la mención de ningún elemento de priorización en la información pública

disponible. En relación a la asociación de que todas las actividades tengan o no un beneficio económico o agreguen valor a la empresa se obtuvieron los resultados descritos en la Tabla 7.

De las tres empresas UNACEM declaró que las actividades ejecutadas deberían buscar beneficios para las dos partes, empresa y sociedad, que fortalezcan su gestión, promuevan y faciliten la ejecución de su estrategia corporativa de sostenibilidad de sostenibilidad, impulsando iniciativas de inversión social alineados a sus objetivos de negocio. Sin embargo, no se limita a esto, permitiendo desarrollar actividades que aparentemente no generan beneficio económico estando más asociadas a actividades de tipo filantrópico. Cementos Pacasmayo, declaró que la ejecución de sus acciones de impacto social no tiene como principal objetivo el buscar un beneficio económico directo en la organización dando mayor cabida a actividades de responsabilidad social; Se encontró dos de las empresas analizadas coinciden en la planeación y ejecución de actividades de impacto en la sociedad independientemente de que estas puedan o no generar algún beneficio al valor de la empresa.

Tabla 7

*Aporte de las Actividades a la Empresa*

Impacto de la actividad	UNACEM	Cementos Pacasmayo	Yura
Búsqueda de beneficio económico	Si	No	
Actividades sin beneficio económico	Si	Si	(-)
Todas las actividades desarrolladas generan beneficios de valor para la empresa	No	No	

#### **4.2.2. Preparación para la creación de valor compartido**

Como se puede observar en la Tabla 8, las tres empresas de producción de cemento en el Perú forman parte del Buen Gobierno Corporativo de la BVL ya que son empresas que están inscritas en la BVL, asimismo las tres forman parte del patronato de Perú 2021;



UNACEM y Pacasmayo elaboraron reportes de sostenibilidad de la GRI; y solamente UNACEM es parte del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Por otra parte, en cuanto a certificaciones de estándares de calidad, ambiente y seguridad laboral las tres empresas poseen certificación en ISO 9001, sistema orientado a la gestión de la calidad de los procesos; UNACEM y Yura poseen ISO 14001 sistema orientado a la gestión ambiental, solo UNACEM cuenta con certificación OHSAS 18001, sistema orientado a la gestión de la seguridad. Ninguna de las tres participa del *Great Place to work*, razón por la cual no se cuenta con un ente externo estandarizado que permita comparar la satisfacción de los trabajadores.

Tabla 8

*Participación en Asociaciones y Grupos que Impactan en los Grupos de Interés*

Gobernanza y Transparencia	UNACEM	Cementos Pacasmayo	Yura
Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL	Si	Si	Si
Reportes de Sostenibilidad de la GRI	Si	Si	No
UN Global Compact	Si	No	No
Perú 2021	Si	Si	Si
ISO 9001	Si	Si	Si
ISO 14001	Si	No	Si
ISO 26000	en proceso	No	No
OHSAS 18001	Si	No	en proceso
Great Place to Work	No	No	No

#### 4.2.3. Creación de valor compartido según Porter y Kramer

Según Porter y Kramer (2011) “hay tres formas diferentes en que las empresas pueden crear valor compartido: reconciendo productos y mercados, redefiniendo la productividad de la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (p.6). Como se observa, en la Tabla 9 de las tres estrategias descritas por Porter y Kramer (2011) la usada con mayor frecuencia es la de redefinir la

productividad en la cadena de valor, superando tres veces a la estrategia de reconcebir productos y mercados.

Tabla 9

*Estrategias de Valor Compartido Aplicadas*

Estrategia de CVC	Empresa			Total general	% General
	Pacasmayo	UNACEM	Yura		
Estrategia de Cadena de Valor	5	7	5	17	74%
estrategia de nuevos Productos/ Mercados	3	2	0	5	22%
Estrategia de Clústeres	0	1	0	1	4%
Total general	8	10	5	23	100%

En el caso de las empresas analizadas, se apreció lo siguiente:

**Reconcibiendo productos y mercados.** Las empresas analizadas de la industria de cemento crearon nuevos productos en base a su planificación de Investigación y desarrollo a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, especialmente en base a productos que mejoren el desempeño y la productividad, reduzcan la generación de emisiones, así como productos que sean más asequibles al usuario, incrementando de esta manera la base de consumo llegando a nuevos mercados.

Dicho lo anterior, en el caso de Cementos Pacasmayo gestionaron la innovación de nuevos productos a través de la optimización de las dosificaciones de cementos, considerando el cumplimiento de los requisitos de calidad de sus clientes, menor costo de producción y mejor desempeño; a través del desarrollo de diseños para los cementos Tipo ICo (de alta resistencia) y Tipo MS-MH-R (resistente a sulfatos, humedad y salitre), de esta manera se está redefiniendo el producto y ampliando la concepción de su mercado actual, llegando a una mayor base de consumidores. (ver Tabla 10)

En el caso de UNACEM, elaboraron cementos adicionados que reducen el porcentaje de clínker en la fabricación y, por lo tanto, el consumo de energía. Ello les permite reducir

Tabla 10

Estrategia: Reconcibiendo Productos y Mercados Pacasmayo

Iniciativa/ Actividad	Stakeholder impactado	Impacto Social	Impacto en la empresa
Optimizó las dosificaciones de los cementos, considerando el cumplimiento de los requisitos de calidad, el menor costo de producción y su mejor desempeño. Desarrollo diseños para los cementos Tipo ICo (de alta resistencia) y Tipo MS-MH-R (resistente a sulfatos, humedad y salitre) de la planta de Piura	Clientes	Mayor oferta de productos Mejora de calidad del producto	Reducción en los costos en la cadena de valor Optimización del sistema productivo
	Accionistas		
Creó un programa denominado "el Club Maestro de Obra". El Programa de Certificación para Maestros de Obra (Prócer), con alianza con Tecsup, otorga becas financiadas al 100 %. En 2015, más de 150 maestros de obra obtuvieron su certificación técnica y pasaron a formar parte de la exclusiva comunidad Prócer en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo y Chimbote.	Comunidad	Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Educación y/o Capacitación)	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Accionistas		Fidelización del mercado Incremento en venta
Desarrolló el programa Maestros de Excelencia Pacasmayo que consiste en charlas técnicas en construcción civil para maestros de obra. Convocan en promedio a 500 personas por evento. Estas charlas cuentan con expositores profesionales en construcción civil que capacitan a los maestros de Piura, Trujillo, Chiclayo y Chimbote.	Comunidad	Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Educación y/o Capacitación)	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Accionistas		Fidelización del mercado Incremento en venta

*Nota.* Las iniciativas/actividades registradas, fueron tomadas de los reportes de sostenibilidad de la empresa Pacasmayo de los años 2013, 2014 y 2015, recuperados de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible/>

anualmente 116,000 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, estas dos empresas han desarrollado acciones específicas asociadas a la redefinición de sus productos, a la vez que generan un beneficio a nivel social, confirmando que reconciben productos y mercados. (ver Tabla 11).

En el caso de Yura no se hace una mención específica a la aplicación de actividades que respondan a esta estrategia.

Tabla 11

*Estrategia: Reconcibiendo Productos y Mercados UNACEM*

<b>Iniciativa/ Actividad</b>	<b>Stakeholder impactado</b>	<b>Impacto Social</b>	<b>Impacto en la empresa</b>
Elaboración de cementos adicionados que reducen el porcentaje de clínker en la fabricación y, por lo tanto, el consumo de energía. esto acciones le han permitido a la compañía reducir anualmente 116,000 t de CO2 equivalente	Medio Ambiente	Mejora en calidad de aire	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Comunidad		
	Accionistas	Reducción de uso de recursos	Reducción en los costos en la cadena de valor
Brinda servicios complementarios a sus clientes, que permiten fortalecer su cadena de distribución. Tal es el caso de la Red de Ferreterías Progresol, conformada por más de 356 puntos de venta. Ello permitió fortalecer las capacidades de los empresarios ferreteros y llegar con los productos de UNACEM a todo el Perú.	Clientes	Incremento en generación de recursos	Incremento en venta
	Accionistas		

*Nota.* Las iniciativas/actividades registradas, fueron tomadas de los reportes de sostenibilidad de la empresa UNACEM de los años 2013, 2014 y 2015, recuperados de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=5960](http://www.unacem.com.pe/?page_id=5960)

***Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.*** En todas las empresas analizadas, se encontraron acciones alineadas a la redefinición de la productividad de sus cadenas de valor; Los ejemplos más palpables, están relacionados a la modificación de sus procesos, desarrollando practicas más limpias, lo que les ha permitidos impactar en términos de reducción de costos, en sus procesos, a la vez que reducen los contaminantes generados en los mismos.

En el caso de Cementos Pacasmayo, como se observa en la Tabla 12, una de las actividades principales fue el uso de los gases calientes provenientes de los hornos rotatorios,

Tabla 12

Estrategia : Redefiniendo la Productividad de la Cadena de Valor - Pacasmayo

Iniciativa/ Actividad	Stakeholder impactado	Impacto Social	Impacto en la empresa
Desarrolló un fondo Orientado a jóvenes que egresan de la secundaria, San Pedro de Lloc, Jequetepeque y Tembladera. El fondo les permite estudiar una carrera técnica en Tecsup como medio práctico de desarrollo personal y familiar. Beneficio para 12 jóvenes con un crédito integral del 100 %, el cual pagan con su trabajo una vez egresados del instituto.	Comunidad	Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Educación y/o Capacitación)	Disponibilidad de mano de obra calificada.
	Accionistas	Generación de empleos	Mejora en los tiempos de capacitación
Aplica prácticas limpias, uso de gases calientes de los hornos rotatorios, los mismos que capturan y direccionan hacia los molinos verticales y que son utilizados como material combustible. Reduce en 80 % el consumo de petróleo y las emisiones de CO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> y NO en la producción de clinker. Reducción de kWh/t cemento en 2015 les permitió evitar la generación de 3390.72 toneladas de CO <sub>2</sub> . Reducción del factor clinker/cemento, en 2015 se logró mejorar el ratio de generación de 0.299 t CO <sub>2</sub> /t cemento, en 2014, a 0.34 t CO <sub>2</sub> /t cemento en 2015. lo que evitó la generación de 75 370 t CO <sub>2</sub> .	Medio Ambiente	Mejora en calidad de aire	Reducción en los costos en la cadena de valor
	Accionistas		
Aplica buenas prácticas para minimizar la formación de residuos sólidos generados en sus procesos a través de la implementación de buenas prácticas ambientales que permiten reutilizarlos en el proceso. Cuando se trata de derrames o rechazos, estos se reingresan al sistema para su reutilización.	Comunidad	Mejorar la calidad de vida de los pobladores	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Medio Ambiente	Cumplimiento legal Reducción de uso de recursos	Reducción en los costos en la cadena de valor
Obras por impuestos Construcción de la pavimentación, Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal, Mejoramiento de la Av. Sánchez Cerro Tramo, Av. Gullman - Av. Chulucanas - Distrito de Piura - Provincia de Piura	Accionistas	Reducción en la contaminación	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Comunidad	Mejorar la calidad de vida de los pobladores	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Ciudadanos	Mejora en nivel de servicio Mejora en calidad de aire Desarrollo de infraestructura Mejora de la oportunidad de entrega	Reducción en los costos
	Proveedores	Reducción de desplazamiento	
	Empleados		
	Accionistas		

Nota. Las iniciativas/actividades registradas, fueron tomadas de los reportes de sostenibilidad de la empresa Pacasmayo de los años 2013, 2014 y 2015, recuperados de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible>

los mismos que capturaron y direccionaron hacia los molinos verticales y que son utilizados como material combustible. Esta iniciativa les permitió reducir el 80 % de consumo de petróleo y las emisiones de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> y NO en la producción de clinker.

La reducción de kWh/t cemento en 2015 les permitió evitar la generación de 3390.72 toneladas de CO<sub>2</sub>. Gracias a la reducción del factor Clinker/cemento, asimismo en 2015 lograron mejorar el ratio de generación de 0.299 t CO<sub>2</sub> /t cemento, en 2014, a 0.34 t CO<sub>2</sub> /t cemento en 2015. Les permitió evitar la generación de 75 370 t CO<sub>2</sub>.

En el caso de UNACEM una de las principales actividades es el reemplazo parcial del carbón por gas natural en los hornos de clinkerización. Como resultado de la generación de cementos adicionados que reducen el porcentaje de clinker en la fabricación, lograron reducir el consumo de energía y por consecuencia reducir anualmente 116,000 t de CO<sub>2</sub> equivalente.

Asimismo, la modernización de la planta Atocongo generó una reducción en el consumo de energía eléctrica (17.0%), en el consumo de energía térmica (10.0%) y en el consumo de agua (30.0%) por cada tonelada de cemento producida, con beneficios ambientales en la reducción de emisiones. En Condorcocha, con la puesta en marcha de la línea cuatro, se ha reducido el consumo de energía eléctrica (10.0%) y de energía térmica (17.0%) por tonelada de cemento producida. Además, durante el año 2014, reducción de consumos promedio en este horno, alcanzando las 829 kcal/kg. reducción en el consumo promedio del molino de cemento 7 a 34 kW-h/t, y el del molino de crudo 4 a 23 kW-h/t. (ver Tabla 13)

En el caso Yura como se observa en la Tabla 14, una de las actividades importantes fue la aplicación de la administración eficiente y responsable de los recursos, aplicando tecnología eficiente IP en el cemento portland puzolánico utilizando menor cantidad de energía que un cemento convencional y reduciendo la cantidad de CO<sub>2</sub> en 50%.

Se identificó entonces que en los tres casos las empresas han desplegado planes y acciones enfocados a la optimización de sus procesos productivos, impactando en paralelo en la reducción de consumo de recursos, en la generación de residuos contaminantes y en el costo de su proceso productivo, generando beneficios para la sociedad y para la empresa, confirmando de esta manera la existencia de dicha estrategia de VC.

***Construyendo clústeres locales.*** En el Perú no existe la formación de clústeres o conglomerados de la industria del cemento, sin embargo, en el análisis de la información recolectada se detectaron iniciativas asociadas a esta estrategia de CV, en cementos Pacasmayo y UNACEM, dichas iniciativas pueden permitir el desarrollo de clústeres a través de sus programas Maestros de Excelencia de Pacasmayo y Red de Ferreterías Progresol de UNACEM, dado que fomentan la formación de agrupaciones que puedan aprovechar la sinergia generada por el trabajo en conjunto; Adicionalmente se encontró la existencia de actividades que fomentan la creación y desarrollo de proveedores cercanos a la zona.

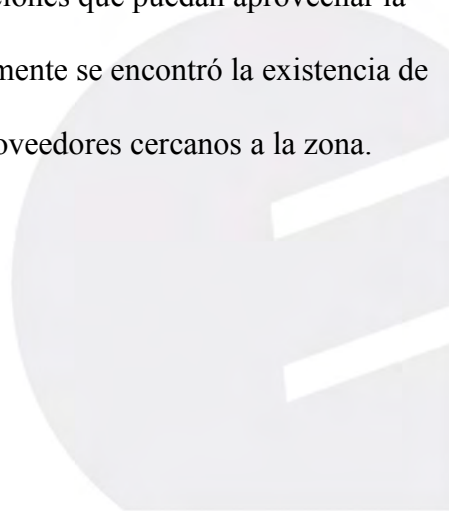
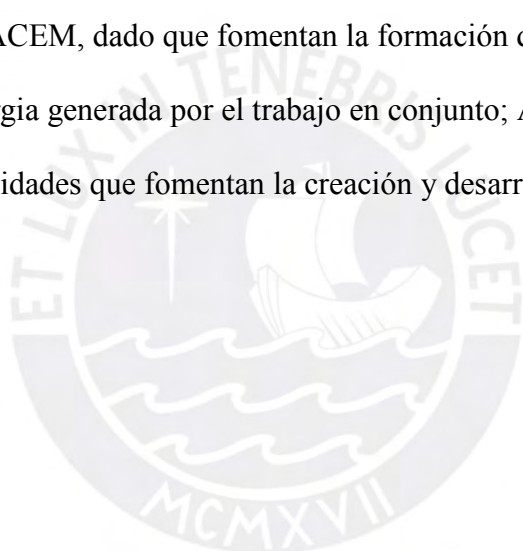


Tabla 13

## Estrategia Reconociendo la Cadena de Valor – UNACEM

Iniciativa/ Actividad	Stakeholder impactado	Impacto Social	Impacto en la empresa
Emisiones: Sustitución parcial del carbón por gas natural en los hornos de clinkerización. Elaboración de cementos adicionados que reducen el porcentaje de clinker en la fabricación y, por lo tanto, el consumo de energía. Estas acciones le han permitido a la compañía reducir anualmente 116,000 t de CO <sub>2</sub> equivalente	Medio Ambiente	Mejora en calidad de aire	Mejores relaciones con las comunidades
	Comunidad		
	Accionistas	Reducción de uso de recursos	Reducción en los costos
Agua: Reducción de consumo anual de agua subterránea en más de 150,000 m <sup>3</sup> - Recuperación de cerca del 100.0% de los efluentes residuales a través de las plantas de tratamiento de aguas residuales. - En Atocongo, riego de las áreas verdes con agua residual tratada, reduciendo consumo de agua en más de 16,000 m <sup>3</sup> mensuales. - En Condorcocha, el agua tratada en la laguna de oxidación es utilizada en un 100.0% para la reforestación - Riego de los caminos carrozables y trochas, ubicados en la planta industrial y en las canteras de Atocongo, con agua residual tratada, le permitió dejar de extraer más de 15,000 m <sup>3</sup> al año. - desarrollo de estudio de huella hídrica.	Medio Ambiente	Reducción de uso de recursos	Sostenibilidad de los recursos
	Comunidad	Sustentabilidad de recursos naturales	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Accionistas	Reducción de uso de recursos	Reducción en los costos en la cadena de valor
Gestión eficiente de la energía: UNACEM optimizó sus recursos a través de la implementación de tecnología moderna y eficiente, mejorando su desempeño energético y ambiental de manera ecoeficiente. - La modernización de la planta Atocongo generó una reducción en el consumo de energía eléctrica (17.0%), en el consumo de energía térmica (10.0%) y en el consumo de agua (30.0%) por cada tonelada de cemento producida, con beneficios ambientales en la reducción de emisiones. - En Condorcocha, puso en marcha su línea 4, reduciendo el consumo de energía eléctrica (10.0%) y de energía térmica (17.0%) por tonelada de cemento producida. Además, durante el año 2014, tuvo reducción de consumos promedio en este horno, alcanzando las 829 kcal/kg. reducción en el consumo promedio del molino de cemento 7 a 34 kW-h/t, y el del molino de crudo 4 a 23 kW-h/t. -Tres centrales hidroeléctricas operativas: El Platanal, Carpapata I y Carpapata II. En 2014, consumo 2,372,519 GJ de energía hidroeléctrica.	Medio Ambiente	Reducción de uso de recursos	Sostenibilidad de los recursos
	Comunidad	Mejora en calidad de aire	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Accionistas		Reducción en los costos en la cadena de valor
Gestión de residuos sólidos: Unacem promueve la reducción, la reutilización y el reciclaje de los residuos sólidos a través de la campaña “Tu papel no termina aquí... Recicla”, e incentiva la clasificación y la minimización de residuos en sus instalaciones. Todos los residuos sólidos son entregados a la asociación de recicladores de la comunidad. En 2014, la empresa registró 190 t de residuos sólidos donados, situación que fortalece su capacidad de negociación para la venta de residuos. Asimismo, todos los residuos no comercializables se disponen de manera responsable a través de empresas autorizadas por el Ministerio de Salud	Medio Ambiente	Reducción de uso de recursos	Sostenibilidad de los recursos
	Comunidad	Generación de empleos	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Accionistas		Reducción en los costos en la cadena de valor
Obras por impuestos Rehabilitación del II tramo de la Av. Chosica - Lurigancho, Distrito de Lurigancho - Lima - Lima (población beneficiada : 169359), Creación del mercado Unión Tarma, Distrito de Tarma, Provincia de Tarma - Junín (población beneficiada : 44145), Mejoramiento de la infraestructura vial del barrio de Shanhuachi del Distrito de Oyon, Provincia de Oyon - Lima.(población beneficiada : 2178), Ampliación del sistema de seguridad ciudadana mediante soluciones tecnológicas de video vigilancia y centrales de seguridad ciudadana en las siete zonas, Distrito de Villa María del Triunfo - Lima - Lima. (población beneficiada : 149355), Mejoramiento del Sistema de captación, tratamiento y conducción de agua potable de la localidad de Pacasmayo, distrito de Pacasmayo - Pacasmayo - La Libertad .	Comunidad	Mejorar la calidad de vida	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia
	Clientes ambiente	Nivel de servicio	
	Gobierno	Mejora del aire	
	Proveedores	Desarrollo de infraestructura	
	Empleados	Oportunidad de entrega	
	Accionistas	Calidad de vida	Reducción en los costos en la cadena de valor
Desde 2014, UNACEM participó en el Programa Promoviendo la Transparencia en la Cadena de Abastecimiento de las Empresas Peruanas, desarrollado por Perú 2021, la Global Reporting Initiative y la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Cooperación Internacional Suiza (SECO) en el Perú. Este proyecto permitió a UNACEM, junto con otras empresas y organismos como Corporación Lindley, Duke Energy y PROMPERÚ, promover que las empresas socias de sus cadenas de valor elaboren sus reportes de sostenibilidad.	Proveedores	Transparencia en la cadena de abastecimiento	
	Accionistas		Mejora la imagen corporativa
Unacem redujo la cantidad de transporte de materiales que se iban a trasladar por vía terrestre, con la mejora en los procesos de producción. Establecieron el uso de un parque automotor más moderno para reducir el consumo de combustible y la emisión de gases CO <sub>2</sub> . Utilizaron en el muelle Conchán, una faja tubular para el movimiento de productos a granel, desde el muelle hacia Atocongo y viceversa; así, lograron reducir los impactos del transporte por carretera.	Comunidad	Mejora en calidad de aire	
	Accionistas		Reducción en los costos en la cadena de valor
	Medio Ambiente	Mejora en calidad de aire	

Nota. Las iniciativas/actividades registradas, fueron tomadas de los reportes de sostenibilidad de la empresa UNACEM de los años 2013, 2014 y 2015, recuperados de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=5960](http://www.unacem.com.pe/?page_id=5960)



Tabla 14

Estrategia: Reconcibiendo la Cadena de Valor- Yura

Iniciativa/ Actividad	Stakeholder impactado	Impacto Social	Impacto en la empresa
Desarrollo Sustentable: administración eficiente y responsable de los recursos naturales con el fin de preservar el equilibrio ecológico, utilizando tecnologías eficientes. Yura IP tiene menor huella de carbono, puesto que para su fabricación requiere menor cantidad de energía que un cemento convencional. 50 % menos CO2	Ambiente Comunidad Clientes Accionistas	Uso eficiente de recursos naturales Menor huella de carbono Mejora en calidad de aire Mayor calidad en el producto terminado	Mejores relaciones con las comunidades Mayor calidad en el producto terminado Reducción en los costos en la cadena de valor Incremento en las utilidades
Proyecto de Promoción Educativa: Programa de Becas – Creciendo contigo: 30 becas disponibles en TECSUP para que los jóvenes puedan aprender los cursos de: - Ayudante mecánico automotriz Diesel - Ayudante calderero soldador - Operación básica camión para la mediana minería	Comunidad	Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Educación y/o Capacitación)	Manos de obra calificada disponible en las zonas de influencia  Impacto en costos de capacitación y desarrollo de personal
Proyecto de Desarrollo Productivo: Yura S.A cuenta con un programa llamado “Forjando Oportunidades” donde se capacita y asesora personas en la formación de empresas para que puedan administrar correctamente sus negocios, costos, etc. Cursos de capacitación acerca de cómo postular a concursos de servicios en Yura.	Comunidad Accionistas	Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Capacitación)	Mejores relaciones con las comunidades  Desarrollo de nuevos proveedores
Proyecto de Desarrollo Productivo: Yura S.A cuenta con una oficina de empleo local, cuyas responsabilidades son: - Publicar las oportunidades internas y hacer seguimiento a la cobertura de las mismas - Gestión de indicadores de empleo local - Coordinación y vínculo entre empresas contratistas y la comunidad	Comunidad Accionistas Gobierno	Generación de empleos  Generación de empleos	Mejor relaciones con las comunidades Disponibilidad de personal Optimización en procesos de selección
Obras por impuestos Mejoramiento del servicio institucional de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, (población beneficiada : 174859) , mejoramiento de la Transitabilidad Vehicular y Peatonal, distrito de Tiabaya - Arequipa , (población beneficiada : 2548) , Mejoramiento del Servicio de agua potable y desagüe del Cercado del Pueblo Tradicional de Tiabaya, distrito de Tiabaya - Arequipa - Arequipa (población beneficiada : 3347)	Comunidad Clientes Ambiente Gobierno Proveedores Empleados Accionistas	Mejorar la calidad de vida Mejora en nivel de servicio Mejora calidad de aire Desarrollo de infraestructura Mejora en las entregas Mejorar la calidad de vida	Mejores relaciones con las comunidades      Reducción en los costos

Nota. Las iniciativas/actividades registradas, fueron tomadas de los reportes de sostenibilidad de la empresa Yura de los años 2013, 2014 y 2015, recuperados de <http://www.responsabilidadsocialydesarrollosostenible.org.pe/empresas/72-yura-s-a.html>

Con lo anterior se puede afirmar que las tres empresas desarrollan actividades que de manera simultánea tienen impacto a nivel social y a nivel económico para la organización, y que dichas actividades pueden ser asociadas a cada una de las estrategias de valor compartido, las actividades anteriormente relacionadas fueron registradas en sus reportes de responsabilidad social y de sustentabilidad, pero no son declaradas textualmente como iniciativas de valor compartido.

#### **4.2.4. Creación de Valor Compartido con Enfoque de Stakeholder.**

Las empresas del presente estudio tienen programas de responsabilidad social que gestionan actividades de satisfacción del cliente, encuestas de clima laboral, gestión de RRSS, ecoeficiencia, gestión del agua, gestión de energía, programas ambientales, programas de desarrollo de las comunidades, o planes de mejora en su *core* de negocio; sin embargo dichas actividades, a pesar que tienen enfoque en los grupos de interés y en algunos casos impacto positivo al valor de la empresa, no son enunciadas como acciones de creación de valor compartido.

Se identificó que las tres empresas tienen una declaración similar de los que son considerados como sus *stakeholders* en primera instancia, salvo algunos elementos adicionales relacionados por Cementos Pacasmayo como lo son los medios de comunicación y en el caso de UNACEM que hace referencia directa a las generaciones futuras (ver Tabla 15).

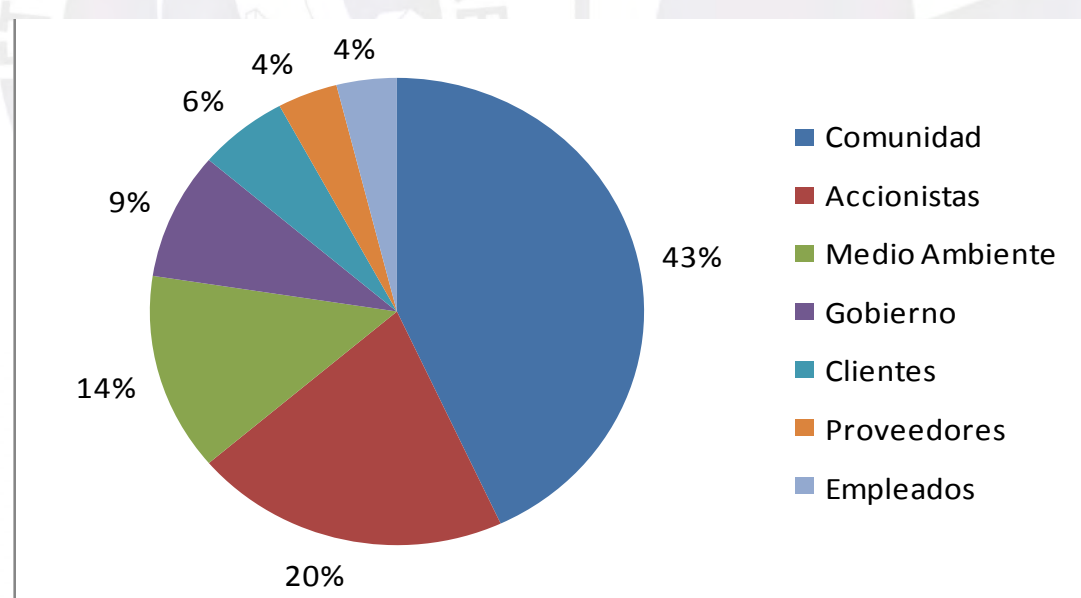
**Identificación de Stakeholders.** En la Figura 5 se presenta la cantidad de actividades que generaron valor compartido de acuerdo al enfoque de *stakeholders* de la industria de producción de cemento en el Perú, para visualizar de manera global en donde se realizaron y enfocaron los esfuerzos de las empresas. En primer lugar, se observa que el mayor porcentaje de actividades está orientado a las comunidades del área de influencia, en segundo lugar y con una diferencia de 23 puntos porcentuales, es decir menos de la mitad de las actividades

Tabla 15

*Grupos de Interés Para Las Empresas Productoras de Cemento*

Nro.	Yura	Pacasmayo	UNACEM
1	Clientes	Clientes	Clientes
2	Proveedores	Contratistas	Proveedores
3	Accionistas	Accionistas	Accionistas
4	Colaboradores	Colaboradores	Colaboradores
5	Gobierno	Gobierno Central, regional y local	Gobierno
6	Comunidad	Comunidades locales	Comunidad
7		Sociedad Civil	
8	Medio Ambiente		Medio Ambiente
9			Generaciones Futuras
10		Medios de comunicación	
11		Líderes de opinión	
12		Opinión pública	
13		Sector	

*Nota.* Tomado de *las memorias anuales presentados a la SMV*. Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/grupos-de-interes.jpg> <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/SECCI%C3%93N%20B%20%20Reporte%20de%20sostenibilidad%20Yura%202017.pdf> y <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2016/02/Memoria-Anual-2015.pdf>



*Figura 5.* Distribución de las actividades de impacto social en función del *stakeholder* impactado

que las asociadas al primer factor, estuvieron relacionadas a los accionistas y en tercer lugar estaban las actividades relacionadas al medio ambiente, *stakeholder* que dan el norte para el

funcionamiento normal de la empresa. Finalmente estaban las actividades relacionadas a Gobierno, clientes, proveedores y empleados.

Se identificó claramente que se presentó concentración de las actividades de impacto desplegadas por las empresas, entre la comunidad y el accionariado se concentra el 63% de las acciones, esto teniendo en claro que la cantidad de acciones es independiente al impacto que estas puedan generar, tanto para la empresa como para la sociedad.

**Colaboradores.** Los colaboradores son uno de los *stakeholders* reconocido y declarado por las tres empresa de esta industria, la empresa UNACEM no declara en sus publicaciones que los salarios ofertados a sus colaboradores estén por encima del valor promedio en la industria, por el contrario tanto en cementos Pacasmayo como en cementos Yura se dio la afirmación de que los salarios ofrecidos a sus colaboradores están por encima de los demás participantes de su sector industrial tal y como es mostrado en la Tabla 16, por otra parte se observó que tanto Cementos Pacasmayo como Yura tienen incluidas en sus políticas el dar reconocimientos adicionales al mero factor salarial. Asimismo, dos de las tres empresas evaluadas no tienen políticas de género, solo en Cementos Yura se identificó que cuenta tanto con política de género como en declarar que permite el involucramiento de sus colaboradores en la toma de decisiones.

Por otro lado solo UNACEM cuenta con la información pública disponible en relación a la cantidad de horas de capacitación dictadas a sus colaboradores que asciende a un promedio de 20,000 horas en los tres años, la medición de la variable de capacitación en este caso se asocia a la cantidad de horas destinadas a dicha actividad más que al costo de las mismas, a pesar de que las tres empresas declaran, tanto en las entrevistas realizadas como en la información registrada en sus publicaciones, que la capacitación es una de las variables incidentes en sus planes de responsabilidad social con sus colaboradores no cuentan con la información disponible o desglosada que permita inferir ratios estándar de comparación de la

variable entre las diferentes empresas. Asimismo, las tres empresas destinaron partidas para la entrega de becas a sus colaboradores al igual que tener planes de carrera en función de mejorar las capacidades y desempeño de su personal en redonde en beneficios posteriores para la empresa. De las tres empresas, Cementos Yura es la que menor cantidad de información proporciona de manera pública sobre las capacitaciones impartida a sus colaboradores.

Tabla 16

*Actividades Que Impactan Al Stakeholder Colaborador*

La empresa:	CEMENTOS PACASMAYO		
	UNACEM	S.A.A.	YURA S.A.
Paga salarios por encima de la industria	( - )	Si	Si
Da premios a los mejores colaboradores	No	Si	Si
Da bonos anuales, además del reporte de utilidades	( - )	Si	Si
Implementa política sobre balance de género	No	No	Si
Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	( - )	Si	Si
ha realizado donaciones a entes educativos o ha dado becas	Si	Si	Si
Implementa planes de carrera de los colaboradores	Si	Si	Si
Índice de gravedad de accidentes al 2015	4,187	3.15	60.34

Se evidencio en la información recopilada que se da un mayor grado de exposición al impacto generado hacia la variable externa a la empresa que al beneficio obtenido al desplegar dichas iniciativas, pudiendo ser este un factor de sustento a la sostenibilidad de la iniciativa de cara a directivos y accionistas. Finalmente analizando los índices de accidentabilidad de las empresas se observa la dispersión de los índices de gravedad de los accidentes en muy alta dado que tiene una correlación directa con la existencia de accidentes mortales que han tenido; La fórmula de dicho índice se expresa como número de horas perdidas por 1000 entre horas trabajadas. Sin embargo, se observa que hay una tendencia a la reducción debido a las acciones internas que las empresas han tomado para mejorar aspectos

de seguridad para sus trabajadores (ver Figura 6), por otro lado, la difusión de la información completa no es manejada de manera consistente en las publicaciones de las empresas dado que no es de manejo público.

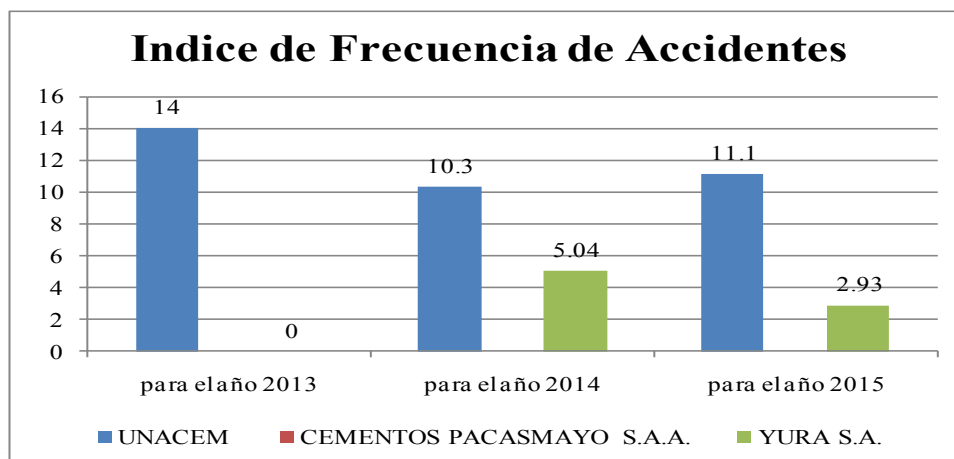


Figura 6. Índice de Frecuencia de Accidentabilidad.

**Comunidad.** Como se puede evidenciar en la Tabla 17, una estrategia de impacto conjunto entre la sociedad y la empresa que fue comúnmente usada por todas las empresas analizadas y que está relacionado a este grupo de interés es la participación en el programa de obras por impuestos; Las empresas crearon en su mayoría valor económico tangible directo, de acuerdo a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), mediante la Ley 29230 gana la empresa ya que asocia su imagen a grandes proyectos recuperando su inversión y gana la sociedad porque se beneficia con un proyecto ejecutado en menor tiempo; Otro de los beneficios para la empresa resaltado por ProInversión es la aceleración en obras que podrían elevar la competitividad de las zonas de influencia y de la empresa como tal, a la vez que se mejora la eficiencia en sus programas de responsabilidad social recuperando el total de las inversiones realizadas, se evidencia que las empresas aplican el programa buscando obtener beneficios en sus modelos productivos, y adicionalmente tienen impactos como el incremento en sus ventas ya que son productores de materias primas empleadas en dichas obras tal y como es mencionado en la entrevista realizada a Cementos Pacasmayo.

Tabla 17

*Participación en Obras por Impuestos*

La empresa:	CEMENTOS PACASMAYO		
	UNACEM	S.A.A.	YURA S.A.
Invierte en obras por impuestos (S/.)	Si	si	si
Inversión para el año 2013	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión para el año 2014	S/. 500,000	S/. 13,743,793	S/. 14,712,332
Inversión para el año 2015	S/. 16,700,000	S/. 16,773,530	S/. 0

También se evidencia en dos de las tres empresas que hay una tendencia a incrementar los montos asignados a obras por impuestos. En la Tabla 18 se observa el detalle de las obras por impuesto en las cuales participaron.

La empresa que presenta mayor facturación es UNACEM, sin embargo, como se puede observar en la Figura 8, esta no tiene una correlación directa a las inversiones realizadas en obras por impuestos como se observa en la Tabla 17, se presenta una tendencia creciente en la participación de obras por impuestos, a excepción de Yura que no presentó inversiones en el año 2015 en este rubro, gracias al análisis realizado se evidenció que en al menos dos de las tres empresas analizadas se empleó un criterio de búsqueda de beneficio tangible para la empresa, cumpliendo de este modo con la generación de valor conjunto tanto para la empresa como para la sociedad, evidenciándose esto en el desarrollo infraestructura que impacta en los costos operacionales de las empresas como lo puede ser su gasto de distribución.

De acuerdo a la información recolectada y como se observa en la Tabla 19, se encontró que tanto en Cementos Pacasmayo como en Yura se he presentado una reducción en la cantidad de colaboradores empleados, y en UNACEM se ha presentado un leve incremento en el personal empleado, por otra parte, se observa que las tres empresas tienen en común la inversión asociada al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades, en los tres casos

Tabla 18

*Detalle de las Obras por Impuestos Aplicadas por las Empresas Productoras de Cemento*

LA EMPRESA:	CEMENTOS		
	UNACEM	PACASMAYO S.A.A.	YURA S.A.
Nombre Del Proyecto De Inversión Pública	Rehabilitación del II tramo de la Av. Chosica - Lurigancho, Distrito de Lurigancho - Lima - Lima. población beneficiada : 169359	Construcción de la pavimentación calles población beneficiada : 39285	Mejoramiento del servicio institucional de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, Provincia de Mariscal Nieto, Moquegua. población beneficiada : 174859
	Creación del mercado Unión Tarma, Distrito de Tarma, Provincia de Tarma - Junín. población beneficiada : 44145	Creación del Intercambio Vial de las Avenidas América norte, Nicolás de Piérola y Mansiche de la ciudad de Trujillo, - La Libertad. Población beneficiada : 296609	Mejoramiento de la Transitabilidad Vehicular y Peatonal en el Cercado del P.T. de Tiabaya,- Arequipa población beneficiada : 2548
	Mejoramiento de la infraestructura vial del barrio de Shanhuachi del Distrito de Oyon, Provincia de Oyon - Lima. población beneficiada : 2178	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la Av. Jose de Lama tramo comprendido entre la Av. Dos de Mayo y Ovalo, Distrito de Sullan - Piura. población beneficiada : 171296	Mejoramiento del Servicio de agua potable y desagüe del Cercado del Pueblo Tradicional de Tiabaya, Arequipa población beneficiada : 3347
	Ampliación del sistema de seguridad ciudadana mediante soluciones tecnológicas de video vigilancia y centrales de seguridad ciudadana en las siete zonas, Distrito de Villa María del Triunfo - Lima - Lima. población beneficiada : 149355	Mejoramiento de la Av. Sánchez Cerro Tramo, Av. Gullman - Av. Chulucanas - Distrito de Piura - Provincia de Piura - Piura población beneficiada : : 195150	
¿Las obras por impuestos, generan de alguna manera un beneficio económico adicional a la empresa?	Sí	Sí	No
Beneficios adicionales que puede generar	optimización de la cadena de valor de la empresa	Venta de cemento (incremento en ventas)	no tienen declarado beneficio adicional para la empresa en los documentos de acceso publico



tanto en las entrevistas como en la información pública disponible no cuentan con la valoración disgregada de los montos ejecutados en este tipo de inversión.

En la Tabla 20 se identificó que las tres empresas informan que realizaron inversión en la conservación del medio ambiente; Sin embargo, no existe una declaración en términos cuantitativos. De la misma manera en las entrevistas realizadas se informó por parte de los entrevistados que no cuentan con la información detallada y disgregada disponible; cabe resaltar que en el caso de Cementos Pacasmayo se menciona que no necesariamente el medio ambiente impactado es el que está en las zonas de influencia de la empresa ya que se pueden detonar planes de acción o inversión en medio ambiente en otras zonas donde las actividades productivas de la empresa no tienen impacto directo. (ver Figura 7)

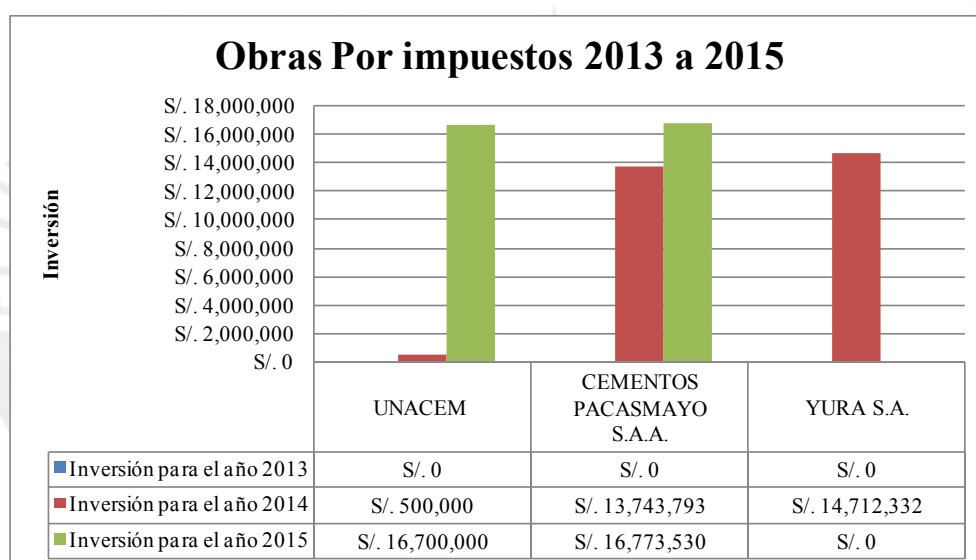


Figura 7. Inversión acumulada en obras por impuestos del 2013 al 2015

**Proveedores:** de la información recolectada se observa que de las tres empresas evaluadas las dos que cuentan con información pública abierta ya sea por sus publicaciones o entrevistas concedidas que buscan la estabilidad de sus proveedores, son UNACEM y Cementos Pacasmayo. Gracias a la información de proveedores registrada en la Tabla 21 se pudo identificar que la variación porcentual en su volumen de compras no guarda una relación directa con la variación porcentual en sus ventas, es decir en UNACEM a pesar de

Tabla 19

*Cantidad de Empleos Generados en los Últimos Tres Años*

La empresa:	UNACEM	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	YURA S.A.
Creó nuevos empleos (acumulado)	Si	No (incluidas subsidiarias)	No
para el año 2013	34	-36	138
para el año 2014	10	-174	-74
para el año 2015	-10	61	-72

Tabla 20

*Gestión de Riesgos en el Entorno de las Empresas de Cementos*

La empresa:	UNACEM	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	YURA S.A.
Gestionó riesgos asociados con el entorno	Si	No	(-)
Compró a servicios locales (S/.)	Si	Si	(-)
¿El medio ambiente en el que realiza la inversión tiene relación directa con la razón de ser del negocio?	Si	No	(-)
¿La inversión en la conservación del medio ambiente ha generado incremento en el Valor de la Compañía?	Si	No	(-)

registrar un incremento en sus compras de un 1.5%, sus ventas han variado en un 3.5 % reflejando de esta manera una posible optimización de sus modelos productivos y/o mejor aprovechamiento de sus recursos, el mismo caso se evidencia en Yura en donde a pesar de que el volumen de compras ha variado en un -18% las ventas han tenido una variación proporcionalmente menor en 6.26%.

Tabla 21

*Gestión de Proveedores*

La empresa:	CEMENTOS PACASMAYO		
	UNACEM	S.A.A.	YURA S.A.
Paga a tiempo a los proveedores	( - )	Si	Si
Invirtió en la mejora continua (S/.)	Si	Si	( - )
Buscó estabilidad de los proveedores	Si	Si	( - )
Incrementó las compras (S/.)	Si	Si	( - )
para el año 2013		( - )	
para el año 2014	-5.5%	( - )	0.1%
para el año 2015	1.5%	( - )	-18.6%
Volumen de las compras (S/.)			
para el año 2013	S/. 1,487,903,000	( - )	S/. 595,022,000
para el año 2014	S/. 1,405,522,000	( - )	S/. 595,660,000
para el año 2015	S/. 1,426,119,000	( - )	S/. 484,795,000

**Cientes.** De la información relacionada en la Tabla 22 se encontró que al menos dos de las tres empresas declaran de manera pública que miden la satisfacción de sus clientes y que miden la calidad de los servicios que les prestan, esto va de la mano con las respuestas obtenidas en la sección del instrumento asociada con la certificación en normas como la ISO 9001. Gracias a la evaluación de las iniciativas de impacto social se encontró que las empresas gestionan nuevos productos para sus clientes y nuevos mecanismos para llegar a una base más amplia de clientes.

**Conservación del medio ambiente.** No todas las empresas declaran en sus publicaciones la información asociada al uso de los recursos naturales de manera explícita, en las empresas de las cuales se cuenta con la información disponible se evidencia una variación representativa en el consumo de los recursos naturales.

Tabla 22

*Gestión de Clientes*

La empresa:	CEMENTOS PACASMAYO		
	UNACEM	S.A.A.	YURA S.A.
Mide la calidad de servicio al cliente	Si	Si	(-)
Da precios preferenciales a los mejores clientes	(-)	No	(-)
Mide la satisfacción del cliente	Si	Si	(-)
Mantiene excelente comunicación con los clientes	Si	Si	(-)
Es transparente con los clientes	(-)	Si	(-)
Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes	(-)	Si	(-)
Ha desarrollado productos enfocados a llegar a una mayor base de clientes (base de la pirámide)	(-)	Si	(-)

Se observó una reducción de consumo de  $m^3$  de agua en el caso de Cementos Pacasmayo con una variación de -22.8%, a diferencia de UNACEM en donde presentó un incremento de 20.6% (ver Tabla 23). Con respecto al consumo de Energía se identificó una tendencia a la reducción de consumo de energía (ver Figura 8), en UNACEM se evidenció una reducción de 3.2% y en Pacasmayo del 12.1%, de la misma manera se ve una disminución de consumo de combustible ya sea este gas o diésel, para el caso de UNACEM en un -24.7% y en Pacasmayo en un -72.7%, este último caso de acuerdo a Cementos Pacasmayo proviene de la modificación en su sistema de producción al reusar el calor generado por los hornos rotatorios, (ver Tabla 24); Es importante resaltar, de que a pesar que UNACEM posee el mayor valor en facturación no tienen el mayor consumo de energía, y en todos los casos se identifica acciones direccionadas a la optimización de sus procesos yendo de la mano con la reducción del consumo de recursos naturales.

Tabla 23

*Gestión de Medio Ambiente – Consumo de Agua*

LA EMPRESA:	UNACEM	PACASMAYO	YURA S.A.
Agua (M3)			
para el año 2013	(-)	(-)	(-)
para el año 2014	(-)	(-)	(-)
para el año 2015	..1 lts/kg Atocongo 3.2 lts/kg	(-)	(-)
para el año 2015	Condorcocha	(-)	(-)
Agua (M3) totales			
para el año 2013	(-)	474,790 m3	(-)
para el año 2014	593,993 m3	(-)	(-)
para el año 2015	716,626 m3	366,353 m3	(-)

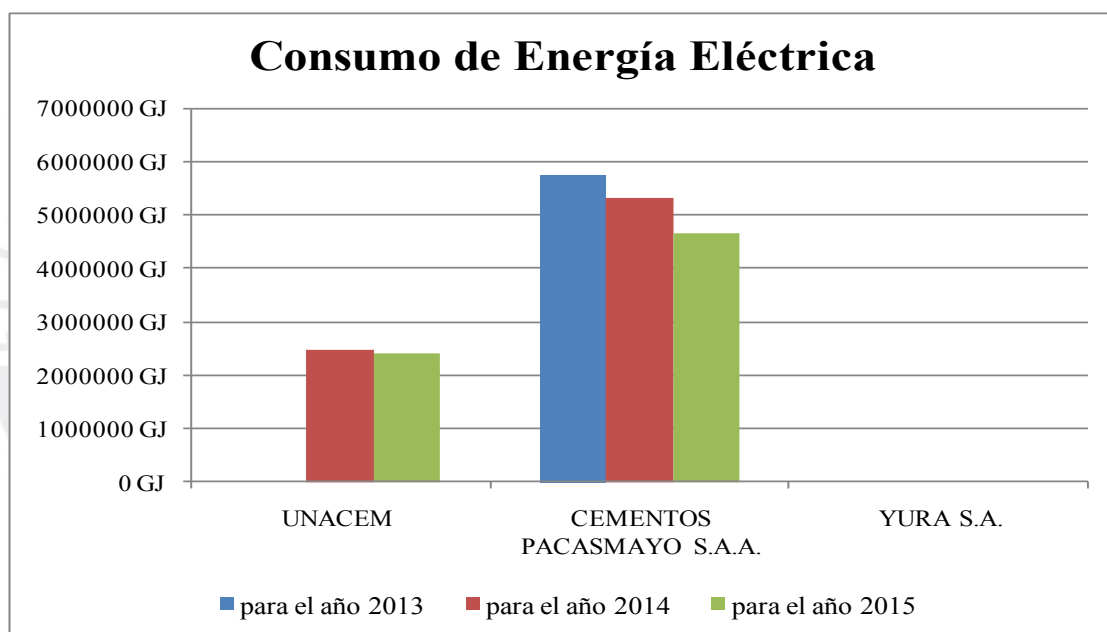


Figura 8. Consumo de Energía.

Respecto a la gestión de salidas, las tres empresas gestionan el reciclaje de los residuos sólidos, así como el tratamiento de sus efluentes. Cabe resaltar que en el Perú existe normativa que requiere la gestión en estos dos aspectos. Por otro lado, UNACEM y Cementos Pacasmayo declaran gestionar las mermas o productos no conformes de su proceso, así como la ejecución de actividades que llevan a la reducción de GEI (ver Tabla 25)

Tabla 24

*Gestión de Medio Ambiente – Consumo de Papel y Energía*

LA EMPRESA:	UNACEM	PACASMAYO.	YURA S.A.
Papel (Tm o resmas – especificar)		empaques de papel	
para el año 2013	(-)	2,701,247	(-)
para el año 2014	(-)	2,520,992	(-)
para el año 2015	(-)	2,276,936	(-)
Electricidad (GJ)			
para el año 2013	(-)	5,781,941 GJ	(-)
para el año 2014	2,504,338 GJ	5,327,424 GJ	(-)
para el año 2015	2,424,221 GJ	4,682,207 GJ	(-)
Combustible (gal)		petróleo y diésel	
para el año 2013	(-)	193,325 GJ	(-)
para el año 2014	216,639,854 m3 de gas	215,033 GJ	(-)
para el año 2015	163,169,803 m3 de gas	58,628 GJ	(-)

Tabla 25

*Gestión de Medio Ambiente – Gestión de Salidas*

La empresa:	UNACEM	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	YURA S.A.
Gestiona sus productos no conformes o mermas	Si	Si	(-)
Recicla Residuos sólidos	Si	Si	Si
Recicla papel	Si	No	(-)
Trata los Efluentes	Si	Si	Si
Fija o Almacena los Gases			
GEI/reducción de emisión de gases	Si	Si	(-)
Recicla los Equipos de oficina, maquinarias	(-)	No	(-)

Por otro lado, UNACEM y Cementos Pacasmayo afirmaron que auditan sus procesos desde el punto de vista ambiental, lo que va de la mano con las certificaciones que poseen y las asociaciones de las que forman parte como los son Perú 2021 y el GRI, también se observa Yura es la única que ha recibido notificaciones de multas ambientales por parte de la OEFA. Por otro lado A pesar de que las tres empresas presentan reportes de responsabilidad social estos no guardan una estructura estándar en función del tiempo, ocasionando que no se

pueda hacer seguimiento año tras año a las mismas variables, ya que estas van siendo modificadas en cada informe, las variables resaltadas en los informes del 2013 no necesariamente son las mismas analizadas en el 2014 o en el 2015.

**Accionistas.** Por la a envergadura de las tres empresas, estas al ser sociedades anónimas se encuentran inscritas en la BVL y están sujetas a control por parte de la SMV , razón por la cual deben listar sus acciones y hechos de importancia en los entes respectivos, en la Tabla 26 se puede identificar que no se presenta una tendencia uniforme en el comportamiento de las acciones ni de la utilidad obtenida de las mismas en las empresas analizadas, esto en parte a que dichos valores no dependen solo del desarrollo de su gestión operativa si no de las decisiones que se tomen en el ámbito administrativo y directivo. Como se puede observar en la Figura 9, los dividendos por acción presentan tendencia negativa para las tres empresas, asimismo al igual que el precio de la acción que se observa en la Figura 10.

Tabla 26

*Gestión de Accionistas*

La empresa:	UNACEM	CEMENTOS PACASMAYO	YURA S.A.
Cuáles fueron los dividendos pagados por acción (S/.)			
para el año 2013	S/. 0.12	S/. 0.27	S/. 1.05
para el año 2014	S/. 0.18	S/. 0.33	S/. 0.93
para el año 2015	S/. 0.08	S/. 0.38	S/. 0.70
Cantidad de acciones existentes			
para el año 2013	1,646,503,408	581,964,603	261,704,933
para el año 2014	1,646,503,408	581,964,603	261,704,934
para el año 2015	1,646,503,408	581,964,603	261,704,933
Cual fue el precio de la acción (S/.)			
para el año 2013	S/. 3.77	S/. 5.87	(-)
para el año 2014	S/. 2.93	S/. 5.05	(-)
para el año 2015	S/. 1.70	S/. 4.38	(-)
Cual fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)			
para el año 2013			
para el año 2014	41.94%	22.22%	-11.35%
para el año 2015	-55.11%	15.15%	-24.22%

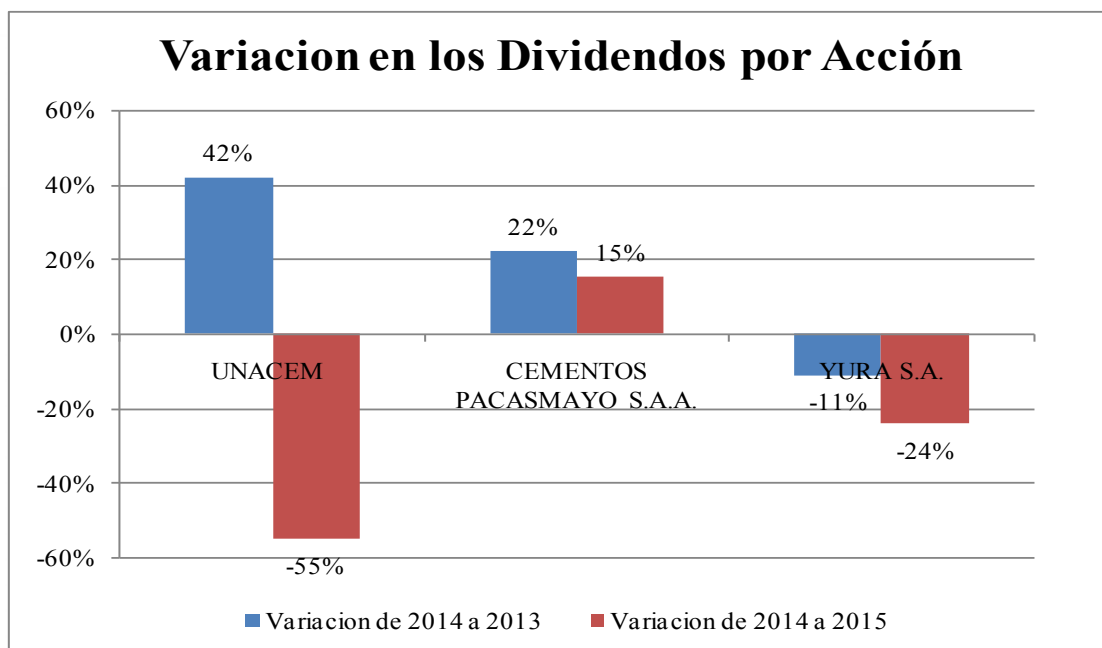


Figura 9. Variación de los dividendos por acción

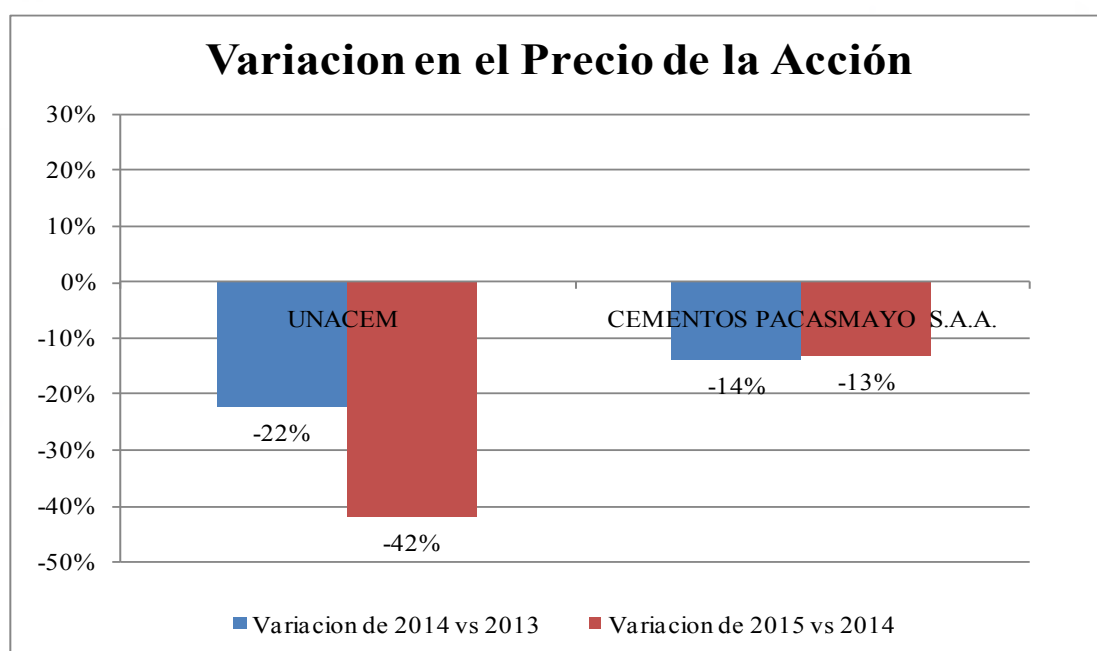


Figura 10. Variación del Precio de la Acción.

Finalmente se confirmó que las tres empresas cumplen con la presentación de los índices de buen gobierno corporativo y cumplen con hacer públicos a sus accionistas los hechos de interés.

Luego de haber revisado la investigación y analizar los resultados se encontró que las empresas productoras de cemento en el Perú realizan actividades que buscan generar



impactos de valor con sus *stakeholders* en distintas dimensiones: la económica, social y ambiental, además éste valor puede ser tangible o intangible.

Los beneficios que se logran por aplicarlos son los siguientes:

- Con el cliente. En las empresas analizadas se encontró que existe actividades que apuntan directamente al cliente consideradas como de impacto social como el desarrollo de producto de mejor calidad, el acceso a nuevos productos, la mejora en el nivel de servicio, el incremento en la generación de recursos dada las capacitaciones otorgadas que permite incrementar el nivel de ventas. Esto concuerda con la experiencia resaltada por CEMEX (2015), en donde al impactar este *stakeholder* incrementó su volumen de ventas a la vez que proporcionaba valor social a través del desarrollo de un producto más asequible, similar a esto Porter et al. (2011) encontró también que al impactar este *stakeholder* había un retorno positivo en el valor de la empresa. Es decir que la presente investigación permitió confirmar que el impacto en acciones con doble propósito social y empresarial, existen en las empresas de producción de cemento en el Perú y que los resultados obtenidos son similares a los indicados por Porter y Kramer; lo cual va de la mano con las estrategias de generación de VC.
- Con los proveedores. Los resultados de la investigación permitieron identificar que en la producción de cementos el generar acciones sociales de impacto sobre los proveedores retorna como beneficio para la organización a través de factores como la mejora en la oportunidad de entrega, el desarrollo de infraestructura, programas de fomento a la creación de proveedores locales, planes de transparencia en la cadena de abastecimiento y pagos a tiempo entre otros; Esto se asemeja a lo descrito por Grönroos y Helle (2010) quienes también afirmaron

que existen impactos positivos de este tipo al generar una relación de creación de valor mutuo entre la empresa y sus proveedores, creando de esta manera VC.

- Con los accionistas. La exposición de los beneficios conjuntos entre sociedad y empresa permiten darle sustentabilidad a las actividades de impacto social estando estas respaldadas con beneficios tangible o intangibles para la empresa, generando un mayor grado de confianza por parte del accionariado; En la presente investigación se identificó que las empresas dan un mayor grado de exposición al componente social en relación al componente empresarial, se entiende y se deja entre ver que dichas acciones tienen impacto al valor de la compañía. Asimismo, se observó transparencia en las relaciones con los accionistas a través del cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo, el incremento en la generación de utilidades gracias a optimización de la cadena de valor de la compañía, la creación de nuevos productos o fomento a la creación de clústeres, la búsqueda continua de la sustentabilidad de los recursos empleados para procurar la continuidad de la razón de ser de cada negocio. Tal como Porter y Kramer (2011) indicaron el desarrollo de acciones de impacto social no va en contra de la generación de valor para los accionistas, es así que en las empresas de producción de cemento en el Perú se evidenció que los accionistas son plenamente informados sobre las acciones de impacto social desarrolladas y también se identificó que hay una permanencia de actividades de carácter filantrópico, es decir que se da una coexistencia entre actividades filantrópicas, de responsabilidad social y de valor compartido.
- Con los colaboradores. Como resultado de la investigación se identificó que las empresas ejecutan actividades enfocadas al desarrollo de sus colaboradores a través del fortalecimiento de las competencias y habilidades de los trabajadores a

con sus programas de becas y desarrollo profesional, lo cual optimiza la productividad de la empresa a la vez que se desarrolla a la fuerza laboral, con esto también reduce costos asociados a rotación de personal, problemas en producción generando en esta medida también fidelidad a la organización y alineamiento con sus principios y valores declarados. Resultados similares se encontraron en Nestlé (2011) en donde se evidenció que el proporcionar herramientas de continuo aprendizaje y desarrollo del talento humano se refleja en mejores resultados para la organización y mayor grado de compromiso.

- Con el Gobierno. Gracias a la presente investigación se identificó que existe impacto positivo en el stakeholder gobierno, gracias al cumplimiento de la normatividad vigente y actividades adicionales que generaron reducción de gastos en salud a través del despliegue de programas de mejora de la alimentación y salud con el niño y adulto mayor así como controles y vacunas, este comportamiento y resultados también fueron identificados por Pol et al. (2014) en su evaluación del estado del VC en Chile, como es indicado por los autores la interacción entre la empresa y el gobierno permite identificar oportunidades para la solución de problemas complejos que benefician a ambas partes como lo son los problemas de salud.

Por otro lado las obras por impuestos proporcionaron beneficios compartidos dado que para los gobiernos locales se adelantó el ingreso de recursos financieros que son descontados en el siguiente año, se aceleró la ejecución de obras, y por la contraparte otorgó a la empresa imagen con alto impacto social, y en la mayoría de casos impactó en el incremento de ventas respecto a las obras civiles, con estas medidas también se vieron mejoradas las cadenas de valor de las empresas al

generar una mayor infraestructura de soporte, como lo es el mayor acceso a vías de despacho o ingresos de insumos entre otros.

- Con la sociedad. De acuerdo a los resultados se identificó la existencia de actividades de impacto directo al bienestar de la población a través de los programas de salud, educación, incremento del grado de empleabilidad de los pobladores lo que genera impacto en los índices de desempleo, mejora de la imagen de la empresa con la obtención de licencia social. En este sentido los resultados obtenidos por Nestlé (2011) en su programa Cocoa Plan Nestlé, al abordar los problemas de salud, nutrición y capacitación de las familias, comunidades de los productores, les permitió crear un mejor futuro para su producción.
- Con el medio ambiente. La investigación permitió determinar que las tres empresas llevan actividades de gestión del medio ambiente orientado más que todo a la mejora en la calidad del aire dado que se disminuye la cantidad de material particulado y gases contaminantes, estándares de calidad ambiental que son controlados por normativa legal del gobierno; asimismo ejecutan actividades de reducción en el uso de los recursos mejorando la sostenibilidad de los mismos lo que se traduce en reducción de la contaminación y consumo de recursos naturales y reducción en los gastos internos de la empresa, es así que se identificó que las empresas de producción de cemento en el Perú han generado VC al optimizar el consumo de sus unidades de empaque, buscando la reducción de desperdicios, reconcibiendo sus cadenas de entrada y de salidas, resultados similares se observaron al emplear esta estrategia por parte de Walmart, Acción RSE (2011) indicó en este sentido que Walmart obtuvo un amplio beneficio

económico desarrollar acciones sobre sus procesos de empaque y mediante el rediseño sus rutas de transporte.

Los eventos de mayor impacto en la industria de producción de cemento en el Perú tiene relación con la optimización de sus sistemas productivos ya que la optimización de estos tiene un efecto multiplicador en toda su cadena de valor, al tiempo que el desarrollo de procesos más amigables con el ambiente fortalece la licencia social de las empresas, lo encontrado en la investigación concuerda con lo expuesto por Acción RSE en donde se indicó que cuando las empresas integran las variables sociales en su cadena de valor se da un efecto multiplicativo.

Como se ha evidenciado en la investigación no necesariamente todas las actividades ejecutadas por las empresas de producción de cemento en el Perú para el 2016 repercuten en beneficios económicos tangibles para sí mismas, aun se da la existencia de actividades con enfoque directo a la comunidad sin que se vea un beneficio directo aparente para la empresa o incluso se observan actividades de perfil filantrópico, en todos los casos dichas actividades han tenido como objeto focal a alguno de los *stakeholders* declarados por las empresas, las acciones han sido planeadas con un objeto de impacto claro independientemente de que el efecto colateral de este no pueda ser fácilmente evidenciado en los resultados económicos. En la Tabla 27 se presenta las actividades desarrolladas tanto a beneficio de la sociedad y de la empresa y que valor puede otorgársele.

De lo anterior, se puede resaltar que, si bien no en todas sus actividades de impacto social generan valor para la compañía, si presentan algunas actividades que cumplen con los postulados de la teoría de valor compartido ya que crean valor a la compañía y a la vez generan valor para la sociedad.

Como se puede observar en la Figura 11, los tres principales *stakeholders* a los cuales están orientados principalmente sus actividades son la comunidad, los accionistas y el medio

Tabla 27

*Actividades de Impacto con Orientación de Estrategias de VC*

Tipo de Impacto Social	Tipo de valor	Tipo de Impacto en la Empresa	Tipo de valor
Desarrollo humano de la población de las zonas de influencia (Educación y/o Capacitación)	Tangible	Mejores relaciones con las comunidades de las zonas de influencia	Intangible
Mejora en calidad de aire	Tangible	Reducción en los costos en la cadena de valor	Tangible
Generación de empleos	Tangible	Sostenibilidad de los recursos	Intangible
Mejorar la calidad de vida	Intangible	Incremento en venta	Tangible
Reducción de uso de recursos	Tangible	Disponibilidad de mano de obra calificada.	Intangible
Desarrollo de infraestructura	Tangible	Fidelización del mercado	Tangible
Mejora en la salud publica	Tangible	Optimización del sistema productivo	Tangible
Mejora en nivel de servicio	Tangible	Mejora la imagen corporativa	Intangible
Sustentabilidad de los recursos naturales	Intangible	Incremento en las utilidades	Tangible
Mejora de la oportunidad de entrega	tangible	Disponibilidad de personal	Intangible
Desarrollo turístico de la zona	tangible	Impacto en costos de capacitación y desarrollo de personal	Tangible
Reducción de tiempos a su domicilio	intangible	Desarrollo de nuevos proveedores	Intangible
Mejoramiento del paisaje urbanístico	intangible	Optimización en procesos de selección	Tangible
Mejora de calidad del producto	Tangible	Disponibilidad de mano de obra calificada.	Intangible
Desarrollo de conciencia ambiental en las comunidades de las zonas de influencia	Intangible	Mejora en los tiempos de capacitación	Intangible
Incremento en generación de recursos	Tangible	Mayor calidad en el producto terminado	Tangible
Mejora en salud de la población de las zonas de influencia	Intangible	Manos de obra calificada disponible en las zonas de influencia	Intangible
Mayor oferta de productos	Tangible		
Cumplimiento legal	Tangible		
Transparencia en la cadena de abastecimiento	Intangible		
Mayor calidad en el producto terminado	Tangible		
Menor huella de carbono	Tangible		

ambiente; Sin embargo no todos las actividades de impacto en los *stakeholders* tienen la mismo porcentaje de focalización en las tres empresas, es decir, mientras que un 56% de las actividades de Yura se asocian a la comunidad, Cementos Pacasmayo orienta el 40% y UNACEM solo el 34%; También se puede identificar que en los 3 casos los *stakeholders* que son receptores de la menor cantidad de acciones declaradas por las empresas son los empleados, los Proveedores y los clientes, todos estos con una participación máxima del 6%.

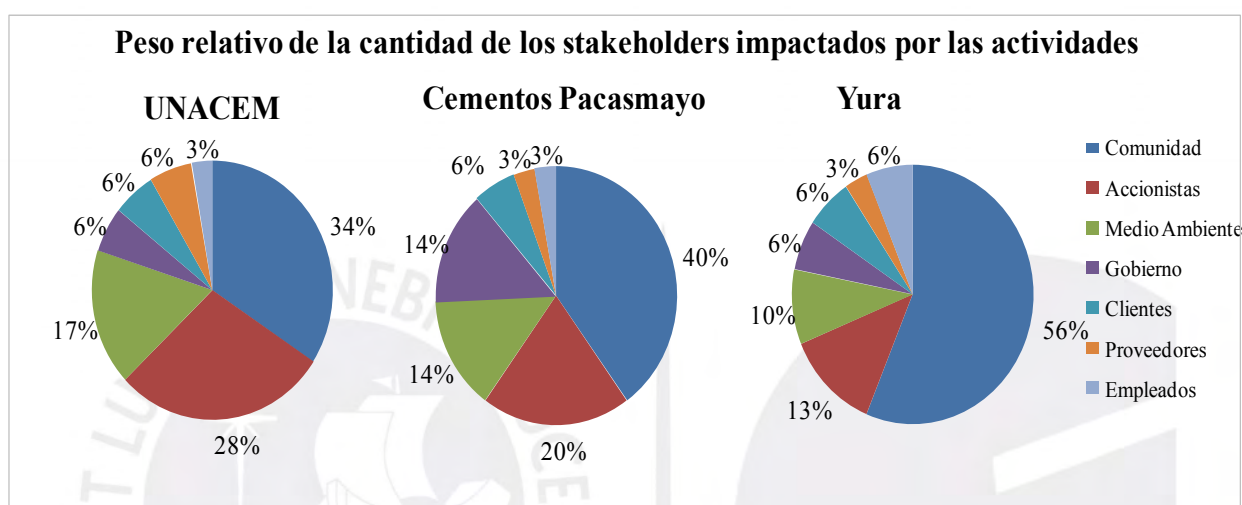
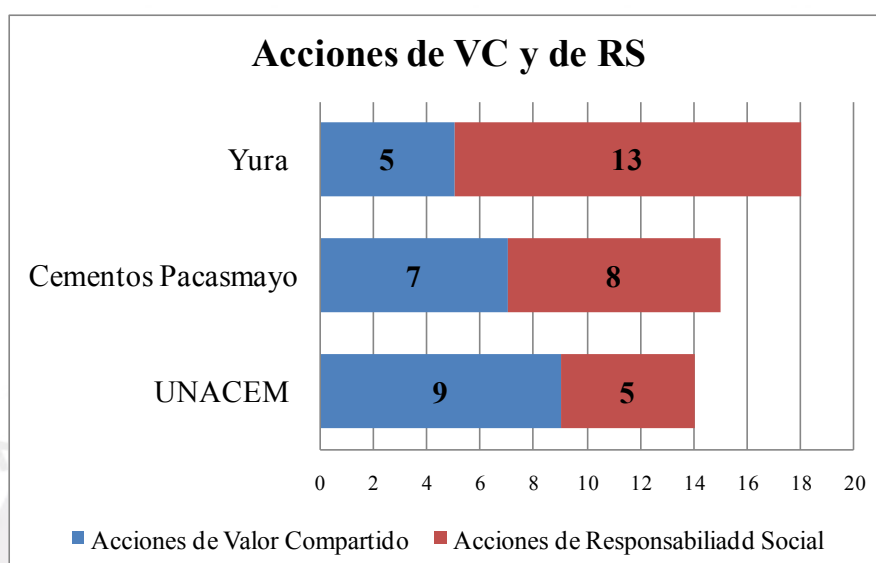


Figura 11. Peso relativo de la cantidad de los Stakeholders impactados por las actividades desarrolladas por las empresas productoras de cemento

En el Figura 12 se puede apreciar cuál de las tres empresas del estudio ha planeado más sus actividades en búsqueda del doble impacto respecto a valor compartido y valor social, actividades que les da mayor exposición de cara a los stakeholders, principalmente la sociedad, el gobierno y la comunidad. Por lo cual, se confirmó que las tres empresas desarrollan planes y acciones que cumplen con el postulado VC, Sin embargo la proporción de actividades de VC entre las tres empresas tienen amplia diferencia, mientras que en UNACEM el 64% de las actividades cumplen de manera clara con la generación de VC en Yura solo lo hacen el 27% de las actividades, en este punto es importante tener en cuenta que se está midiendo esta participación en función del volumen de acciones mas no en función

del impacto generado por las mismas, pudiendo ser este un valor a tener en cuenta en futuras investigaciones, también es importante resaltar en este punto que se evidenciaron acciones desarrolladas por las empresas que pueden tener impacto en más de un *stakeholder* y que pueden corresponder a más de una estrategia de creación de VC, por ejemplo se puede optimizar la cadena de valor y con ello obtener nuevos productos que pueden llegar a nuevos mercados.



*Figura 12.* Actividades que cumplen con los postulados de Valor Compartido vs actividades de Responsabilidad Social

### 4.3. Conclusiones

Las empresas de la muestra no declaran la aplicación creación de valor compartido en sus publicaciones más si actividades de responsabilidad social y sustentabilidad; no obstante, las empresas realizaron diversas actividades que si llevan a la creación de valor compartido con los distintos grupos de interés a través de la creación de nuevos productos y mejoras en la cadena de valor y el fomento a la creación de clústeres. Estas acciones se materializaron como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial, por su participación en la BVL, así como en organismos que fomentan la responsabilidad social, cuyas actividades en algunos casos generar un retorno económico para la empresa. Como el concepto de creación



de valor compartido está en desarrollo las oportunidades de aplicación del mismo para las empresas dedicadas a la producción de cemento en el Perú son múltiples.

La integración de los principios y el mayor conocimiento de la aplicación de la creación de valor compartido permitirá a las empresas del sector a focalizar sus planes de impacto a la sociedad a la vez que garantizan su sostenibilidad a través de la generación de beneficios económicos para la empresa, beneficios que pueden ir más allá que el buscar que la iniciativa de impacto social sea auto sostenible. Se observó que las empresas constantemente buscan innovación y mejora de sus procesos y productos que impacten en el incremento de ingresos, satisfacción del cliente, así como reducción en la contaminación y consumo de recursos naturales; asimismo buscan mejora en la imagen con la sociedad el gobierno para la obtención de licencia social para sus operaciones.

En la creación de valor compartido de acuerdo al enfoque de *Stakeholders*, se apreció que la comunidad, accionistas y medio ambiente fueron los *stakeholders* de mayor relevancia y aquellos con los que se desarrollaron más acciones. Con la comunidad se crearon programas de educación, desarrollo de mano de obra, acciones que mejoran la calidad de vida de los pobladores, En el caso de accionistas se llegó a desarrollar actividades de reducción de costos a través de optimización de sus procesos, y con el medio ambiente reducción de la contaminación del aire, reforestación y reducción de consumo de recursos naturales. Los otros *stakeholders*: Gobierno, Clientes, proveedores, proveedores, y, también fueron desarrollados, con menor cantidad de acciones, pero creando valor para ambas partes.

Existe todavía una amplia participación de actividades de responsabilidad social desarrolladas por las empresas que buscan más que obtener un beneficio valorizable para la empresa mantener a los grupos de interés informados sobre la capacidad de la empresa en generar un beneficio a nivel social , independientemente de que este sea ajeno a la mejora de los resultados económicos para la empresa, a pesar de esto se evidenció que en las tres

empresas se están desarrollando acciones que si tienen como objetivo desde su concepción el generar un beneficio mutuo para la sociedad y para la empresa

La integración de la búsqueda de beneficios para la empresa como elemento de priorización al momento de diseñar y planear las acciones de impacto a la sociedad constituye un primer y muy importante paso en la adopción del modelo de creación de valor compartido.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones que se obtuvieron de la investigación realizada sobre la creación de valor compartido en la industria de la producción de cemento en el Perú, así como las recomendaciones que se sugieren tanto para la industria como para futuras investigaciones. Se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas y las implicaciones teóricas y prácticas que se encontraron en el sector.

### 5.1. Conclusiones

Para concluir la presente investigación, se retomarán las preguntas planteadas en el capítulo I. En primer lugar, se tiene la pregunta general de la investigación que fue ¿cuál es el estado de la aplicación de valor compartido de las empresas de la industria del cemento en el Perú, del año 2013 al 2015? De acuerdo a lo analizado e investigado se concluyó que la creación de valor compartido en esta industria de cemento en el Perú estaba iniciándose al año 2015. La investigación abarcó el análisis del sector desde el año 2013, específicamente en las tres principales empresas productoras de cemento en el Perú, se observó que aún están en una evolución insipiente pero importante, dado los beneficios tangibles e intangibles que se consiguen en bien de la empresa y de la sociedad para este sector, lo que ha generado que sus procesos productivos tengan un desarrollo en tecnología que les permita ahorro de gastos y mitigar el consumo de recursos naturales así como el impacto al medio ambiente; asimismo el desarrollo de producto y servicios les permitió mejorar su relación con los clientes e impactar en el incremento de ventas; adicional a ello el mejorar las condiciones de seguridad y capacitaciones tanto de sus colaboradores y personas de las zonas aledañas o de impacto les ha permitido desarrollar relaciones con un sentido mejora mutua todo esto genera un impacto positivo en los accionistas.

De las tres empresas de la muestra, UNACEM y Cementos Pacasmayo mantienen la ejecución de actividades que impactan positivamente a sus stakeholders; desarrollando

estrategias de creación de valor a través de la redefinición de su cadena de valor, mediante la optimización de sus procesos productivos y reducción en el consumo de recursos naturales, en segundo lugar, se hallaba Yura que también desarrollo actividades de optimización de procesos productivos. En líneas generales el sector cementos realizaba en su mayoría actividades de alto impacto social que pueden ser direccionadas a creación de VC.

En segundo lugar se buscó responder a la pregunta ¿Las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú conocían y aplicaban la teoría de valor compartido?, los resultados de la investigación demuestran que al menos una de las tres empresas de producción de cemento en el Perú analizadas si tiene conocimiento expreso sobre la teoría y los conceptos asociados a la creación de valor compartido, la investigación concluyó que ninguna de las empresas analizadas hace una declaración explícita de acción de creación de valor compartido a pesar de que tienen actividades que tienen doble impacto, tanto en la sociedad como en la empresa, adicionalmente se encontró que al menos en dos de las tres empresas analizadas una de las variables de priorización empleadas al momento de definir sus planes de impacto en la sociedad implica la evaluación de los beneficios tangibles que dicha acción puede generar para la organización en relación a la creación de valor en la misma, gracias a la presente investigación se pudo concluir que actualmente las empresas analizadas le dan un mayor grado de exposición al beneficio social que generan sus actividades y un menor grado de exposición al beneficio interno que consiguen con las mismas, siendo en muchos casos el beneficio tangible o intangible obtenido al interior de la organización a nivel de creación de valor un elemento adicional colateral.

En tercer lugar se buscó responder a la pregunta ¿Cuan preparadas para aplicar el valor compartido están las empresas de la industria de producción de cemento en el Perú?, encontrando que en la actualidad las tres empresas entre las actividades que han declarado y expuesto como de responsabilidad social cuentan con iniciativas que desde su concepción han

sido diseñadas con el propósito de crear valor compartido, impactando de manera positiva en la sociedad a la vez que impactan en el valor de la compañía, se concluye que las empresas de producción de cemento en el Perú están preparadas para aplicar valor compartido ya que de hecho están realizando actividades que cumplen con los postulados del valor compartido esto a pesar de que estas actividades son consideradas por las empresas como de responsabilidad social.

En cuarto lugar se buscó responder a la pregunta ¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido empleando las estrategias descritas por Porter y Kramer (2011)?, encontrando que las empresas dedicadas a la producción de cemento en el Perú gestionan sus programas de responsabilidad social e indirectamente aplican las estrategias de la creación de valor compartido sin que estas sean directamente asociadas a la teoría de creación de VC, es decir que no mencionan el concepto como tal, gracias a la investigación se encontró que las actividades que podrían ser catalogadas como de VC pueden ser asociadas a alguna de las tres estrategias descritas por Porter y Kramer (2011), ya sea redefiniendo sus productos o mercados, redefiniendo su cadena de valor o creando clústeres de apoyo, siendo la estrategia más empleada la re definición de su cadena de valor, específicamente optimizando sus procesos productivos a fin de reducir el consumo de recursos y reducir las emisiones generadas por el mismo y al mismo tiempo que optimizan sus costos de producción.

La presente investigación permitió concluir que en el sector de producción de cemento en el Perú si crean VC empleando las estrategias descritas por Porter y Kramer (2011), la estrategia de mayor uso es la de redefinir de la cadena de valor, ya que se encontró con mayor frecuencia entre las actividades que cumplen con el postulado de VC, esto puede estar asociado al efecto multiplicativo que tiene la optimización en el costo de producción de un producto como el cemento, también se encontraron actividades asociadas a las dos estrategias

restantes pero en una menor proporción, lo que permitió afirmar que las empresas están en capacidad de desplegar actividades en función de las tres estrategias planteadas por Porter y Kramer (2011)

En quinto lugar se respondió a la pregunta ¿Las empresas de producción de cemento en el Perú crean valor compartido con enfoque a sus stakeholders?, en donde se identificó que como parte del diseño de sus actividades de impacto social, las empresas analizadas han previamente establecido a que *stakeholder* desean impactar con las actividades sociales planeadas; Con la presente investigación se concluyó que dado que existe un conocimiento declarado por parte de las empresas de la teoría de *stakeholders*, y de la integración de ésta con la razón de ser del negocio y de la asociación de las actividades con el impacto a dichos grupos de interés, efectivamente hacen VC con enfoque a *stakeholders*.

Finalmente la investigación respondió a la pregunta ¿Cuáles son las restricciones y/o limitaciones que tienen las empresas de producción de cemento en el Perú para aplicar el valor compartido?, la investigación concluyó que no se encontraron restricciones prácticas para la aplicación de creación de valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú, dado que actualmente se observan desarrollo de actividades que se alinean al concepto cumpliendo con generar impacto para la sociedad y la empresa de manera simultánea, que han sido concebidas de esa manera desde su planeación y se les ha dado el seguimiento correspondiente por parte de las empresas, sin embargo, al tener esta industria actividades e imagen de alto impacto social puede implicar que tiendan a manejar o a expresar la ejecución de actividades externas de una manera más orientada a los conceptos de responsabilidad social o sustentabilidad para mantener su licencia social e imagen, o incluso con tendencia a mantener un perfil conservador como lo podría ser el caso de Yura que es decisión interna de la empresa; Se concluye también que un aspecto que puede generar limitantes para aplicar VC en las empresas de producción de cemento en el Perú es la falta de

integración de las áreas de responsabilidad social o afines con los demás procesos de desarrollo del negocio, el desconocimiento de esto puede afectar la correcta priorización de la planeación de actividades de VC, ya que podría dificultarse la evaluación de las prioridades perdiendo posibles oportunidades de aprovechamiento interno de la problemática social que puede circundar a la empresa.

Se puede concluir que para las empresas analizadas el concepto de VC no es excluyente, es decir que las empresas pueden seguir desarrollando sus actividades de impacto social e incluso de filantropía, el VC es una herramienta para dar una mayor sustentabilidad a las acciones y funciona como sistema para definir en qué punto pueden generar un mayor beneficio en múltiples aspectos para la empresa y para la sociedad, permitiendo de esta manera a las empresas optimizar la gestión de sus recursos.

## **5.2. Implicancias Teóricas**

El concepto de valor compartido es un aporte académico importante que presenta un impacto sobre el crecimiento económico y social de las empresas, este concepto ha iniciado su intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo en empresas importantes con presencia a nivel mundial de diferentes sectores, en el caso de sector de producción de cemento en el Perú, los estudios realizados han permitido mostrar que la aplicación de este concepto es incipiente en el sector, en este sentido, los resultados obtenidos de este estudio servirán de soporte académico para futuras investigaciones de empresas de producción de cemento que tienen como objeto desarrollar de manera directa el concepto de creación de valor compartido en sus actividades con los grupos de interés y puedan identificar oportunidades de mejora elaborando nuevos indicadores que permitan medir el impacto en el desarrollo sustentable con base en creación de valor compartido; Asimismo, la importancia de introducir los términos vistos en la investigación fortalecerá el crecimiento de las empresas y su entorno, identificando oportunidades de mejora y elaborando nuevos

indicadores que permitan medir el impacto en el desarrollo sustentable con base en creación de valor compartido.

Esta investigación puede ser de interés para los centros de estudios como parte del desarrollo profesional ya que permite evidenciar la aplicación del concepto de valor compartido en la industria de producción de cemento en el Perú a la vez que puede permitir la comparación de la aplicación del modelo frente a otros sectores o el mismo sector en diferentes zonas geográficas. El presente documento dado su carácter, profundidad y calidad de sus fuentes puede ser empleado como fuente bibliográfica para abordar el estudio de la creación de valor compartido desde futuras y diferentes perspectivas.

### **5.3. Implicancias Prácticas**

Según los resultados de investigación obtenidos de las empresas del sector de producción de cemento en el Perú permiten dar a conocer que las empresas del sector no se manifiestan en cuanto a la aplicación del concepto de valor compartido, pero utilizan las estrategias de valor compartido obteniendo resultados importantes en sus operaciones, sin embargo uno de los puntos principales a mejorar es que las estrategias alineadas a mejorar las relaciones con instituciones, organizaciones, comunidades y poblaciones en el entorno de sus operaciones no es brindar apoyo social como único valor, el reto está en hacer que todos los stakeholders y la empresa se beneficien para promover el progreso sostenible mediante la adopción y desarrollo del concepto de valor compartido. Este desarrollo deberá ser de forma acelerada, impulsando y demostrando las actividades de mutua creación de valor, como se muestran en el exterior tomando como ejemplo la empresa CEMEX en la cual se hace declaración explícita del uso del modelo de creación de valor compartido para detectar oportunidades que antes no habían sido tenidas en cuenta y que pueden representar grandes beneficios a nivel económico para la empresa a la vez que generan valor en la sociedad, aplicando los indicadores y mediciones detectados durante la presente investigación y que no



son aprovechados por las empresas productoras de cemento en el Perú.

Se denota que las áreas de las empresas analizadas, encargadas de responsabilidad social empresarial no están trabajando de la mano con las demás áreas de negocio de estrategia o del *corebusiness*, se debe explotar las acción de esta más que de un área de soporte como de estrategia, cuantificando el impacto positivo en la organización ya sea de valor tangible o intangible, el conocimiento conjunto de las necesidades de cada una de las área de la empresa con el conocimiento de las necesidades de la sociedad de la cual la empresa hace parte, y puede llevarla tener un impacto multiplicador en la definición y priorización de sus actividades de impacto social, haciéndolas sostenibles y beneficiosas en todo sentido.

Como es en el caso de Yura, que en mayor proporción no explota las actividades realizadas con los grupos interés en búsqueda de valor compartido sino más bien en actividades netamente de responsabilidad social o filantropía. Se ofrecen los resultados obtenido para la evaluación de las empresas de la muestra y aplicación futura de los beneficios detectados.

#### **5.4. Recomendaciones**

Existen varias oportunidades de mejora a desarrollar, sobre todo en la determinación y uso de instrumentos de medición de retorno de valor en las industrias del cemento, de forma que las empresas de la industria sean más competitivas. Las actividades desarrolladas a nivel internacional como la empresa CEMEX y de otras industrias de alto impacto social como Nestlé que generan valor son clave para poder sustentar el retorno económico que se está logrando con la aplicación de las prácticas de valor compartido. Esta información ayuda a crear proyectos de inversión más atractivos para los accionistas.

##### **5.4.1. Recomendaciones prácticas**

Para todas las empresas analizadas de la industria se debe potencializar los intereses

identificados que deben tener impacto en la cadena de valor y disminuir las actividades de filantropía, potencializar las actividades con impacto en la dimensión social que impacte en la competitividad de la empresa. La alta dirección debe buscar fortalecer las actividades y buscar establecer más relaciones con entidades locales cuya misión se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa en línea con el concepto de valor compartido.

Asimismo, la alta dirección puede explotar iniciativas que mejoren el clima laboral, la cohesión, la formación y el trabajo en equipo que potencialice este aspecto en pro de buscar más iniciativas al interno que mejoren la productividad de la operación, también se recomienda buscar dentro de las actividades filantrópicas que desarrollan formas de generar creación de valor compartido más allá de solo tener la búsqueda de licencia social, sino aplicar las estrategias de creación de valor.

Las empresas de producción de cemento en el Perú ya están en camino a adoptar un modelo completo de creación de valor compartido ya que tienen conocimiento parcial del modelo y de hecho actualmente diseñan y ejecutan actividades de valor compartido; Sin embargo, aún le dan un peso importante a las actividades de exposición social que no necesariamente le traen beneficios al valor de la compañía, por lo cual, las empresas deberían integrar de manera consistente a sus modelos de decisión acciones de impacto en la sociedad que estén alineados con el desarrollo del valor en la empresa, buscando dichas oportunidades maximizaran tanto el resultado financiero de la empresa como el impacto en la sociedad, con esto le dará sustentabilidad al modelo.

La exposición de los beneficios mutuos debe darse en el desarrollo de todas las actividades de impacto desarrolladas por las compañías, la adopción de un modelo de creación de VC aporta en este sentido ya que puede ser usado como herramienta para devolver legitimidad a las acciones que buscan identificar las necesidades de la sociedad para suplirlas y en el camino generar beneficios para la empresa.

El desarrollo de un mayor grado de conocimiento de los procesos sociales en las empresas en relación al VC por parte de la alta dirección y responsables de las áreas de responsabilidad social, puede redundar en mayores elementos para definir las prioridades a trabajar en relación a las acciones de valor social, se recomienda el uso de la presente investigación como fuente de conocimiento para la industria a fin de identificar los beneficios que puede traer la adopción del VC como modelo a seguir.

El generar mejores y mayores resultados al usar VC en las empresas depende del grado de involucramiento que los responsables de las áreas de responsabilidad social o afines pueden tener con todas las áreas de la organización y con los demás *stakeholders* ya que el conocimiento de estos es el que permite dar un mejor enfoque a las acciones de VC.

A pesar de que actualmente la industria de producción de cemento funciona como un oligopolio donde la barrera de entrada es fuerte, este escenario puede cambiar debido a la globalización y a la búsqueda de competitividad de los actores externos, por lo cual la presente investigación es un referente para que las empresas de la industria de producción de cemento busquen mejorar sus estrategias de impacto conjunto, optimizando sus fortalezas y oportunidades y mitigando sus debilidades y amenazas.

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

Los sectores industriales más importantes del país deben colocar sus esfuerzos de investigación en crear una teoría específica sobre cómo crear valor compartido, y crear además un instrumento que vaya acorde a la teoría y que permita replicar los valores obtenidos en distintas industrias de acuerdo a la realidad nacional.

Respecto a la creación de procesos innovadores que utilicen el concepto de creación de valor compartido, las empresas realizan programas de innovación, los cuales están integrando la tecnología para sacar el mayor provecho posible en sus productos, sin embargo, aún hay que desarrollar la creación de valor compartido en la industria de producción de

cemento basado en la teoría de Porter, por lo cual podemos tomar esta ausencia como una gran oportunidad de mejora.

El conocimiento obtenido gracias a esta investigación y a investigaciones con el mismo enfoque permitirá identificar en el futuro una correlación en función de las mejores opciones de creación de valor conjunto entre la empresa y la sociedad permitiendo establecer mejores y más eficientes modelo de planeación de la gestión en ese sentido.

### Referencias

Acción RSE (2011a). *Creación de valor compartido*. Recuperado de

<http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>.

Acción RSE (2011b). *Emprendimiento como estrategia de RSE*. Recuperado de

[http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1311269230\\_AccionRSE\\_Emprendimiento.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1311269230_AccionRSE_Emprendimiento.pdf)

Albano, S., Pérez, C., Spotorno, M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M.; Bulian, J. & Suñer, M. (2012, noviembre). De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera Parte. En *'Investigaciones' en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Decimoséptimas jornadas en la Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe, Argentina.

Anguera, M. T., Hernández-Mendo, A. (2014). Metodología observacional y psicología del deporte: Estado de la cuestión. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 103-109.

Antolín, M. N. & Gago, R. F. (2004, primer trimestre). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 1(1), 32-38.

Arango, M. (2014, 12 de mayo). *Compromiso social y filantropía*. Ponencia presentada en Caixa Fórum, Madrid, España.

- Argandoña, A. (2007, mayo). Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: Objetivos contrapuestos o complementarios. *IESE Occasional Paper*, 3(7), 1-13.
- Arias, A. Y. & Linares, R. M. (2008). *Desarrollo de un reporte de sostenibilidad basado en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) aplicado a la Facultad de ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Balestrini, M. (1997). *Cómo se elabora el proyecto de investigación (para los estudios formulativos, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados, BL.
- Barbosa, R. D., Piñeros, R. & Noguera, Á. (2013, julio - diciembre). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Revista Criterio Libre*, 11(19), 187-204.
- Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating shared value: A how-to guide for the New Corporate (R)evolution. *FSG*. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)
- Bonmatí, M. J. (2011, tercer trimestre). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Cont4b13*, (39), 10-12.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: ICFES.
- Brower, J. & Mahajan, V. (2013). Driven to be dood: A stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, (117), 313-331.
- Cabrera, L., Bethencourt, J. T., González, M., & Álvarez, P. (2006). Un estudio transversal retrospectivo sobre prolongación y abandono de estudios universitarios. *Relieve*, 12(1), 105-127.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Iniciativas de valor compartido*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Mejore-su-empresa/Iniciativas-de-Valor-Compartido>
- Castillo, P. F. (2007). *Análisis de la responsabilidad social ejercida por el centro de entrenamiento pesquero de Paita: Propuesta de desarrollo* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Cementos Mexicanos (CEMEX). (2015). *Patrimonio hoy*. Recuperado de <http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentable/PatrimonioHoy.aspx>
- Cementos Pacasmayo (2013). *Reporte de Sostenibilidad* (2013). Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible>.
- Cementos Pacasmayo (2015). *Reporte de Sostenibilidad* (2015). Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. (2015). *Fundamento de clasificación de riesgo de la Unión Andina de Cementos S.A.A.* Recuperado de <http://www.classrating.com/unacem.pdf>
- Cohen K, P. & Low, J. (2001, July). The value creation index: Quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Curto, M. (2012, julio). La filantropía: ¿Un acto de responsabilidad social. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 15, 7-21.

- De Caputo, H. B. (1996). Desarrollo sostenible y ecoeficiencia para enfrentar el siglo XXI. *Gestión* (Universidad del Norte). 2, 50-54.
- Díaz, C. N. & Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.
- Domínguez, G. J. (2014). Fuentes de la responsabilidad social. *In Crescendo*, 5(2), 289-304.
- Fernández, D. E. (2005, noviembre). Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 266.
- Fernández, V. M., Gallego, M. & Ortiz, C. J. (1996). *Balance social: Fundamentos e implementación*. Medellín, Colombia: EAFIT y UPB.
- Foundation Strategy Group (FSG). (2016). *Shared value*. Recuperado de <http://www.fsg.org/ideas-in-action/shared-value>
- Franch, J. (1990). *Fundamentos del valor económico*. Madrid, España: Unión.
- Franco, Y. (2012). Tesis de Investigación... Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/04/validez-y-confiabilidad-de-los.html>
- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, England: Cambridge University Press
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-124.
- García, C. (2006). *Evaluación conceptual del objeto y del propósito en la valorización económica-monetaria de bienes tangibles e intangibles, en función de los enfoques*

*metodológicos y sus aplicaciones para garantizar la confiabilidad del reporte del valor* (Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México).

Globally Responsible Leadership Initiative. (2008). The globally responsible leader-a call for action. Retrieved September, 2.

González, N., Valcarcel, M. & Contreras, R. (2010). *Informe medición del impacto y valor social*. Asociación Nittúa.

Goñi, N., Marquina, P., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J., Velásquez, I. & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas, una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Gorfinkiel, D. (1999). *La valoración económica de los bienes ambientales: una aproximación desde la teoría y la práctica* (Tesis de Maestría, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay).

Grönroos, 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.

Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J. & Koedijk, K. (2011). The economic value of corporate eco-efficiency. *European Financial Management, 17*(4), 679-704.

Guevara, R. (2016). Economía globalmente responsable. *Strategia, 10*(42), 5.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2006). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br/cedoc/conceptos-basicos-e-indicadores-de-responsabilidad->



- social-empresarial-fundacion-emprender-de-bolivia-y-red-de-emperas-para-el-desarrollo-sustentable-redes-del-paraguay-bolivia-e-paraguai/#.V47NBtLhDIU
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2010). *Norma técnica peruana NTP-ISO 26000: 2010 Guía De Responsabilidad Social*. Lima, Perú: CNB-INDECOPI
- Jaensch, G. (1974). *Valoración de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Jiménez, P. J., (2011). Liderazgo responsable para la excelencia en seguridad. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (79), 14-19.
- 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.
- King, N. K. (2012). *Valor compartido. Teoría de Michael Porter*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>
- Koval, S. K. (2011). *Manual para la elaboración de trabajos académicos: investigar y redactar en el ámbito universitario*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Magretta, J., Stone, N. (2003). *Qué es el management: cómo funciona y por qué nos afecta a todos*. Ediciones Urano.
- Martínez, J., Simón, C. & Agüero, A. (2003). *La acción social de la empresa: alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas: el caso español y latinoamericano*. Pearson Educación.
- Matuleviciene, M. & Stravinskiene, J. (2015). The importance of stakeholders for corporate reputation. *Engineering Economics*, 26(1), 75-83.
- Medina G. A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6(12),

- Merzthal, J. (2013). La creación del valor compartido: más allá de la filantropía y la RSE. *Conexión Esan*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>
- Mkrkdth, J. R., & Surksh, N. C. (1986). Justification techniques for advanced manufacturing technologies. *International Journal of Production Research*, 24(5), 1043-1057.
- Michelini, L. & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Miguélez, M. M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Revista Paradigma*, 27(2), 7-33.
- Milla, G. A. (2002). *Diez conceptos clave para entender la creación de valor*. Lugar de publicación: Editorial
- Miralles, J. L., Miralles, Q. M. & Daza, I. J. (2014, cuarto trimestre). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, (44), 16.
- Montañez, M. G (2016). Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7), 136-148.
- Morales, H. N., Garnica, G. J. & Torres, M. A. (2012). *La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico*. Lugar de publicación: Editorial.
- Morales, H. N., Nuño D. J. & Reyes, G. B. (2014). *La creación de valor compartido y la innovación social como herramientas estratégicas en la relación entre universidad y empresa*. Lugar de publicación: Editorial.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 7(3), 76-88.

- Murcio, R. R., & Marcos, G. M. (2011). El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica. *Universia Business Review*, 2(30).
- Nair & Safir. (2011). *Creating shared value a framework for the luxury sector*. Recuperado de <http://nair-safir.com/uploads/files/NAIR-SAFIR%20CSV%20Luxury.pdf>
- Narillos, R. H (2010). El SROI (social return on investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis Financiero*, 113, 34-43.
- Nestlé. (2011). *Reporte de creación de valor compartido*. Recuperado de <http://www.nestle.com.pe/creaciondevalorcompartido/creaci%C3%B3ndevalorcompartido>
- Onkila, T. (2011). Rhetoric construction of environmental values in business. *Environmental Research Journal*, 5(5), 663-684.
- Pérez, J. & Gardey, A. (2013). *Filantropía*. Recuperado de <http://definicion.de/filantropia/>.
- Pita, F. S. & Pértegas D. S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- Pol, M., Smith, D., Murray, M. & Kajenthira, A. (2014). *Valor compartido en Chile. Incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales*. Chile: Foundation Strategy Group
- Porter, M. E. (2011). Creando valor compartido: La nueva propuesta de estrategia de Porter. En *Estrategia & Negocios, INCAE Business School y Fundes. Creando Valor Compartido*. Conferencia desarrollada en Hotel Marriott, San José, Costa Rica.
- Porter, M. E. (2015, 7 de diciembre). ¿Qué rol deben jugar las empresas en la sociedad? [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LD8aHqmY1zY>
- 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*, 10-11.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review America Latina*. 84(12), 42-56.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Puga, V. J. & Martínez, C. L. (2008, octubre-diciembre). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.
- Pulgar-Vidal, M. (2012). *Glosario de términos para la formulación de proyectos ambientales*. Lima, Perú: Ministerio del Ambiente-MINAM.
- Randhawa, S. U. & West, T. M. (1992). Evaluating automated manufacturing technologies: Part II—a methodology for evaluation. *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 5(4).
- Reisz, S. (1985). Sobre el valor y la apreciación literaria, *Lexis (PUCP)*, 9(9), 1.
- Remacha, M. (2016). Cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. En *Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC*. IESE Business School, Universidad de Navarra, Navarra, España.
- Rylková, Ž. (2016). Economic value added in managerial economics. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 38.
- Sanborn, C. (2008). Filantropía en América Latina: Tradiciones históricas y tendencias actuales. *Filantropía y cambio social en América Latina*, 25.
- Sánchez, B. y Guarisma, J. (1995). *Métodos de Investigación*. Maracay, Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.

- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). SROI A guide to social return on investment. *Lenthe*, Amsterdam.
- Shared Value Initiative. (2015). *About iniciativa*. Recuperado de <http://sharedvalue.org/about-initiative>
- Smith, D. (2012). Latin America leads the way in creating shared value. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/latin-american-companies-creating-shared-value>
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy-the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 499-513.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de empresa*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- Thorne, K., & Smith, M. (2000). Competitive advantage in world class organisations. *Management Accounting London*, 78(3), 22-27.
- Tinto, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*. 29(39), 135-173.
- Toro, I. D., & Parra, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/cuantitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial EAFIT.
- Unión de Cementos Andina (UNACEM). (2013). *Reporte de Sostenibilidad (2013)*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=5960](http://www.unacem.com.pe/?page_id=5960).
- Unión de Cementos Andina (UNACEM). (2014). *Reporte de Sostenibilidad (2014)*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=5960](http://www.unacem.com.pe/?page_id=5960).

- Unión de Cementos Andina (UNACEM). (2015). *Reporte de Sostenibilidad* (2015).  
Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=5960](http://www.unacem.com.pe/?page_id=5960).
- Vaidyanathan, L., & Scott, M. (2012). Creating shared value in India: The future for inclusive growth. *Corporate Social Responsibility: Practice, Theory, and Challenges*, 37(2), 108-113.
- Varma, S., & Kumar, G. Y. (2016). Stakeholder analysis for a cross-country Pipeline Project in India. *South Asian Journal of Management*, 23(2), 131.
- Verduzco, D. L. (2012). *Innovación en responsabilidad social: De la responsabilidad social integral a la creación de valor social*. México: Universidad Anahuac Mayab, Fundación educar para producir.
- Vidal, I. (2011, septiembre). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo)*, 2134, 30-33.
- Villafaña, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.
- Vives, A. (2012). Compartir el valor creado versus crear valor compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (10), 169-183.
- Williams, R. & Hayes, J. (2013, January). Literature review: Seminal papers on 'Shared value'. *Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services*.
- Wood, C., & Leighton, D. (2010). Measuring social value: The gap between policy and practice. *Undercurrent*, 19 -20.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). *Eco efficiency creating more value-spanish*. Recuperado de

<http://www.wbcsd.org/content/search?searchText=eco+efficiency+creating+more+value&searchButton=>

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. Recuperado de <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>

Yura S.A. (2015). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.responsabilidadsocialydesarrollosostenible.org.pe/empresas/72-yura-s-a.html>



## Apéndice A: Consentimiento Informado

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución : Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú -  
CENTRUM  
Investigadores: Zuley Alvarez; Diego De Lama; Jaime Rojas  
Título : Diagnóstico del Valor Compartido en la Industria de Producción de  
Cemento en el Perú.

Por medio de la presente manifiesto que se me informo de la realización de un estudio llamado: “Diagnóstico del Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú”. Esta es una investigación desarrollada por los Señores Jaime Rojas Gutiérrez, Diego De Lama Ríos y Zuley Alvarez Salazar cursantes de la Maestría en Administración Estratégica de Empresas, de la Escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM.

#### Objetivos del Estudio:

Identificar si la industria de producción de cemento en el Perú conoce y realiza estrategias de creación de valor compartido.

Determinar si las empresas productoras de cemento en el Perú comprenden la teoría de valor compartido, si la aplican en el desarrollo de sus estrategias internas, cuáles son estas, cómo lo validan y cómo lo cuantifican, de tal manera que se puedan conocer los componentes empleados que estén asociados a la generación de valor compartido o los elementos que limitan su ejecución.

#### Procedimientos:

La recolección de datos se realizará mediante la encuesta, “Creación de Valor Compartido”.

#### Riesgos:

No se prevén riesgos por participar en esta fase del estudio.

#### Beneficios:

Los beneficios son una evaluación gratuita, donde se identificará si la empresa aplica o tiene potencial de aplicar estrategias internas de valor compartido.

Los costos de dicha investigación no le ocasionarán gasto alguno.

#### Costos e incentivos

No se pagará nada por participar en el estudio. Igualmente, no se recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de colaborar a un mejor entendimiento de la aplicación de Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú.



**Confidencialidad:**

Se guardará la información con códigos y no con nombres de ser estipulado. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación directa de las personas, de ser permitido se podrá describir la empresa que participa en este estudio. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

**Uso de la información obtenida:**

La información de los resultados será usada para estudios de investigación beneficiando al mejor conocimiento de la aplicación del Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú.

**Derechos de la empresa:**

Si la empresa decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar del estudio sin perjuicio alguno. Si se tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio, en este caso llamar a la Srta. Zuley Alvarez al celular 991141659, Sr. Diego De Lama al celular 997533894 o al Sr Jaime Rojas al celular 945379406.

**CONSENTIMIENTO**

Se me ha garantizado la confidencialidad de la información suministrada y autorizo la publicación de los resultados del estudio de la empresa XXX. a condición de que en todo momento se mantenga el secreto profesional y que no se publicara el nombre de las personas participantes del estudio más que solo el cargo de la persona. Habiendo comprendido lo anterior y una vez que se me aclararon todas las dudas que surgieron con respecto a la investigación, brindo el consentimiento de realizar la investigación: titulada: “Diagnóstico del Valor Compartido en la Industria de Producción de Cemento en el Perú”

**<Gerente General / Representante Legal / RRHH> 22 de septiembre 2016**

**DNI:**

**Zuley Alvarez Salazar 22 de septiembre 2016**  
**DNI: 41232407**

**Diego De Lama Ríos 22 de septiembre 2016**  
**DNI:**

**Jaime Rojas Gutiérrez 22 de septiembre 2016**  
**CE:**

## Apéndice B: Instrumento



CENTRUM CATÓLICA  
Creación de Valor Compartido

Código del Instrumento

Fecha: \_\_\_\_\_

### A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

- A1. Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_  
 A2. Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_  
 A3. Puesto/Cargo del Entrevistado \_\_\_\_\_

#### A4-5-6. Información de Mercado (para los años)

Año	Ventas (S/.)	Utilidad Bruta (S/.)	Utilidad Neta (S/.)
año 2013			
año 2014			
año 2015			

#### A7-8-9. Información de Estructura organizacional (para los años)

Año	Total Colaboradores	Colaboradores Tercerizados	Total pago realizado a colaboradores (S/.)
año 2013			
año 2014			
año 2015			

### B. CONOCIMIENTO SOBRE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

B1. ¿Sabe Ud. de que trata la creación de valor compartido en las empresas? SI  NO

B2. ¿Qué entiende Ud. por valor compartido? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B3. ¿Cuando diseña o planea actividades de impacto social que criterio emplea para priorizarlas? (colocar en orden de importancia siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_

B4. ¿Cuando diseña o planea una actividad de impacto social en todos los caso busca un beneficio económico tangible para la empresa? SI  NO

B5. ¿Realiza actividades de impacto social independientemente de que estas no generen beneficios económicos para la empresa? SI  NO

B6. ¿Todas las actividades de impacto social desarrolladas por la empresa traen beneficios al valor de la empresa? SI  NO

### C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

C1. ¿La empresa calcula el EVA? SI  NO

C2. Si calculó el EVA, ¿Cuánto fue en los siguientes años?

Año	EVA
año 2013	
año 2014	
año 2015	

C3. ¿Qué método usó para calcular el EVA? \_\_\_\_\_

C4. ¿Cuál es el principal indicador empleado por la empresa para evidenciar la Creación de Valor? \_\_\_\_\_

C4. ¿Cómo ha sido la evolución del principal indicador de creación de valor?

Año	ROE	ROA	EBITDA
año 2013			
año 2014			
año 2015			

C4. ¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL? ..... SI  NO

C5. ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI? ..... SI  NO   
¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C6. ¿La empresa es parte de UN Global Compact? ..... SI  NO   
¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C7. ¿La empresa es parte de Perú 2021? ..... SI  NO   
¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C8. ¿La empresa tiene certificaciones? ¿Cuáles?

ISO	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
OSHAS	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
AA	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Otras	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

C9. ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work? ..... SI  NO   
¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

B1. La empresa mide:

Materialidad	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	¿Desde qué año?	_____
Representación Corporativa	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	¿Desde qué año?	_____
Impacto de sus acciones	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	¿Desde qué año?	_____
Percepción	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	¿Desde qué año?	_____

### D. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

#### a. Colaboradores

**La empresa:**

- 1 ¿Paga salarios por encima de la industria? ..... SI  NO  1a
- 2 ¿Da premios a los mejores colaboradores? ..... SI  NO  1a
- 3 ¿Da bonos anuales, además del reporte de utilidades? ..... SI  NO  1a
- 4 ¿Cuántos accidentes laborales se reportan en el año? ..... 1a

Año	Cantidad de Accidentes	Índice de Gravedad
año 2013		
año 2014		
año 2015		

- 5 ¿Implementa política sobre balance de género? ..... SI  NO  5a
- 6 ¿Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones? ..... SI  NO  2a
- 7 ¿Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores? ..... 1a

Año	inversión en capacitación (S/.)	inversión en capacitación (Horas Hombre)
año 2013		
año 2014		
año 2015		

- 8 ¿Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.)? ..... 2a

Año	Becas (S/.)
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 9 ¿Mide la satisfacción del trabajador? ..... SI  NO  3a
- 10 ¿Implementa planes de carrera de los colaboradores? ..... SI  NO  2a

## b. Comunidad

### La empresa:

- 1 ¿Invierte en obras por impuestos? (S/.) ..... SI  NO  1b

Año	Valor invertido en Oxi (S/.)
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 1 ¿las obras por impuestos que realizan generan de alguna manera un beneficio económico adicional a la empresa?

- 2 ¿Creó nuevos empleos? (Total) ..... SI  NO  2b

Año	Nuevos Empleos Creados
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 3 Invertió en fortalecer las capacidades laborales (S/.) ..... SI  NO  2b

Año	inversión en fortalecimiento de capacidades
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 4 Gestionó riesgos asociados con el entorno ..... SI  NO  2b

- 5 Compró servicios locales (S/.) ..... SI  NO  1b

Año	Valor compras (S/.)	Compras locales (S/.)
año 2013		
año 2014		
año 2015		

- 6 Invertió en la conservación del medio ambiente ..... SI  NO  9b

Año	Inversión en M.A (S/.)
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 7 ¿El medio ambiente en el que realiza la inversión tiene relación directa con la razón de ser del negocio?

SI  NO

- 8 ¿La inversión en la conservación del medio ambiente ha generado incremento en el Valor de la Compañía?

SI  NO

### c. Proveedores

La empresa:

- 1 Paga a tiempo a los proveedores SI  NO  2c  
 2 Invirtió en la mejora continua (S/.) SI  NO  2c

Año	Inversión en M.C (S/.)
año 2013	
año 2014	
año 2015	

- 3 Buscó estabilidad de los proveedores SI  NO  3c  
 4 Incrementó las compras (S/.) SI  NO  1c

Año	incremento en compras
año 2013	
año 2014	
año 2015	

### d. Clientes

La empresa:

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

### e. Conservación del Medio Ambiente

La empresa:

- 1 Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio 7e

Año	Agua (m3)	Papel (Tm o resmas -)	Electricidad (kW/h)	Combustible (gal)	Químicos (l)
año 2013					
año 2014					
año 2015					

- 2 Gestiona las salidas 7e

- Recicla Residuos sólidos SI  NO   
 Recicla papel SI  NO   
 Trata los Efluentes SI  NO   
 Fija o Almacena los Gases GEI SI  NO   
 Recicla los Equipos de oficina, maquinarias SI  NO  8e

- 3 Audita procesos desde el punto de vista ambiental SI  NO  8e

- 4 Es transparente respecto de su impacto ambiental SI  NO  3e

- 5 Practica rendición de cuentas SI  NO  6e

- 6 Recibió notificación de multas ambientales (Total)

AÑO	Recibió Multas Ambientales	Valor Multas
año 2013	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
año 2014	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
año 2015	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	



### Referencias Utilizadas

- 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.
- Cohen-Kalafut, P., Gronroos, & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value.
- 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
- 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.
- 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.