

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Valor Compartido en la Industria Hotelera Peruana de 5 estrellas**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Luz Josefa Bonilla Del Pozo**

**Luz Patricia Bonilla Del Pozo**

**Lourdes Carolina La Rosa López**

**Lester Glenn Padilla Pun**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Surco, abril 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio al profesor Rubén Guevara, nuestro asesor de tesis, por su tiempo, dedicación y valiosos aportes y sugerencias que han permitido mejorar académicamente este trabajo a lo largo de todos sus avances.

Agradecemos especialmente a los ejecutivos de las ocho empresas hoteleras, por su disposición, aporte y confianza brindada durante la entrevista, gracias a ellos el trabajo de investigación pudo ser realizado.

Agradecemos también a la plana docente de CENTRUM Católica, en especial a nuestros profesores, quienes con dedicación han contribuido en nuestra formación gerencial.



## Dedicatorias

A Raquel, mi esposa, por su constante apoyo y comprensión, a mis hijos, Mauricio y Laura Lucía, quienes son mi fuerza e inspiración. A mis padres por su constante guía, que ha hecho de mí un gran padre de familia, y a mis suegros por su apoyo incondicional de siempre.

Lester Padilla

A mis padres por su incondicional apoyo durante toda mi vida y en especial en estos últimos años de estudio. A mis dos hijas por su paciencia y comprensión permanente.

Josefa Bonilla

A mis padres, Amador y Josefa, por ser mis guías y estar siempre presentes, a mis hermanos por su colaboración, a mi esposo Ricardo por su paciencia y apoyo diario, y a mi hija Sofía por ser el motor y alegría de mi familia.

Luz Patricia Bonilla

A mis padres, Fredy y Mery, por su amor y apoyo en cada paso importante de mi vida. A Úrsula, Silvia y Erika por sus palabras de aliento y preocupación. A mis compañeros de tesis, Josefa, Patricia y Lester, por su profesionalismo y dedicación. Finalmente, a Dios por brindarme esta gran oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Lourdes La Rosa

## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de la presente investigación fue identificar el estado de la aplicación de valor compartido en la industria hotelera del Perú, específicamente en las principales empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco durante el periodo 2013 al 2015. Se trató de un estudio cuantitativo, descriptivo, no experimental longitudinal, donde se seleccionaron y analizaron ocho empresas hoteleras, luego de la realización de entrevistas a directivos de las áreas específicas de Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Operaciones, aplicando un instrumento proporcionado por la escuela de negocios CENTRUM Católica, validado a través de la revisión de literatura y de expertos en el tema de estudio.

Finalmente, los resultados de la investigación concluyeron que las empresas hoteleras seleccionadas e investigadas se encontraban en proceso de desarrollo en la aplicación de valor compartido, ya que no conocían el concepto como tal. Sin embargo, se observó que llevaban a cabo prácticas o estaban planificando programas que permitían la mejora de su accionar, bajo los conceptos de responsabilidad social empresarial, responsabilidad corporativa, desarrollo sostenible y turismo sostenible.

## **Abstract**

The main objective of this research was to identify the status of shared value application on the Hospitality industry in Peru, specifically in the major five-star hotel companies in Lima and Cusco from 2013 to 2015. This study was a quantitative, descriptive, non-experimental and longitudinal one, in which eight hotel companies were chosen and analyzed. Interviews were carried out on those companies' managers; especially from Finance, Human Resources, Public Relations and Operations areas; by applying a tool provided by CENTRUM Católica Business School, based on literature review and validated by experts on this subject.

Finally, the results of the research concluded that, the selected and assessed companies were in process of developing shared value practices; since they were not familiar with this concept itself. However, it was identified that those companies were managing shared value actions or have been planning programs in order to improve their performances. Those actions were carried out in the name of concepts such as corporate social responsibility, corporative responsibility, sustainable development and tourism.

## 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 la Investigación. ....	4
1.3. Propósito de la Investigación .....	5
1.4. Preguntas de la Investigación.....	5
1.5. Justificación de la Investigación .....	6
1.6. Naturaleza del Estudio .....	7
1.7. Marco Teórico.....	7
1.8. Definiciones .....	8
1.9. Supuestos .....	9
1.10. Limitaciones de la Investigación.....	9
1.11. Delimitación de la Investigación.....	9
1.12. Resumen.....	10
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1. Sector Hotelero.....	12
2.1.1. Definiciones.....	14
2.1.2. Clasificación.....	14
2.2. Valor.....	16
2.2.1. Creación de valor desde el punto de vista de la tangibilidad .....	19
2.2.2. Creación de valor desde el punto de vista del desarrollo sostenible .....	22
2.3. Responsabilidad .....	26

2.3.1. Ética.....	26
2.3.2. Liderazgo responsable.....	29
2.4. Resumen.....	57
2.5. Conclusiones.....	59
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>61</b>
3.1. Diseño de la Investigación.....	61
3.2. Conveniencia del Diseño.....	62
3.3. Preguntas de Investigación.....	63
3.4. Población.....	63
3.5. Muestreo.....	63
3.6. Consentimiento Informado.....	67
3.7. Confidencialidad.....	69
3.8. Localización Geográfica.....	69
3.9. Instrumentación.....	70
3.10. Recolección de Datos.....	72
3.11. Análisis de Datos.....	74
3.12. Validez y Confiabilidad.....	76
3.13. Resumen.....	78
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>79</b>
4.1. Perfil del Informante.....	79
4.2. Resultados.....	811
4.2.1. Nivel de conocimiento sobre valor compartido.....	811
4.2.2. Nivel de preparación para crear valor compartido.....	833
4.2.3. Creación de valor compartido según Porter y Kramer.....	877

4.2.4. Creación de valor compartido con la teoría de <i>Stakeholders</i> .....	900
4.3. Discusión.....	108
4.4. Conclusión .....	115
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>117</b>
5.1. Conclusiones .....	117
5.2. Implicancias Teóricas.....	121
5.3. Implicancias Prácticas .....	122
5.4. Recomendaciones.....	122
5.4.1. Recomendaciones prácticas.....	123
5.4.2. Futuras investigaciones .....	126
<b>Referencias.....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice A: Definiciones Adicionales.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice B: Hotel – Requerimientos Mínimos .....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndice C: Consentimiento Informado .....</b>	<b>142</b>
<b>Apéndice D: Cuestionario Creación de Valor Compartido .....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice E: Esquema del Instrumento .....</b>	<b>151</b>
<b>Marco Teórico del Instrumento de Investigación .....</b>	<b>152</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Denominación de Establecimientos Hoteleros .....</i>	15
Tabla 2	<i>Clasificación y Categorización de Hospedajes .....</i>	16
Tabla 3	<i>Segmentación realizada por Tipo de Hoteles .....</i>	17
Tabla 4	<i>Cuadro Comparativo de Autores en Relación al Valor de Forma Objetiva .....</i>	18
Tabla 5	<i>Ilustración de los Resultados Sociales y del Negocio por Nivel del Valor Compartido .....</i>	52
Tabla 6	<i>Comprendiendo el Propósito de la Medición .....</i>	54
Tabla 7	<i>Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido .....</i>	55
Tabla 8	<i>Población de las Empresas Hoteleras de Cinco Estrellas en Lima Metropolitana y Cusco.....</i>	64
Tabla 9	<i>Ranking Top 10 de Hoteles por Presencia en Países.....</i>	67
Tabla 10	<i>Criterios de Selección para Muestra no Probabilística.....</i>	68
Tabla 11	<i>Características de los Hoteles de la Muestra .....</i>	80
Tabla 12	<i>Nivel de Aplicación de Valor Compartido en los Hoteles de la Muestra y Nivel de Conocimiento de Valor Compartido en los Directivos Entrevistados .....</i>	82
Tabla 13	<i>Hoteles de la Muestra Signatarios del Pacto Global a Nivel Internacional .....</i>	84
Tabla 14	<i>Hoteles de Perú Afiliados al Great Place to Work .....</i>	85
Tabla 15	<i>Certificaciones de los Hoteles de la Muestra en el Perú.....</i>	86
Tabla 16	<i>Resumen de las Afiliaciones y Certificaciones con las que cuenta la Muestra.....</i>	87
Tabla 17	<i>Prácticas de Valor Compartido según Porter y Kramer que Aplicaban los Hoteles de la Muestra .....</i>	89

Tabla 18	<i>Valor Creado en los Diferentes Valores Relacionados al Stakeholder Colaborador.....</i>	92
Tabla 19	<i>Beneficios Adicionales al Salario que recibían los Colaboradores de la Muestra .....</i>	93
Tabla 20	<i>Acciones en Favor de la Comunidad por los Hoteles de la Muestra .....</i>	98
Tabla 21	<i>Acciones para la Conservación del Medio Ambiente Realizadas por los Hoteles de la Muestra .....</i>	100
Tabla 22	<i>Valor Creado en los Distintos Factores Relacionados al Stakeholder Cliente... </i>	103
Tabla 23	<i>Ranking Traveller Choice de TripAdvisor, Años 2015 y 2014 .....</i>	104
Tabla 24	<i>Resultados en la Reducción del Uso de Recursos del Hotel Westin al Año 2015 .....</i>	106
Tabla 25	<i>Crecimiento de las Utilidades por Acción de los Hoteles de la Muestra (Expresado en Soles).....</i>	108
Tabla 26	<i>Aplicación de Valor Compartido en Hoteles Internacionales y Nacionales .....</i>	112
Tabla 27	<i>Comparación del Estado de Creación de Valor Compartido en el Programa Green Engage entre el IHG y el Crowne Plaza Lima.....</i>	113

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual de Definiciones Analizadas para la revisión de literatura. ....	13
<i>Figura 2.</i> Modelo del índice de Creación de Valor. ....	22
<i>Figura 3.</i> Conexión entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales.....	48
<i>Figura 4.</i> Innovar para Valor Compartido depende de cinco ingredientes que se auto-refuerzan.....	49
<i>Figura 5.</i> Número de Prácticas de Valor Compartido que se dieron en los hoteles de la muestra. ....	84
<i>Figura 6.</i> Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer en los hoteles de la muestra. ....	88
<i>Figura 7.</i> Valor Compartido con los <i>Stakeholders</i> de la muestra seleccionada. ....	90
<i>Figura 8.</i> Número de prácticas de Valor Compartido por Stakeholder y por hotel. ....	91
<i>Figura 9.</i> Repartición del 10 % de impuestos a los servicios en los hoteles de la muestra.....	94
<i>Figura 10.</i> Promedio de horas de capacitación interna por origen de la cadena en los hoteles de la muestra en el año 2015.....	96
<i>Figura 11.</i> Promedio de porcentaje de satisfacción laboral de los años 2013 al 2015 realizado con evaluaciones internas en los hoteles de la muestra. ....	97
<i>Figura 12.</i> Número de colaboradores del 2013 al 2015 en los hoteles de la muestra. ....	99

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

La creación de valor se relaciona a la generación de riqueza o utilidad en términos económicos, cuando el retorno obtenido supera las expectativas esperadas. En la teoría neoclásica (Argandoña, 2011), la creación de valor económico explicaba por qué el precio que los consumidores pagan por un bien o servicio era mayor que el costo de producirlo. Para medirlo no sólo se debe considerar el beneficio obtenido sino también el costo que ha generado producir dicho beneficio. El valor compartido es un concepto de negocios que fue introducido por primera vez por Porter y Kramer en el 2011. En esta publicación, Porter definió la creación de valor compartido como la creación de un valor económico que también creaba valor para la sociedad, abordando sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y tampoco sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico.

Algunos autores consideran el concepto de valor compartido como una consecuencia de la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), cuyo ámbito se limitaba a las exigencias de los accionistas de las empresas. Pero este nuevo concepto involucra mucho más. De acuerdo con Merzthal (2013), las compañías debían alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas se dieran al mismo tiempo, se dice que se ha creado valor para la sociedad.

En el mundo existen varias empresas que vienen aplicando el concepto de creación de valor compartido. Estas empresas han redefinido su cadena de valor y/o productos o servicios para poder crear valor compartido. Por ejemplo, Walmart generó valor compartido al disminuir la formación de contaminantes y los gastos en combustibles a través de la

disminución del uso de empaques y al replantear sus trayectos de entrega. IBM e Intel utilizaron la inteligencia digital para disminuir el empleo de electricidad dentro de sus actividades y producción.

En el Foro Anual de Creación de Valor Compartido (2014), Nestlé informó que había realizado proyectos de desarrollo rural, apoyo al sector cafetalero, reforestación, elaboración de productos reducidos en grasa y azúcar e incrementados en vitaminas y nutrientes, apoyo a programas de estudios profesionales en el área de alimentación y obesidad; formación del sistema de gestión medioambiental de Nestlé (Nestle Environmental Management System [NEMS], 2013), con el cual ha conseguido disminuir el desperdicio de agua en 46 % en un periodo de ocho años y el 39 % en el gasto de energía en un periodo de siete años, también ha logrado reciclar 75 % de los recursos sobrantes de la producción en los últimos tres años.

Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins (2012) refirieron el programa de entrenamiento de Coca Cola en el 2009, con el que se buscó el desarrollo de negocios y emprendimiento en Brasil, buscando aumentar la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos, fortalecer los canales de distribución *retail* e incrementar las ventas. El resultado de este programa fue que 30 % de los estudiantes encontraron un trabajo en Coca Cola y al menos 10% hicieron su propio negocio. Otro caso referido en la publicación de Porter et al. (2012) fue el programa Ecoimaginación de General Electric, que permitió captar, vía web, ideas de la comunidad para crear proyectos de desarrollo de la organización en conjunto a los de la sociedad, al crear bienes y servicios benéficos en el ámbito económico y ecológico.

La creación de valor compartido ha implicado crear a la vez un valor económico a las empresas y un valor social a las comunidades de su entorno. Para lograrlo, Porter y Kramer (2011) propusieron tres maneras de realizarlo: (a) atendiendo a las necesidades de las

comunidades y empresas del entorno geográfico del negocio, (b) modificando la cadena de valor y, (c) creando nuevos productos y servicios.

A nivel de Latinoamérica, la Foundation Strategy Group (FSG) en su página Social Impact Consulting 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 Banco Interamericano de Desarrollo; mientras que en el Perú empresas como Alicorp vienen realizando prácticas de valor compartido en sus procesos.

En tal sentido, las prácticas de RSE en el Perú son incipientes, al respecto Tostes y Chero (2010) indicaron:

En busca de una metodología que permita la vigilancia social de la RSE en las empresas peruanas, la Red Puentes aplicó parámetros de comparación de casos en la banca comercial en Perú (2007 y 2009) y Brasil (2007). Tomando en cuenta aspectos relacionados con la implementación de acciones concretas vinculadas a la atención de las necesidades de los consumidores, con el compromiso de los derechos laborales y con la protección medioambiental, se pudieron analizar cuatro casos peruanos y ocho brasileños, con una escala de criterios de evaluación de 0 a 5 puntos. Sobre la base de los resultados, se puede concluir que ninguno de los casos peruanos presentaron acciones que permitan clasificarlos en un nivel regular de avance, mientras que en Brasil dos casos se destacan: ABN Amor Real y Bradesco. Asimismo, en 2007 y 2009, en las instituciones financieras peruanas se ha avanzado muy poco en cuanto a la implementación de políticas que impliquen acciones permanentes sobre el medio ambiente y atención a consumidores y trabajadores, aunque se ha podido observar mejorías en este periodo en Interbank y el Banco de Crédito del Perú. (p. 299)

La presente investigación se ha centrado en analizar la situación de las prácticas de creación de valor compartido en el sector hotelero del Perú, durante los años 2013 a 2015. Las empresas turísticas privadas ya no solo procuran generar valor a sus accionistas, sino también para el beneficio de las comunidades donde efectúan sus servicios turísticos, con prácticas sustentables evidenciadas en el cuidado del patrimonio, del capital cultural y de todo aquello que se constituya como parte de la identidad de las comunidades.

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

El desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) en los últimos años ha generado un gran cambio en las organizaciones a través de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en las operaciones del negocio, y que están orientados a maximizar el impacto positivo y minimizar los efectos negativos del negocio, al tiempo que se cumple con la legislación y normativa internacional, como lo mencionó Marquina (2011) en su definición de RSE; sin embargo, ser socialmente responsable no es el límite. El desarrollo del concepto de creación de valor compartido ha permitido que las empresas contribuyan con el desarrollo sostenible y generen un valor económico o un bienestar compartido entre la empresa y sus grupos de interés.

La presente investigación buscó conocer el estado de la creación de valor compartido en las empresas del sector hotelero de cinco estrellas de Lima y Cusco del año 2013 al 2015, por lo que se ha descrito cuál es la gestión realizada en los hoteles dentro del marco de responsabilidad social empresarial, y las prácticas que puedan estar generando un valor compartido entre la empresa y sus grupos de interés. En el Perú, el concepto de creación de valor compartido es un tema incipiente, que aún no cuenta con herramientas, estándares de medición del valor ni estudios que sustenten los beneficios de aplicar prácticas de valor compartido específicamente en la industria hotelera.

### 1.3. Propósito de la Investigación

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar el estado de la aplicación de valor compartido en las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco, del año 2013 al 2015. Dentro de los objetivos específicos, la investigación se enfocó en:

- Describir el nivel de conocimiento acerca del concepto de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra.
- Describir el nivel de preparación para la creación de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra.
- Describir el estado de la creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) en las empresas hoteleras de la muestra.
- Describir cuál es la proporción en que aplican valor compartido las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco con sus *stakeholders* y de qué manera se benefician.

### 1.4. Preguntas de la Investigación

La pregunta general de la investigación fue ¿cuál es la situación de la aplicación de valor compartido para las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco, del año 2013 al 2015?

Las preguntas específicas de la investigación son:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del concepto de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra?
- ¿Cuál es el nivel de preparación para la creación de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra?
- ¿Cuál es el estado de la creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) en las empresas hoteleras de la muestra?

- ¿Cuál es la proporción en qué aplican valor compartido las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco con sus *stakeholders* y de qué manera se benefician?

### 1.5. Justificación de la Investigación

Los aspectos que justificaron la presente investigación se basaron en la generación de un bienestar compartido por parte de la empresa hacia sus grupos de interés. Porter y Kramer (2011) confirmaron que “la creación de valor compartido juega un papel muy importante en la estrategia a largo plazo para cualquier empresa, ya que se basa en la rentabilidad integral y posición competitiva de la misma” (p. 16).

En efecto, la importancia de aplicar prácticas para crear valor compartido en la organización está introduciéndose cada vez más en el rediseño de la cadena de valor o en los planes estratégicos:

La creación de valor compartido en las empresas es importante porque se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso económico y social, abordando los problemas sociales desde la perspectiva de valor y ya no como un tema periférico. (Porter & Kramer, 2011, p. 6)

El Perú tiene una gran oportunidad de desarrollar las prácticas de valor compartido dentro del sector hotelero debido al crecimiento constante de la industria del turismo. Las empresas hoteleras deberán alinear sus objetivos estratégicos involucrando el concepto de creación de valor compartido en los servicios que ofrecen, tanto a sus clientes internos como externos. Las prácticas de valor compartido no solo generan prestigio y valor en la marca, sino también resultados positivos tanto en la rentabilidad del negocio como en la cultura de la comunidad y el medio ambiente donde se ubican. Al respecto, Porter y Kramer (2011) señalaron que “la oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento de una

economía global” (p.16). Finalmente, los hallazgos de la investigación generarán un valor teórico, el cual podrá ser utilizado en futuras investigaciones referidas a la industria del turismo.

### **1.6. Naturaleza del Estudio**

La investigación se hizo con enfoque cuantitativo, ya que la recolección de datos se realizó utilizando como estrategia la medición objetiva, asignando un valor numérico que permitió el análisis cuantitativo. Asimismo, en base a la revisión de literatura y de la perspectiva de estudio, el alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se midieron conceptos y se definieron variables, describiendo tendencias de un grupo o población.

En cuanto al diseño de la investigación, fue uno no experimental longitudinal; no experimental porque no se manipularon las variables analizadas y no se formularon hipótesis respecto a relaciones de causa y efecto de ningún tipo (Salkind, 1999); longitudinal porque la información recabada fue de los tres últimos años para el sector hotelero, del año 2013 al 2015. El instrumento de medición utilizado reflejó los conceptos en términos cuantitativos a través de un cuestionario que analizó tanto el valor tangible en los resultados financieros como el valor intangible en los beneficios sociales y ambientales.

Para el análisis de la presente investigación, los autores consideraron una población conformada por los hoteles de cinco estrellas de Lima Metropolitana y la provincia de Cusco, ya que dichos hoteles invierten en buenas prácticas para brindar calidad en el hospedaje. De este modo, Lima y Cusco han sido identificadas como las principales zonas estratégicas del Perú en el desarrollo del sector hotelero.

### **1.7. Marco Teórico**

La teoría de creación de valor compartido desarrollada por Porter y Kramer a partir de 2011 es la que se ha abordado para aplicarla a la industria hotelera del Perú. El concepto de

valor compartido viene desarrollándose en los últimos años a consecuencia de la evolución del rol de la empresa en la sociedad, que ha tenido y tiene su ámbito limitado a las exigencias de los accionistas de las empresas. Según Porter y Kramer (2011), los desarrolladores de la teoría de creación de valor compartido, este nuevo concepto puede ser definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera la empresa. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. Se debe generar beneficios mutuos para la empresa y la sociedad, y para la empresa y los *stakeholders*.

### 1.8. Definiciones

Se adoptaron estas definiciones para las variables principales de la investigación:

**Sector hotelero.** “El negocio hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Arenas, Fierro, Gordillo, Meneses y Solorio, 2007, p.19).

**Valor compartido.** Porter y Kramer (2011) definieron valor compartido como “la creación de valor económico de una manera que también cree valor para que la sociedad haga frente a sus necesidades y desafíos” (p. 2). Desde la perspectiva estratégica “una empresa tiene éxito cuando crea una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de su cliente y su comunidad. Las empresas obtienen una ventaja competitiva con la forma en que configuran su cadena de valor” (p. 6).

Además, se utilizaron algunas otras definiciones que aportaron al desarrollo de las variables principales (ver Apéndice A).

## **1.9. Supuestos**

Entre los supuestos considerados para esta investigación, las teorías funcionan y explican el fenómeno estudiado en el sector hotelero, y existe la intención de crear valor compartido por parte del grupo de hoteles seleccionados. Del mismo modo, otro supuesto es que la mayor parte de acciones de valor compartido es medible tanto desde el aspecto financiero como no financiero, y que los grupos de interés de estos hoteles son conscientes de que están creando valor compartido para las partes.

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

La recolección de la información se realizó mediante un cuestionario enviado de manera electrónica a las empresas seleccionadas, luego se coordinó una reunión con las personas que accedieron a una entrevista a fin de explicarles el objetivo de la investigación, y para absolver dudas. No obstante, a pesar de haber contactado a los directivos clave de las empresas, estas fueron las siguientes limitaciones: (a) el nivel de conocimiento de los entrevistados sobre el valor compartido denotó confusión con el concepto de responsabilidad social o era evidencia de que no se llevaba a cabo, (b) la entrega de la información fue incompleta, posiblemente por falta de prácticas propias de valor compartido o por temas de confidencialidad y, (c) la falta de entrevistas a algunas empresas, las que aplicaron el criterio de selección por prioridades de sus respectivas áreas.

## **1.11. Delimitación de la Investigación**

La presente investigación obtuvo información sobre la industria hotelera, en particular de las cadenas nacionales e internacionales de categoría cinco estrellas, por su interés y disposición para participar, cuando se transmitió el objetivo previo a la entrevista, los hoteles de cuatro estrellas no tuvieron disponibilidad para las entrevistas, también por su capacidad e infraestructura que permite la aplicación de valor compartido. Así mismo la delimitación

geográfica a las dos principales ciudades del Perú en cantidad de hospedajes, Lima Metropolitana y Cusco por tener el 82% de hoteles cinco estrellas del Perú, distribuido en 52% y 20% respectivamente (MINCETUR). El análisis se realizó con la data obtenida de los años 2013 al 2015.

### **1.12. Resumen**

De acuerdo al desarrollo en este capítulo, se ha identificado la importancia de esta investigación y los aspectos más relevantes que la hicieron viable. Se tiene como premisa principal el impacto positivo que conlleva la oportunidad de creación de valor compartido en el sector hotelero, para finalmente definir estrategias de desarrollo en este sector. El propósito de la investigación tuvo como principal argumento la inexistencia de investigaciones con características similares en el país. Por el carácter descriptivo de la investigación, el principal objetivo fue brindar información sobre el estado de la aplicación de valor compartido en el sector estudiado.

Las preguntas y objetivos de la investigación se orientaron a identificar las oportunidades de aplicación de valor compartido en las empresas hoteleras de mayor prestigio y mayor presencia en las dos principales ciudades del país (Lima y Cusco), cuestionándose inicialmente sobre si existían beneficios con las prácticas de aplicación de valor compartido en dichas empresas, para luego realizar un análisis sobre si en los beneficios identificados estaban involucrados todos los grupos de interés, mediante la aplicación del instrumento de medición de valor compartido.

En conclusión, en el presente capítulo se ha delimitado claramente el tema investigado y cuanto se busca responder más allá de las limitaciones mencionadas, a fin de crear un aporte tanto para la cadena de hoteles de la muestra, como para la industria hotelera en el Perú.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

La revisión de literatura se ha enfocado en el análisis de dos grandes conceptos: valor y responsabilidad. El concepto de valor se analizó desde la teoría de creación de valor y a su vez desde dos perspectivas: la tangibilidad (tangibles e intangibles) y el desarrollo sostenible (económico, social y ambiental). La creación de valor fue un punto muy importante ya que permitió determinar un instrumento de medición adecuado, el que ha sido utilizado en el capítulo III.

El concepto de responsabilidad se ha subdividido en los conceptos de ética y liderazgo responsable. Dentro del concepto de ética se ha explicado el concepto de ética empresarial, y cómo su evolución en el tiempo ha contribuido al surgimiento del concepto de valor compartido. Los conceptos de ética y liderazgo responsable dieron lugar a la explicación de conceptos tales como la responsabilidad social empresarial (RSE), el desarrollo sostenible (DS) y el valor compartido. Finalmente, el concepto de RSE ha permitido abordar conceptos tales como la teoría de *stakeholders*, la evolución de RSE y la ciudadanía corporativa global.

Se ha desarrollado, en el contexto de las definiciones de las variables mencionadas, la evolución de diferentes teorías, como la neoclásica y la teoría de los *stakeholders*, las cuales contribuyeron al desarrollo posterior de la teoría de creación de valor compartido. Finalmente, la variable clave, valor compartido, fue ubicada dentro del contexto deseado, en este caso, la industria hotelera, para conocer cómo ha ido aplicándose en el sector. La finalidad del desarrollo de este capítulo fue contar con los conceptos necesarios para determinar la situación referida a la aplicación de valor compartido en la industria hotelera y poder aplicarla en las empresas que se desenvuelven en el Perú.

Antes de abordar los conceptos previamente mencionados (valor y responsabilidad),

se consideró conveniente definir algunos conceptos del sector hotelero, así como mencionar una clasificación de los tipos de hospedaje. El esquema de este capítulo se refleja en la Figura 1, mapa conceptual de definiciones analizadas para la revisión de literatura, donde se reflejan las variables y los principales autores que contribuyeron a la revisión de las mismas.

Los recursos de información correspondieron a libros, artículos, investigaciones en inglés y español y tesis en línea, tomados de la base de datos del Centro de Documentación de CENTRUM Católica, que incluyó fuentes tales como: EBSCOhost, ProQuest, Emerald, ScienceDirect, entre otras.

## **2.1. Sector Hotelero**

Arenas, Fierro, Gordillo, Meneses y Solorio (2007), mencionaron:

Sánchez (2002) refiere que el negocio hotelero comprende a todos aquellos establecimientos dedicados profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario; además, Ramón (2002) manifiesta que el negocio hotelero al igual que los otros subsectores del negocio turístico, ha sufrido cambios debido a la presencia de nuevos entornos competitivos, desarrollo de nuevas tecnologías, fórmulas innovadoras de gestión y las nuevas tendencias de la demanda entre otros aspectos. (p.19)

Con respecto a los componentes del sector hotelero, Arenas et al. (2007) citaron:

Tiene como unidad básica el establecimiento hotelero que aparte de recoger a los hoteles podría abarcar a los apart hoteles (asimilado a hoteles por cumplir los requisitos mínimos que caracterizan a estos). Las empresas hoteleras que tienen como servicio fundamental la provisión de alojamiento y en muchos casos servicios de alimentos y bebidas, así como salas y espacios de reuniones, servicios de ocio, etc. conforman un subsector clave en la industria turística. (p. 20)

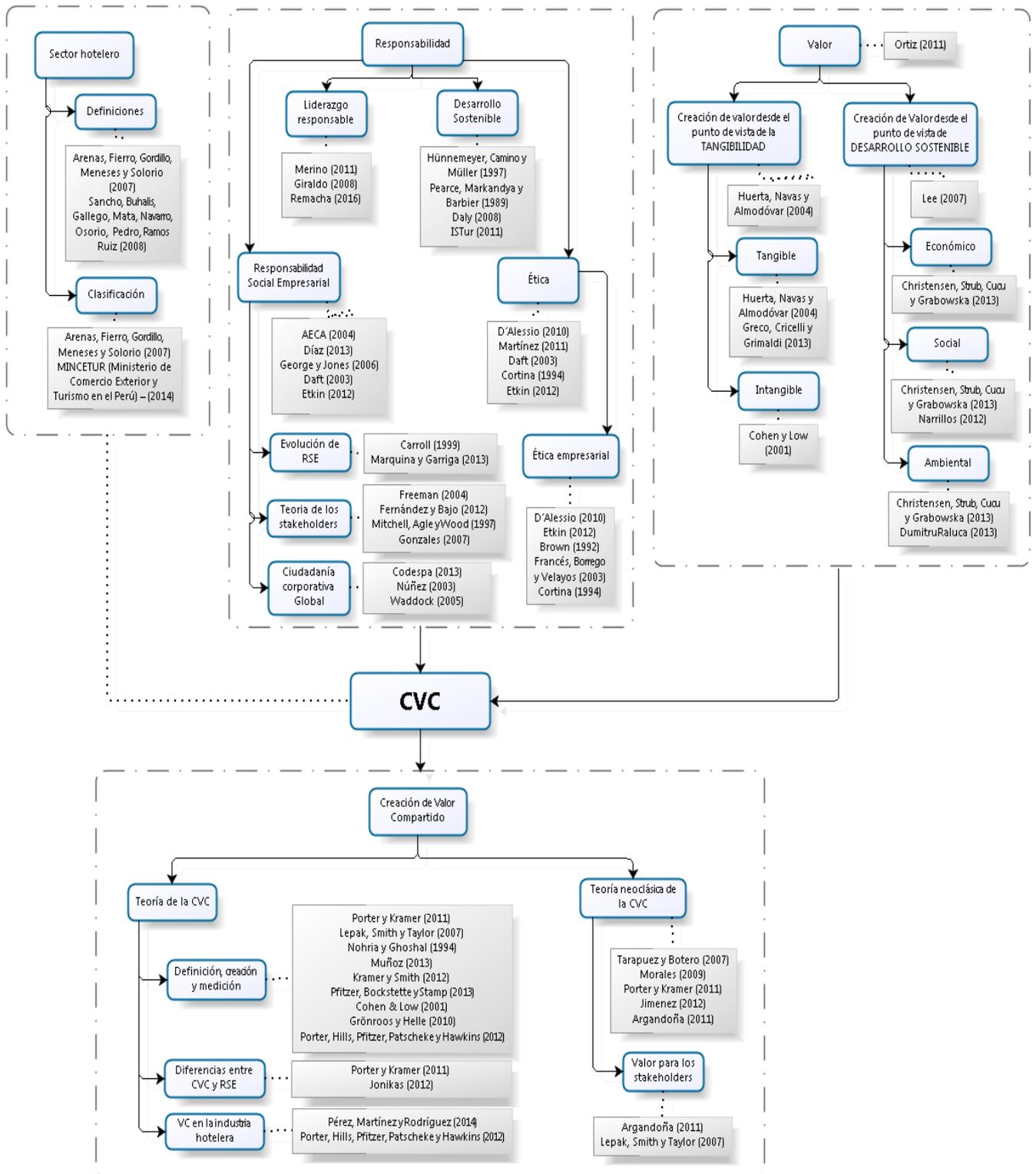


Figura 1. Mapa conceptual de Definiciones Analizadas para la revisión de literatura.

Finalmente, los autores antes mencionados confirmaron que, de acuerdo a The Economist Intelligent Unit (EIU), en el sector hotelero coexisten tres tipos de empresas diferentes:

- a. Las empresas que se dedican a la construcción, desarrollo y propiedad de los edificios hoteleros.
- b. Las empresas que los gestionan, con o sin participaciones accionarias en los hoteles que gestionan.
- c. Las compañías franquiciadoras que desarrollan cadenas hoteleras sin verse envueltas ni en la propiedad ni en la gestión hotelera. (p. 20)

### **2.1.1. Definiciones**

En el capítulo I se mencionó una definición de hoteles dada por Arenas et al. (2007), en donde indicaron:

La OMT conceptualiza a los hoteles como establecimientos comerciales caracterizados por ofrecer alojamiento, con o sin otros servicios complementarios, bajo una unidad económica de explotación ocupando la totalidad o parte independizada de un inmueble y reuniendo una serie de requisitos técnicos y equipamientos que lo hacen apto para su función principal. (p. 20)

Sin embargo, existen diferentes tipos de establecimientos hoteleros, los cuales han sido clasificados y definidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Perú (MINCETUR), por medio del Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR (ver Tabla 1).

### **2.1.2. Clasificación**

En cuanto a la clasificación de los diferentes tipos de hospedaje, Arenas et al. (2007) mencionaron: “En el caso particular de Perú, los tipos de hospedaje se encuentran clasificados de acuerdo a los atributos y prestaciones que ofrecen, y a su vez cada clase tiene

una escala de categorías denominada en número de estrellas que puede variar” (p. 20). En tal sentido, el MINCETUR estableció una clasificación a través del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado por Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, en la que los establecimientos se pueden clasificar o categorizar de acuerdo a los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal (ver Tabla 2).

Tabla 1

*Denominación de Establecimientos Hoteleros*

Establecimiento hotelero	Definición
Hotel	Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de una a cinco estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Apéndice B.
Apart hotel	Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los apart hoteles pueden ser categorizados de tres a cinco estrellas.
Hostal	Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea.
Albergue	Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo.

*Nota.* Tomado de Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014, pp. 3-5. Lima, Perú.

Para fines de este trabajo de investigación, se procedió a detallar los requisitos para cada clase de hotel, en términos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal, en el

Apéndice B. Por otro lado, con respecto al sector turismo, Arenas et al. (2007) admitieron una variedad de tipologías, sobre la cual mencionaron:

Tabla 2

*Clasificación y Categorización de Hospedajes*

<b>Clase</b>	<b>Categoría</b>
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Albergue	---

*Nota.* Tomado de Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014, p. 3. Lima, Perú.

Valls (2003) ha identificado una completa tipología de acuerdo a diez criterios: procedencia, motivo de viaje, medio de transporte utilizado, características geográficas del destino, ciclos de vida del destino, duración de la vacación, grupo, alojamiento, nivel de gasto y organización del viaje. De otra parte PromPerú (2007), ha efectuado una clasificación de turismo tipificándolo como cultural, de naturaleza, aventura, termalismo, eventos y negocios. (pp. 21-22)

En tal sentido, los segmentos a los que se dirige la oferta hotelera en el mercado peruano se muestran en la Tabla 3.

## **2.2. Valor**

Como concepto clave del presente trabajo de investigación, Ortiz (2011) mencionó que “el valor es esencial en toda organización pero ha sido matizado en términos de la rentabilidad para los accionistas y de los beneficios netos” (p. 270). Siendo un término estudiado por mucho tiempo por diversos autores, Ortiz (2008) consolidó algunas opiniones sobre los elementos que generan valor en una empresa (ver Tabla 4).

Tabla 3

*Segmentación Realizada por Tipo de Hoteles*

<b>Tipo de hoteles</b>	<b>Descripción</b>
Hoteles naturaleza/ ecoturismo	Hoteles ubicados en lugares con atractivos naturales. Este tipo de hoteles deben desarrollar conciencia del impacto ambiental cultural que pueden generar. Los visitantes de este tipo de hoteles tienen como objetivo principal el huir del stress de la ciudad.
Hoteles rústico/ rural	Ligado al turismo rural, en este tipo de hoteles se tiene como base una infraestructura rural en un área geográfica alejada de la ciudad, pretendiendo ofrecer descanso con integración del turista con la naturaleza.
Hoteles corporativos	Son instalaciones que disponen de auditorios, salas de reuniones, sala de exposiciones, restaurante, alta tecnología, etc. que tienen la finalidad de brindar todas las facilidades para el desarrollo de congresos y convenciones. Este segmento tiene la ventaja de estar dirigido a un cliente con poder adquisitivo alto, la estacionalidad es invertida a la del turismo, es menos sensible a las fluctuaciones.
Hoteles cultural/ urbano	Hoteles ubicados en ciudades en donde puede o no existir un atractivo cultural así como también, tengan una decoración específica dependiendo de la zona geográfica.

*Nota.* Tomado de “Propuesta de Modelo de Planeamiento Estratégico para Empresas Hoteleras: Aplicación en la asociación Hoteles Link Perú” por K. Arenas, C. Fierro, M. Gordillo, F. Meneses y G. Solorio, 2007, Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú, p. 22.

Ortiz (2011) acotó que todos los autores “coinciden al tomar el valor como el diferencial producto de la aplicación de trabajo a un bien, como de forma semejante lo plantea Porter, pero Smith hace una aclaración interesante al definir el valor de uso y de cambio” (p. 274). Con respecto a las diferencias mencionó:

Si bien todos los autores hacen una aproximación al valor de forma objetiva, tan solo

Porter (1955) cuantifica su valor de forma absoluta respecto al capital invertido en

indicadores como rentabilidad sobre los activos. Además su distribución del valor incluye a más partes interesadas, siempre y cuando participen de la generación de valor. (p. 274)

Tabla 4

## Cuadro Comparativo de Autores en Relación al Valor de Forma Objetiva

	<b>Smith</b>	<b>Ricardo</b>	<b>Marx</b>	<b>Porter</b>
¿A través de qué elementos se genera valor?	El trabajo productivo crea valor, es remunerado por el comendador. El precio es la expresión del valor en términos monetarios y es ajustado por la oferta y demanda de bienes. El comendador dispone de capital para realización de trabajo, a cambio de ellos recibe un beneficio. El propietario de la tierra donde se realiza el trabajo recibe una renta por el uso.	El trabajo necesario junto a la disponibilidad de capital crea valor. El trabajador es remunerado por el comendador. El precio es susceptible de perder valor. El comendador dispone del dinero, la técnica y la tierra. Es retribuido con el beneficio y la renta.	El trabajo necesario junto a la disponibilidad de capital crea valor. El trabajador no es remunerado por todo el valor creado para el capitalista. La tasa de plusvalía relativa determina el precio. El capitalista dispone del dinero, la tecnología y la tierra, es retribuido con el beneficio de la renta.	La empresa u organización establece un espacio en el mercado y productos que competir. Se mide el valor por el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad neta. Diseña una cadena de valor junto con otras organizaciones para provisión e intermediación que permite la generación de valor al usuario final.

*Nota.* Tomado de “El valor en la organización” por C. Ortiz, 2011, *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), p. 274.

Este concepto puede ser abordado desde diferentes perspectivas, por lo que dicho autor concluyó:

El valor es una percepción subjetiva y objetiva de un bien tangible e intangible que en la organización tiene dos dimensiones, el valor monetario y no monetario, en el monetario tiene dos divisiones: el valor de uso y el transaccional (o de cambio),

mientras que en los no monetarios se encuentran todos los valores sociales y propios de la cultura organizacional. (p. 279)

### **2.2.1. Creación de valor desde el punto de vista de la tangibilidad**

Con el fin de lograr el valor esperado, es importante analizar los recursos con los que cuenta una organización, ya que los mismos aumentarán o disminuirán dicho valor. Huerta, Navas y Almodóvar (2004) definieron los recursos como “aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente, como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.” (p. 90).

**Tangible.** Huerta et al. (2004) mencionaron:

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, maquinarias, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto intangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan a los estados contables, y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables. (p. 91)

**Intangible.** Huerta et al. (2004) definieron los activos intangibles como:

Dentro de los recursos intangibles se puede diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los primeros son aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como “capital humano” y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de

razonamiento y decisión, etc. Los segundos son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know-how*, etc. y organizativos tales como la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc. (p. 91)

Greco, Cricelli y Grimaldi (2013) mencionaron a Porter, con respecto a la importancia de las organizaciones de alcanzar ventaja competitiva y el rol de los activos tangibles e intangibles; dichos autores confirmaron:

Tanto los tangibles como los intangibles (conocimiento y base relacional) han sido considerados como fuentes potenciales de ventaja competitiva. Tal como lo discutió Andriessen (2004), los tangibles e intangibles pueden ser evaluados (al definir su valor monetario), medidos (al definir su valor usando criterios no monetarios traducidos en fenómenos observables tales como el número de los patentes de la organización o estimados (su valor no se calcula en base a un fenómeno observable, sino mediante el juicio personal de un auditor). (p. 56)

Sin embargo, dichos autores confirmaron la importancia y reto que representa la medición del valor de los activos intangibles. Greco et al. (2013) concluyeron:

Mientras que los tangibles pueden ser fácilmente monetizados, y muchos ratios financieros y económicos han sido definidos, la valoración de la inversión en intangibles ha representado un reto. Últimamente, los autores definieron métodos para monetizar los intangibles, integrando el punto de vista estratégico de la organización, utilizando la influencia mutua de ambos activos, la interrelación entre el desempeño de intangibles y tangibles y los desarrollos estratégicos. Sin embargo, la asignación de

valor de los tangibles e intangibles puede que no reflejen la dinámica interna de la creación de valor. (p. 56)

Se ha hablado de la importancia de la medición de recursos intangibles para la medición general del valor de una empresa. Al respecto, Cohen y Low (2001) mencionaron:

Los intangibles, aunque no hayan sido siempre reconocidos, siempre han sido los ejes impulsores del desempeño de las empresas; y los inversionistas institucionales, quienes atribuyen una parte significativa del valor del mercado de la compañía a los datos no financieros, toman en cuenta los intangibles dentro de sus análisis y estimados de ganancias. Los gerentes, por la misma razón, están adoptando de manera creciente metodologías no tradicionales de medición. (p. 9)

Con respecto al instrumento de medición, Cohen y Low (2001) mencionaron:

Los investigadores de Cap Gemini Ernst & Young desarrollaron un riguroso y amplio modelo de creación de valor para compañías progresivas, dicho modelo les permitirá medir el impacto de categorías claves de activos intangibles en el valor de mercado de la compañía. (p. 9)

Sobre las categorías más críticas referidas al desempeño no financiero que determinan la creación de valor corporativo, Cohen y Low (2001) resaltaron las nueve más importantes:

“(a) innovación, (b) calidad, (3) relaciones con los clientes, (4) capacidades de administración, (5) alianzas, (6) tecnología, (7) valor de la marca, (8) relaciones con los empleados y (9) problemas ambientales y comunitarios” (p. 10).

Dichos autores mencionaron que al juntarse estos ejes impulsores de valor pueden combinarse para formar una sola medición del desempeño no financiero: el índice de creación de valor (VCI, por su sigla en inglés), que representa la suma total del desempeño de la compañía (ver Figura 2).

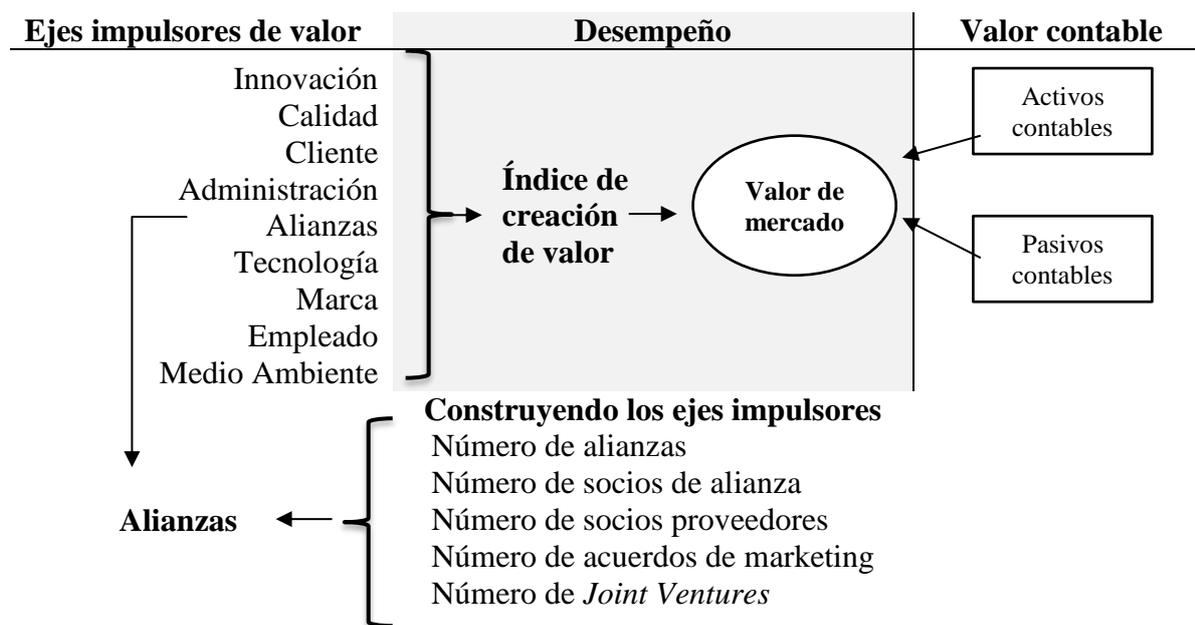


Figura 2. Modelo del índice de Creación de Valor. Adaptado de “The Value Creation Index; quantifying intangible value” por P. Cohen y J. Low, 2001, *Strategic Leadership*, 29(5), p. 11.

Finalmente, como parte de los resultados, Cohen y Low (2001) concluyeron:

De los nueve factores, la innovación tiene el mayor impacto en el valor de mercado.

Claramente, esto refleja la necesidad de las compañías de innovar constantemente, de manera que puedan competir en la nueva economía. La calidad de la administración y las relaciones con los empleados siguen de cerca, con respecto a sus respectivos

impactos en el valor de mercado predictivo, validando el cliché corporativo que “las

personas son nuestro más importante activo”. Como es de esperarse, la calidad del producto y del proceso en manufactura se mantiene como un fuerte indicador de valor.

(p. 11)

### 2.2.2. Creación de valor desde el punto de vista del desarrollo sostenible

La creación de valor puede ser vista desde una perspectiva en donde conjuntamente

los valores económicos, sociales y ambientales convergen para generar un valor medible y de

gran aporte para los grupos de interés de una compañía. Dicha convergencia ha sido denominada la línea de triple rentabilidad (*triple bottom line*). Lee (2007) lo definió como:

En 1994, el término la línea de triple rentabilidad, fue sugerido por John Elkington (Henriques & Richardson, 2004). Este concepto requiere que los negocios amplíen la información brindada sobre su responsabilidad con el medio ambiente, la sociedad, así como la financiera (Gray & Milne, 2004). La línea de triple rentabilidad requiere que las compañías no sólo consideren las ganancias y pérdidas financieras, sino también sus efectos en temas sociales y ambientales. El patrón de reporte de sostenibilidad de más amplia aceptación es la Iniciativa de Reporte Global, GRI (Global Reporting Initiative), el cual establece un amplio conjunto de lineamientos que cubren la triple línea de rentabilidad en su totalidad, con los correspondientes reportes en temas sociales, ambientales y económicos. (p. 67)

**Económico.** Conocido también como el valor financiero, Christensen, Strub, Cucu y Grabowska (2013) lo definieron como:

El valor financiero, al igual que los otros valores, depende del punto de vista. El valor financiero tiene diferentes significados para los diferentes *stakeholders*, como para el comprador y el vendedor en una transacción. Para el comprador, el primero y más importante valor financiero es el precio, el cual se sacrifica para obtener cierto producto o servicio. Sin embargo, otros factores también aplican: los costos de tiempo, costos de búsqueda, costos psíquicos, todos considerados explícita o implícitamente por la percepción de sacrificio del consumidor. Si los consumidores no pueden encontrar los productos disponibles, o si deben de viajar largas distancias para comprarlos, se ha hecho un sacrificio. Si los consumidores deben de esforzarse en conseguir productos durables o deben de conseguir tiempo para preparar bienes

empaquetados, y si este tiempo y esfuerzo no brinda satisfacción al consumidor, en la forma de recreación o pasatiempo, se ha hecho un sacrificio. (p. 26)

Del mismo modo, dichos autores confirmaron que para los proveedores de bienes aplica la misma situación:

Aparte del sacrificio monetario que involucra la manufactura de cierto bien, existe una serie de sacrificios en los que se incurre para administrar un negocio, lo que incluye los salarios de los empleados, impuestos, tarifas, préstamos, etc. Mientras que algunos de los costos pueden ser apalancados mediante una administración eficiente, otros factores, tales como los impuestos, salen del control de la compañía. (p. 27)

**Social.** Christensen et al. (2013) mencionaron:

El valor social no tiene “una única y total definición” y se “refiere a impactos no financieros más amplios de programas, organizaciones e intervenciones, lo que incluye el bienestar de los individuos y las comunidades” (Wood & Leighton, 2010).

Se define el valor social como un impacto que influye directamente en los estándares de vida, oportunidades y el bienestar general de los seres humanos. Este valor es netamente intangible y es difícil de definir ya que existen diferencias de opinión con respecto al concepto que involucra diferentes tipos de personas. Depende de diferentes variables como la posición geográfica, la cultura, la riqueza de la comunidad, etc.

(p. 23)

Por otro lado, existe un método que permite la medición de este valor. Al respecto, Narrillos (2012) acotó:

El retorno social sobre la inversión (más conocido por su sigla en inglés, 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 este en que no sólo es utilizado por agentes externos al proyecto quienes 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. (pp. 49-50)

Narrillos (2012) a su vez explicó cómo debe aplicarse esta herramienta:

El SROI mide el valor de los beneficios con relación a los costos incurridos para obtener dichos beneficios o impactos. Es un ratio que se establece como un cociente entre el Valor Actual Neto de los impactos y el Valor Actual Neto de la Inversión. Por ejemplo, un ratio de 5:1 indica que por cada euro de inversión se crean euros de valor social, así:

$$ROI = \frac{\text{Valor Actual Neto de los impactos}}{\text{Valor Actual Neto de la Inversión}}$$

(p. 50)

Finalmente, Narrillos (2012) concluyó que los beneficios gracias a la aplicación de esta herramienta son claros:

(a) Comunicación efectiva con los grupos de interés gracias a los datos cuantitativos y cualitativos, (b) Toma de decisiones más efectivas, ya que ayuda a la empresa a desvelar donde está creando valor, (c) Enfoque en los impactos críticos, (d) Mentalidad inversora, al considerar un préstamo o una donación como una forma de inversión y no un subsidio, (e) Claridad en la gestión, al comunicarse con los grupos de interés, estos pueden influir en la gestión de la empresa, y la gestión de la misma, podrá estar más enfocada en atender sus necesidades. (pp. 50-51)

**Ambiental.** Con respecto a este último valor, Christensen et al. (2013) mencionaron:

Al igual que el valor social, el valor ambiental es un concepto difícil de definir. Mientras que ahora estamos experimentando algunos efectos directos del cambio climático, tales como el incremento de severas tormentas, inundaciones y altas temperaturas, es difícil, por no decir imposible, establecer un vínculo entre acciones individuales y la continuación de los problemas ambientales en el mundo. La escala es tan grande que mientras nosotros como individuos, estamos aprendiendo a ser responsables con el medio ambiente, es difícil hacer tangibles los efectos de nuestras acciones individuales. (p. 24)

Por otro lado, ha surgido el concepto “economía verde”, como lo mencionó Dumitru Raluca (2013):

El concepto de economía verde provee una respuesta a las múltiples crisis que el mundo ha estado enfrentando en los últimos años, la crisis climática, alimentaria y económica, con un paradigma alternativo que ofrece la promesa de crecimiento mientras protege los ecosistemas de la tierra y, a cambio, contribuye con la reducción de la pobreza. De esta forma, la transición a una economía verde implicaría cambiarse de un sistema que permite, y algunas veces genera, estas crisis a otro sistema que las direcciona y las prevenga. (p. 38)

## **2.3. Responsabilidad**

### **2.3.1. Ética**

Existe una amplia variedad de definiciones para ética, especialmente por tratarse de un término de larga historia y existencia. Se han seleccionado algunas consideradas como relevantes para la investigación.

D'Alessio (2010) mencionó que la ética puede ser definida en sentido estricto como:

“Las reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es correcto e incorrecto; las creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas; y el estudio de los estándares de lo correcto y lo incorrecto” (p. 205).

Asimismo, D’Alessio (2010) indicó también que “la ética en su sentido más amplio son las diferencias en valores, tradiciones, culturas, religiones e historias de un país a otro, que significa que los estándares de la buena ciudadanía corporativa pueden variar alrededor del mundo” (p. 205).

Por otro lado, Martínez (2011) acotó:

La ética es un saber normativo que pretende orientar de una forma indirecta las acciones de los seres humanos. La ética es la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana. Es una ciencia no teórica, que se traduce en actos concretos. Es una ciencia dinámica y constructiva del ser humano. La ética debe guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social. (p. 2)

A su vez, Daft (2003) mencionó que “la ética es un código de principios y valores morales que rigen la conducta de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo” (p. 138). Del mismo modo, Cortina (1994) mencionó que “la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente” (p. 17). Finalmente, un concepto social de ética es el que indicó Etkin (2012): “la ética propone principios esenciales para articular la vida social, a través de valores tales como libertad, justicia, igualdad y el respeto por la condición y la dignidad humana” (p. 47).

**Ética empresarial.** La aplicación de la ética en el ámbito empresarial se ha basado en las siguientes definiciones. D’Alessio (2010) mencionó que “los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente que fomente a la correcta toma de decisiones mediante

la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias” (p. 205). Otra definición importante es la que brindó Etkin (2012):

La ética aplicada no se limita al respeto por el marco jurídico sino a la responsabilidad de la organización en el diseño de estructuras y procesos que consideren el desarrollo de la gente y la satisfacción de las necesidades en el trabajo, bajo principios de igualdad, justicia y equidad. La aplicación ética no es apenas el traslado de los valores personales al ámbito del trabajo sino también una revisión de las formas de gestionar a través de la gerencia social. (p. 30)

Por otro lado, Brown (1992) mencionó que “tanto gerentes como empleados aprenderán a asumir riesgos personales en beneficio de una toma de decisiones ágil y honesta: sabrán como exponer y analizar los supuestos y valores que subyacen en sus creencias, creando un ambiente moral y socialmente responsable” (p. 8). Además, Francés, Borrego y Velayos (2003) mencionaron que “las organizaciones con una cultura ética asumen sus responsabilidades antes que sean planteadas como quejas. Esto se puede llamar actitud proactiva, a diferencia de la reactiva, que se basa en responder a las demandas una vez que han sido formuladas” (p. 17). Cortina (1994) indicó también que “al pensar en el carácter de la organización se produce, por tanto, una interacción entre los valores que surgen de la actividad empresarial y los de la sociedad, entre la ética de la empresa y la ética civil” (p. 25).

Cortina (1994) también mencionó que para diseñar una ética empresarial es necesario lo siguiente:

- Determinar cuál es el fin específico a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social.
- Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo.

- Indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.
- Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, como también entre los bienes internos y externos.
- Reconocer cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe.
- Saber qué derechos reconoce esa sociedad a las personas. Es decir, cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad. (p. 25)

### **2.3.2. Liderazgo responsable**

Waldman y Balven (2015) definieron el liderazgo responsable como:

El liderazgo responsable representa un concepto que se crea en la intersección de dos campos de estudio: la responsabilidad social y el liderazgo. Mientras que muchas veces se ha escrito sobre responsabilidad social, como por ejemplo, sobre su relación con el desempeño financiero de la compañía (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003), mucho menos se sabe acerca de cómo las acciones y las decisiones por parte de los individuos afecta o es afectada por la responsabilidad social. Un tema como el liderazgo responsable, sobrepasa de manera inherente los niveles de análisis, al considerar individuos, grupos y organizaciones como un todo (Christensen, Mackey, & Whetten, 2014; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013). (p. 19)

Asimismo, Merino (2011) mencionó que “el liderazgo ético y responsable es una condición temporal, la cual se produce cuando concurren en una persona un sólido código ético, una escala de valores, y el ejercicio de la responsabilidad. El liderazgo, para ser ético,

debe ser responsable”. Giraldo (2008) indicó que el liderazgo responsable conjunta la orientación del líder hacia los objetivos y metas económicas de la empresa y la orientación del líder hacia los recursos humanos, el medio ambiente y la ética.

Por otro lado Remacha (2016) indicó que “el líder responsable es aquel que se encarga de impulsar la responsabilidad en la empresa” (p. 5). E indicó además que “la responsabilidad del líder queda definida por dos parámetros: las acciones de las que es responsable y los grupos ante los cuales lo es” (p. 5). Finalmente añadió:

El líder responsable considera que la empresa, en el ejercicio de su actividad, debe beneficiar tanto a los propietarios/ accionistas como al resto de los constituyentes de la organización. Por ello, tiene en cuenta las demandas y necesidades de los diferentes grupos de interés en su toma de decisiones, y se responsabiliza de la creación de valor compartido como vía de mantenimiento de la sostenibilidad de la firma a largo plazo. (Remacha, 2016, p. 5)

Asimismo, otra definición fue la proporcionada por Merino (2011), quien mencionó: El liderazgo ético y responsable es aquel que busca tener un sentido y propósito del bien, y se manifiesta a otros a través de la empatía, esto es, con el reconocimiento del otro, sus sentimientos y vicisitudes. Para el sector privado de hoy, este liderazgo implica que se acerquen y trabajen, por ejemplo, protegiendo y promoviendo la democracia y los derechos humanos, fortaleciendo la economía de mercado, cuidando el medio ambiente y luchando contra la pobreza; en suma, que formen parte de la solución de los problemas sociales de nuestro país, con una visión de largo plazo. (pp. 14-15)

Finalmente, las cuatro características del liderazgo responsable indicadas por Merino (2011) fueron: “(a) interactividad entre el líder, la empresa y la sociedad, (b) participación de

los *stakeholders* para una mejor toma de decisiones, (c) creatividad para unir eficacia con responsabilidad corporativa, y (d) cercanía de relaciones sostenibles con los demás” (pp. 17-20).

A continuación y a partir de las variables ética y liderazgo responsable, se definieron tres grandes conceptos: responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible y creación de valor compartido.

***Responsabilidad social empresarial.*** AECA (2004) mencionó:

La responsabilidad social corporativa representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental (suma de individuos sociales) como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución a la sociedad. La aceptación de dicha composición social y el compromiso con unos valores sociales elementales, induce un comportamiento empresarial coherente con dichos planteamientos, que va más allá del objetivo básico de obtener beneficio económico, necesario para su supervivencia.

(p. 8)

La definición anterior reconoce que la dimensión humana de la empresa, los beneficios económicos y los objetivos de rentabilidad o eficiencia de la propia empresa no se encuentran “divorciados” de los fines sociales. La responsabilidad de la empresa debe estar vinculada a sus colaboradores, para luego trascender a los demás grupos de interés que, conforme lo señaló Díaz (2013) “son aquellos grupos o individuos relacionados con la empresa que son impactados o impactan en la misma” (p.12). En base a ello, George y Jones (2006) consideraron que “los administradores y colaboradores en general deben tomar

conciencia sobre el deber de tomar decisiones que fortalezcan y promuevan el bienestar de los interesados y de la sociedad en general” (p. 134).

Daft (2003) mencionó que la responsabilidad social es “la obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización” (p. 146); “trata de valores internos que forman parte de la cultura corporativa y determina las acciones concernientes a la responsabilidad social por el ambiente externo” (p. 138). Etkin (2012) indicó que “en una organización responsable o equitativa, se vuelve necesario transparentar los legítimos intereses en juego y los temas de conflicto” (p. 190).

Asimismo, se muestra el concepto de responsabilidad social empresarial establecida por la norma ISO 26000 (2010):

Es la 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.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

(p. 5)

Del concepto de responsabilidad social empresarial, el cual contribuye al gran concepto de responsabilidad, se ha considerado pertinente tratar la evolución del mismo, la mencionada teoría de *stakeholders* y el concepto de ciudadanía corporativa global.

*Evolución de la responsabilidad social.* Según Carroll (1999), “hay cuatro etapas en el proceso de evolución histórica del concepto de responsabilidad social: germinación, surgimiento, desarrollo y proliferación” (p. 5).

La etapa de germinación surgió después de la Gran Depresión. Según Marquina y Garriga (2013), “el debate teórico contemporáneo de la responsabilidad social surgió a raíz de la obra de Bowen, *Responsabilidades sociales del hombre de negocios*, publicada en 1953” (p. 6). Esta obra es considerada como la primera que trató el tema. Bowen definió la responsabilidad social del empresario como “el conjunto de las obligaciones del empresario para conseguir la aplicación de políticas, para tomar esas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, citado por Carroll, 1999, p. 270).

En la etapa de surgimiento, que se dio en los años sesenta, apareció la figura de Keith Davis (1960), con la llamada Ley de Hierro de la Responsabilidad (Iron Law of Responsibility). Según mencionó Marquina y Garriga (2013), esta ley “establece una relación equitativa entre poder y responsabilidad social de la empresa, en la que una empresa tiene tanta responsabilidad como poder económico y político” (p. 7). Hubo otros autores destacados que tocaron el tema en esa época, como Frederick en 1960 y McGuire en 1963 que hablaron de estas responsabilidades económicas y sociales. Marquina y Garriga (2013) añadieron que “para ellos, la responsabilidad social excede la aplicación de la responsabilidad a una persona, a un directivo o empleado; por el contrario, de esta ampliación surgen responsabilidades y acciones institucionales y colectivas para toda la empresa” (p. 7). Mencionaron también que “fue a partir de estos años que la responsabilidad social empezó a ser considerada corporativa, y ya no más del empresario o ejecutivo” (p. 7).

En la etapa de desarrollo, como mencionó Marquina y Garriga (2013) “hubo una proliferación de teorías y visiones de la responsabilidad social, de la cual surgió la gran mayoría de conceptos que se desarrollaron posteriormente” (p. 8). En este punto, aparecieron figuras como Jhonson en 1971, quien habló sobre los *stakeholders* o grupos de interés; Steiner en 1971 quien habló de la búsqueda de largo plazo; Carroll en 1979, quien según Marquina y Garriga (2013) “formularon una definición de la responsabilidad social empresarial basada en cuatro componentes, sugiriendo así que las compañías tienen cuatro tipos de responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas” (p. 9).

En las décadas de 1980 y 1990 surgieron otras definiciones y teorías importantes como la teoría de los *stakeholders* de Freeman. Estas teorías y definiciones provocaron el desarrollo en paralelo de diversos estudios y demandas por auditorías con el fin de poder medir la responsabilidad social de la empresa, que desembocó más adelante en certificaciones como los ISO y los reportes de sostenibilidad de la GRI. Marquina y Garriga (2013) mencionaron al respecto:

Algunos de los claros ejemplos de operacionalización de la responsabilidad social fueron los estudios que buscaron probar la relación positiva entre el desempeño social de la empresa y el desempeño financiero de la empresa, mostrando que la responsabilidad social tiene un efecto positivo en los resultados financieros de la empresa. Aquellas empresas que poseen programas de responsabilidad social (más activas socialmente) tienen un mejor resultado financiero y económico. (p. 11)

Finalmente, en la etapa de proliferación, que se dio en la década del 2000, el concepto de responsabilidad social se propagó en muchas empresas y a nivel mundial. Al respecto, Marquina y Garriga (2013) afirmaron:

Esta época está caracterizada por pocos avances teóricos en el campo de la

responsabilidad social y/o por grandes estudios empíricos con un gran número de investigaciones y casos de empresas. En esta época se crearon varias asociaciones de empresas y organizaciones no gubernamentales cuyo fin era promover y fomentar el debate de la responsabilidad social. Así surgió la Ethical Corporation en 2001 y el Business for Social Responsibility, que promueven el debate y la discusión en temas de responsabilidad social, y difunden el conocimiento de mejores prácticas en el mundo empresarial. (p. 13)

**Teoría de los stakeholders.** La teoría de los *stakeholders* fue desarrollada por Edward Freeman y presentada en el año 1984 en la publicación: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Posteriormente se ha ido reforzando, desarrollando y publicando más sobre esta teoría. Freeman (2010) definió el término *stakeholder* como: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobiernos u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa” (p. 24). Freeman (2004) fundamentó su definición en que “al existir esta relación de causa efecto, los gerentes deberían preocuparse en tener una estrategia explícita para tratar con cada uno de los *stakeholders*” (p. 229). Freeman (2004) indicó también que la teoría de los *stakeholders* “les permite a los gerentes incorporar los valores personales en la formulación e implementación de planes estratégicos” (p. 234).

Para Fernández y Bajo (2012), la teoría de los *stakeholders* “estudia la gestión empresarial y tiene los elementos suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión, donde la dimensión ética puede encontrar acomodo de forma natural” (p. 135). Para ellos, la empresa “debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de *stakeholders* en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica” (p. 135).

Por otro lado, Mitchell, Agle y Wood (1997) complementaron la definición de Freeman e indicaron que:

Los *stakeholders* pueden identificarse en función de que tengan uno, dos o tres de los siguientes atributos: “(a) el poder suficiente para influir en la empresa, (b) la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa, y (c) la urgencia de la pretensión correcta del grupo de interés” (p. 854).

Para Gonzales (2007), las razones del interés de la teoría de los *stakeholders* son las siguientes:

Primero, la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), sino que debe ser entendida desde la pluralidad de los diferentes agentes que intervienen en ella. Segundo, la teoría permite comprender que entre los distintos *stakeholders* se establecen relaciones donde no solo se muestran intereses económicos, sino otros intereses como los morales. Tercero, mediante esta teoría, es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social empresarial y la ética empresarial. (p. 209)

Según Gonzales (2007), “la compañía debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus *stakeholders*, y la cuestión clave en su identificación es conseguir diferenciar aquellos *stakeholders* que poseen poder comunicativo y expectativas urgentes y legítimas” (p. 210). Gonzales (2007) también indicó que la teoría de los *stakeholders* “es hoy en día una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teórico-prácticas plausibles y reales de la responsabilidad social corporativa” (p. 209).

**Ciudadanía corporativa global.** La definición de ciudadanía corporativa global puede tener diversas interpretaciones, pues involucra también aspectos históricos y culturales. Su

origen partió de las economías liberales de mercado. La publicación de la Fundación Codespa (2013) mencionó que:

La ciudadanía corporativa no está directamente relacionada con las actividades productivas, sino con las relaciones de la empresa con la sociedad en general, es decir, en la colaboración ciudadana de la empresa y de sus empleados. Se basa en que la empresa se concibe como un ciudadano corporativo que, como todo miembro de la sociedad, no solo tiene derechos sino también obligaciones. Contiene concepciones más tradicionales, como las donaciones corporativas o las fundaciones, así como nuevas formas de practicar ciudadanía corporativa como el voluntariado corporativo y las alianzas empresa-ONG. Dentro de los beneficios que puede dar el voluntariado corporativo, es que fomenta la formación y habilidades sociales del empleado reforzando su capacidad de cooperación y trabajo en equipo. Con respecto a las alianzas empresas-ONG, en la mayoría de países europeos están orientadas hacia los beneficios, donde se buscan situaciones donde “todos ganamos”, mientras que en Estados Unidos es más común alianzas filantrópicas que apoyan a grupos sociales. (pp. 15-17)

En una investigación sobre desarrollo sostenible para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Núñez (2003) concluyó:

La ciudadanía corporativa es un concepto que va más allá de la filantropía, más estratégico, es un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus *stakeholders*. Significa adherir a las leyes, regulaciones y prácticas de negocios aceptadas en el lugar donde opera la compañía. Son formas de conducta de la empresa que refleja un comportamiento responsable y proactivo. (p. 41)

Durante el 2002, el Foro Económico Mundial realizó una encuesta a gerentes generales y miembros de directorios de grandes compañías multinacionales de 16 países; al respecto Núñez (2003) mencionó:

Se mostraron características de la ciudadanía global corporativa; entre ellas resalta el rol activo de los gerentes generales en los temas de responsabilidad social corporativa, también que la mayoría de las empresas ha incorporado estructura de gobernabilidad en el nivel de gerencias y directorios. Los empleados son los principales *stakeholders* que ejercen presión y/o incentivos para una ciudadanía corporativa, seguidos de los gobiernos y clientes y de la gobernabilidad corporativa y ética. (p. 12)

Finalmente, Waddock (2005) concluyó:

La ciudadanía corporativa “representa los esfuerzos de los líderes de los negocios para ‘hacer el bien’ voluntaria y abiertamente en la sociedad con la esperanza de crear confianza y una buena reputación entre los clientes, empleados e inversionistas, así como con los activistas, comunidades y el gobierno. (p. 21)

**Desarrollo sostenible.** Según Hünne Meyer, Camino y Müller (1997) “desarrollo sostenible no es un concepto científico sino un concepto político” (p. 19), tal es así que la definición más utilizada y referida es la que se da por primera vez en el año 1987, en la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, donde se define como “la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades” (p. 19).

Por otro lado, Pearce, Markandya y Barbier (1989) indicaron que “en una sociedad sostenible no debe haber: (a) un declive no razonable de cualquier recurso, (b) un daño significativo a los sistemas naturales, y (c) un declive significativo de la estabilidad social” (p. 176). Dichos autores relacionaron el desarrollo sostenible con la preservación de los

recursos, el cuidado del medio ambiente y la satisfacción de necesidades de la sociedad.

Otro autor que habla sobre desarrollo sostenible es Daly (2008), quién indicó:

El flujo total debe ser sostenido. Es decir, el flujo físico desde las fuentes naturales, a través de la economía y de vuelta a los sumideros naturales, no debe ser declinante.

Más exactamente, la capacidad del ecosistema de sustentar esos flujos no debe disminuir. El flujo total aquí se refiere a lo sucedido a toda la comunidad a lo largo de un cierto periodo de tiempo. (p. 8)

Hünemeyer et al. (1997) indicaron que la mayoría de definiciones de desarrollo sostenible contemplan tres dimensiones:

- Ecológica: los ecosistemas mantienen a través del tiempo las características fundamentales para su sobrevivencia en cuanto a componentes e interacciones.
- Económica: el sistema bajo uso produce una rentabilidad razonable y estable a través del tiempo, o lo que hace atractivo continuar con dicho manejo en el tiempo.
- Social: la forma de manejo y la organización social permiten un grado aceptable de satisfacción de las necesidades de la población involucrada. (p. 19)

Finalmente, el concepto de desarrollo sostenible ha tomado tanta importancia que en países como España existe la certificación HES (Hoteles Eficientes Sostenibles). El Instituto de Sostenibilidad Turística (ISTur) (2011) definió hotel sostenible como:

Alojamientos que independientemente de su estatus, categoría u operación tienen como base de su gestión la satisfacción de necesidades de sus *stakeholders*, respetando el entorno y su biodiversidad, bajo marcos de ética que contribuyan al desarrollo humano y calidad de vida. (<http://hotelesostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>)

**Creación de valor compartido.** El desarrollo de la creación de valor compartido tiene

sus orígenes tanto en el concepto de responsabilidad social empresarial, como en el concepto de creación de valor, para convertirse en una evolución de estos dos conceptos que han venido desarrollándose en las últimas décadas. En cuanto a la creación de valor como concepto, este mismo se ha constituido por la influencia de dos teorías: la teoría neoclásica de valor y la teoría de creación de valor compartido, teniendo esta última teoría una amplia relación con el concepto de responsabilidad social empresarial.

*Teoría neoclásica de la creación de valor.* Al respecto, Tarapuez y Botero (2007) mencionaron:

El neoclasicismo, cuyo origen se remonta hacia fines del siglo XIX, es el cuerpo del pensamiento económico más generalmente aceptado en el mundo de hoy (Ferguson, 1979). Por ello, en dicho siglo se empezaron a desarrollar estudios y teorías más estructuradas sobre el ingreso de los empresarios. Según el enfoque neoclásico, el empresario es aquel que cumple con la función de coordinar, organizar y supervisar el negocio. Es la persona que adquiere diversos factores productivos (trabajo, capital y tierra) y los combina de una determinada manera en el proceso económico (función empresarial), para vender un producto que genere los ingresos suficientes con el fin de remunerar a los distintos factores y obtener un beneficio. (p. 47)

Asimismo, Morales (2009) confirmó:

Es posible definir la teoría neoclásica como una propuesta que tiene los siguientes atributos: (a) la suposición de agentes racionales con un comportamiento maximizador, con funciones de preferencias dadas y estables, (b) un punto de atención hacia estados de equilibrio alcanzados, o movimientos hacia estados de equilibrio, (c) la ausencia de problemas crónicos de información (hay a lo sumo un punto de atención en el riesgo probabilístico: excluyendo la ignorancia severa, la incertidumbre

radical, o las percepciones divergentes de una determinada realidad). (p. 165)

Porter y Kramer (2011) afirmaron:

Las empresas y la sociedad se han venido enfrentando desde hace mucho tiempo. Esto es así en parte porque los economistas han legitimado la idea de que las empresas deben morigerar su éxito económico para entregar beneficios a la sociedad. En el pensamiento neoclásico, todo requerimiento de mejora social, como más seguridad o la contratación de discapacitados, impone un límite a la corporación. Al agregar una limitación a la empresa que ya está maximizando sus utilidades, dice la teoría, inevitablemente suben los costos y se reducen esas utilidades. (p. 4)

Jiménez (2012) confirmó que de acuerdo con la teoría neoclásica, los precios relativos de los productos, las cantidades de producción y la distribución del ingreso (producto) se determinan por los siguientes datos: (a) sistema de preferencias, (b) conjunto de técnicas disponibles, (c) cantidad o dotaciones de factores productivos disponibles. A partir de estos, que son dependientes o exógenos, se determina el equilibrio en todos los mercados, incluyendo el de factores de producción. La competencia genera una tendencia a la plena utilización de la capacidad productiva y de todos los factores. La teoría neoclásica tiene una particular concepción del proceso productivo. La cantidad demandada de un factor varía inversamente a sus precios relativos debido a: (a) la experiencia de la posibilidad de sustituir, por parte de los consumidores, bienes que requieren factores productivos en distintas proporciones y, (b) la existencia de la posibilidad de obtener el mismo producto con proporciones diversas de factores, para cualquier nivel de conocimientos técnicos. (pp. 143-144)

Enfocando esta teoría a la creación de valor compartido, Argandoña (2011) mencionó:

En la teoría neoclásica, la creación de valor económico explica por qué el precio que

los consumidores pagan por un bien o servicio es mayor que el costo de producirlo. Este coste es el coste de oportunidad de los recursos (lo que podrían obtener en su mejor empleo alternativo), y se supone que no es necesario ni posible pagar más o menos por ellos, dada la competencia que existe en los mercados de bienes y de factores. El único recurso al que no se paga un precio de mercado es el capital, o sea, la propiedad de la empresa, que recibe el valor residual o beneficio. Bajo este modelo, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que, efectivamente pagan, y el segundo, como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados. La cuestión de maximización del valor se reduce a la del excedente del consumidor y del valor residual del propietario. (p. 2)

Para generar valor bajo esta teoría y como lo mencionó Argandoña (2011) “si el producto satisface mejor las necesidades actuales del consumidor sin reducir su capacidad de satisfacer necesidades futuras, habrá una mayor creación de valor, porque el comprador estará dispuesto a pagar por este un precio mayor” (p. 2). En tal sentido, tanto consumidores como oferentes reciben el excedente esperado, siendo clave la eficiencia para maximización de dichos beneficios en un tiempo presente y futuro.

*Valor para los stakeholders.* Los *stakeholders* o grupo de interés se benefician directamente con la creación de valor. Con respecto a la teoría neoclásica, se habla de la creación de valor económico, pero existen otros tipos de valores relevantes para los *stakeholders*. Al respecto Argandoña (2011) distinguió seis tipos de valores:

- Valores extrínsecos de naturaleza económica (valores económicos). Se crean mediante la colaboración del empleado, y pueden ser apropiados por una u otra parte.

- Valores extrínsecos inmateriales que proporciona la empresa: por ejemplo, reconocimiento, algunos tipos de formación, etc. Pueden ser complementos del valor económico o sustitutivo.
- Valores intrínsecos psicológicos, como la satisfacción por el trabajo realizado. Se generan en el propio agente, no forman parte del proceso de creación de rentas económicas, ni pueden ser apropiados por la empresa o por otros *stakeholders*.
- Valores intrínsecos que tienen la forma de aprendizajes operativos (adquisición de conocimientos y capacidades pueden contribuir a la creación de valor económico futuro).
- Valores trascendentes que son aprendizajes evaluativos (adquisición de virtudes o de vicios). Condicionan la capacidad de tomar decisiones futuras que sean capaces de generar todos los valores aquí mencionados. Estos valores pertenecen al ámbito de la ética.
- Valores que son externalidades, positivas o negativas, es decir que tienen lugar en agentes distintos de aquellos con los que se tiene la relación o transacción. (pp. 8-9)

Es importante reconocer que estos valores no buscan añadir valor económico en sí. Lo que se debe de hacer es una ampliación de la creación de valor. Argandoña (2011) concluyó: Maximizar el valor creado para todos los *stakeholders*, una tarea que no era posible mientras nos limitábamos al valor económico, es ahora posible. Y apropiarse del valor creado significa también otra cosa, porque algunos valores son apropiables, pero otros no. Todos los valores se generan de un modo cooperativo, al menos en cuanto a que producir bienes y servicios es una actividad social; algunos de ellos pueden ser disfrutados de manera no cooperativa, mientras que otros deben ser compartidos, al menos en la intención, y si no es así no pueden ser creados. Finalmente, gestionar la

empresa para el servicio de todos los *stakeholders* es ahora una tarea posible, porque no se trata de cómo repartir un recurso escaso, sino de cómo generar valores no excluyentes, que todos necesitan. Y esta es una tarea que, aunque se confía a los directivos, debe ser llevada a cabo por todos. (p. 10)

A su vez, Lepak, Smith y Taylor (2007) definieron la creación de valor en tres niveles: “individual, organizacional y social, en donde el individuo puede crear valor si desarrolla apropiadamente su trabajo, procesos, productos, servicios, entre otros, que son percibidos como valor por el usuario objetivo, que puede ser un cliente, el empleador, etc.” (p.183). Finalmente, respecto al nivel de organización, Lepak et al. (2007) indicaron:

La creación de valor implica innovación que incrementa la valorización del consumidor en términos de beneficios de consumo. Del mismo modo, incluye cualquier actividad que proporciona un mayor nivel de beneficios que los clientes actualmente poseen y que están dispuestos a pagar. (p. 184)

*Teoría de creación de valor compartido.* El término valor compartido fue desarrollado por Porter y Kramer en el año 2011, cuando publicaron el artículo *La creación de valor compartido* en *Harvard Business Review*. A partir de ese momento se han ido generando nuevos aportes a la teoría propuesta y muchas empresas han ido implementando este nuevo concepto que busca revolucionar la estrategia de las empresas y de los países.

Previo a ello, Porter y Kramer (2006) ya mencionaban el término valor compartido, sobre el cual indicaron:

Los negocios y la sociedad debían beneficiarse mutuamente, debían integrarse para prosperidad de ambos, a diferencia de cómo se habían desarrollado hasta ese momento, de manera separada. Las compañías exitosas necesitan una sociedad saludable. Educación, cuidado de la salud, igualdad de oportunidades para la fuerza de

trabajo. Los productos seguros y las condiciones de trabajo no solo atraen a los clientes. El eficiente uso de la tierra, agua, energía y otros recursos naturales hacen los negocios más productivos. Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías exitosas. (p. 5)

Posteriormente, cuando ya se desarrollaba y se iba haciendo más conocido el tema, Porter y Kramer (2011) señalaron que las empresas “deben de asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad, y que la mayoría de las empresas siguen pegadas en la mentalidad de la responsabilidad social, donde los problemas centrales están en la periferia no en el centro” (p. 3). Ellos mismos plantearon como una posible solución el principio de valor compartido, el cual definieron como:

Aquel que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben de reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está al margen de los que hacen las empresas, sino en el centro. (p. 3)

Porter y Kramer (2011) afirmaron que “el concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados” (p. 4). Tomando como ejemplo los males que pueden afectar a una sociedad, ellos sugirieron que:

Los daños y limitaciones de la sociedad no elevan necesariamente los costos de las empresas, ya que estas pueden innovar mediante el uso de tecnologías, métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, con los que, como resultado, elevarían su productividad y expandirían sus mercados. (p. 4)

Por otro lado, existe una relación estrecha entre la regulación gubernamental y el valor compartido. Porter y Kramer (2011) señalaron que la forma en la que estas regulaciones sean diseñadas e implementadas determinará si benefician a la sociedad o no y entre las características que deben poseer figuran:

- Fijar metas sociales claras y medibles.
- Fijar precios para los recursos que reflejan los costos reales.
- Fijar estándares de desempeño pero no imponen los métodos para cumplir con ellos.
- Definir plazos para el cumplimiento de los estándares, los que reflejan el ciclo de inversiones o de nuevos productos en un sector.
- Implementar sistemas universales de medición e información de desempeño, donde el gobierno invierte en infraestructura para recopilar datos confiables de referencia.
- Requerir informes eficientes y oportunos de los resultados, los que después deben de ser auditados por el gobierno, si es necesario, en vez de imponerles a todos procesos detallados y costosos para el cumplimiento de las normas. (p. 14)

*Creación de valor compartido.* Previo a Porter y Kramer (2011), se desarrollaron aproximaciones al concepto de creación de valor compartido, como la desarrollada por Lepak et al. (2007) quienes mencionaron:

La creación de valor consta de tres niveles: individual, organizacional y social. En el nivel social, la creación de valor es un proceso diferente al individual y organizacional. Se habla de los nuevos emprendedores que crean valor para sí mismos y para la sociedad, a través de más puestos de trabajo, mejores productos y servicios y un mejor nivel de vida para la sociedad. (p.186)

Nohria y Ghoshal (1994) ya habían introducido el concepto de creación de valor compartido. Ellos indicaron que “el éxito de la empresa y el bienestar social son interdependientes y que tener valores y objetivos comunes contribuyen a esta interdependencia” (p. 493).

Según Muñoz (2013):

La creación de valor compartido aboga por una convergencia de intereses, en el que en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una combinación de beneficio social y económico. Es decir, las actividades de responsabilidad social o filantropía de una empresa deberían enfocarse en aquellas que ayuden a mejorar su contexto competitivo. El autor dijo también 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. (p.83)

Porter y Kramer (2011) señalaron que “las empresas pueden crear valor compartido creando valor social” (p. 6). En tal sentido existen tres formas de hacerlo: “reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad de la cadena de valor y construyendo cluster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (p. 6). Reconocer productos y mercados implica satisfacer las reales necesidades de la sociedad y no generar consumo o productos solo en beneficio de las empresas. Según Porter y Kramer (2011), las principales necesidades de la sociedad son: salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera y menor daño ambiental. En la medida que las empresas se enfoquen en estas necesidades reales, se estará creando valor compartido. Redefinir la productividad en la cadena de valor, según Porter y Kramer (2011), revela que la

congruencia entre progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente.

En la Figura 3 se pueden apreciar las áreas donde se ha identificado una mayor conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.

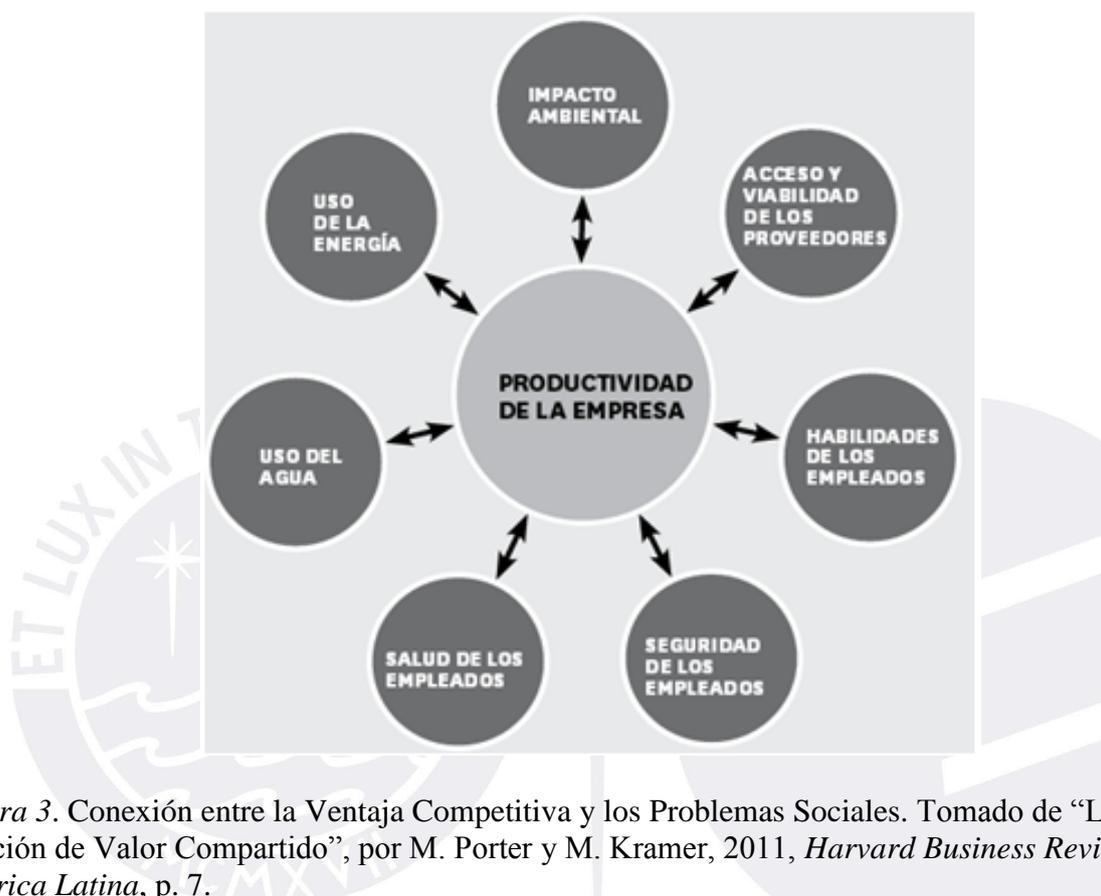


Figura 3. Conexión entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales. Tomado de “La creación de Valor Compartido”, por M. Porter y M. Kramer, 2011, *Harvard Business Review América Latina*, p. 7.

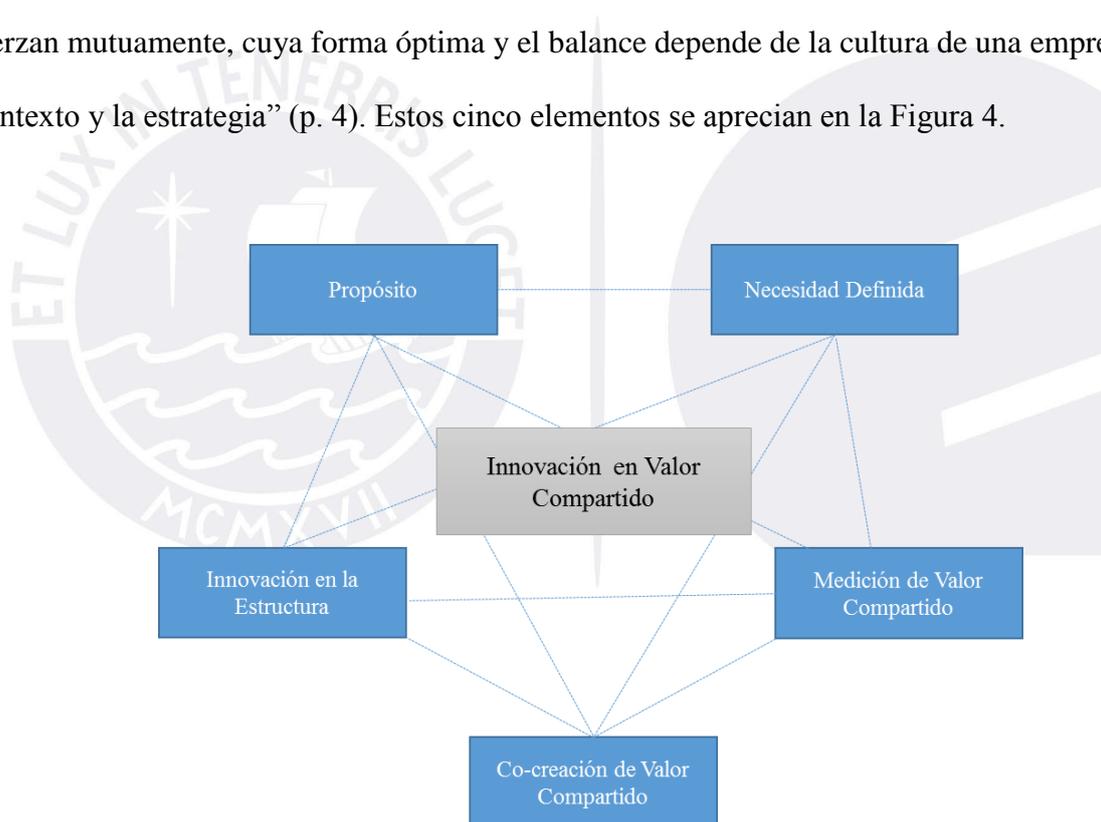
Por ejemplo, una mejor utilización de la energía y del agua a través de mejor tecnología permite crear valor compartido para la sociedad al reducir su consumo y para la empresa al reducir sus costos y mejorar su productividad, o al invertir en beneficios de salud para los empleados, se reduce la pérdida de productividad y se cuenta con ciudadanos más saludables, generándose valor compartido y finalmente, la construcción de *clusters* locales. Porter y Kramer (2011) mencionaron:

Para apoyar el desarrollo de los *clusters* en las comunidades en donde operan, las empresas necesitan identificar las brechas y deficiencias en áreas como la logística,

los proveedores, los canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. (p. 15)

Por otro lado, según Kramer y Smith (2012), se puede crear valor compartido mediante cinco pasos: (a) observar las necesidades sociales como oportunidades de trabajo, (b) desencadenar innovaciones específicas, (c) replantear los roles de los empleados, (d) medir para liberar el valor compartido, (e) redefinir la finalidad de la empresa. (p. 22)

Pfizer, Bockstette y Stamp (2013) desarrollaron una investigación acerca de la innovación en la creación de valor compartido en diversas empresas. Ellos manifestaron que “se ha encontrado que las empresas se basan constantemente en cinco elementos que se refuerzan mutuamente, cuya forma óptima y el balance depende de la cultura de una empresa, el contexto y la estrategia” (p. 4). Estos cinco elementos se aprecian en la Figura 4.



*Figura 4.* Innovar para Valor Compartido depende de cinco ingredientes que se auto-refuerzan. Adaptado de “Innovating for Shared Value”, por M. Pfizer, V. Bockstette y M. Stamp, 2013, *Harvard Business Review*, pp. 5-9. Copyright 2013 por Harvard Business School Publishing Corporation.

Según Pfitzer et al. (2013), el primer elemento es la incorporación de un propósito social, y mencionaron:

La creación de valor compartido implica la incorporación de una misión social en la cultura corporativa y la canalización de recursos para el desarrollo de innovaciones que pueden ayudar a resolver los problemas sociales. En algunos casos, es una cuestión de volver a enfatizar la misión social de la empresa. (p. 4)

El valor compartido debe ser parte del planeamiento estratégico, debe ser dirigido por los líderes de las organizaciones y debe ser practicado en las diferentes actividades de la empresa por los empleados.

El segundo elemento según Pfitzer et al. (2013) es definir la necesidad social: “una necesidad social claramente definida permite a las empresas diseñarla en el modelo de negocio desde el principio porque entienden cuántas personas están afectadas por el problema” (p. 5). El tercer elemento es la medición del valor compartido: “las empresas que buscan brindar beneficios sociales y empresariales escalables necesitan ser capaces de controlar su progreso” (p. 5). El cuarto elemento es la creación de la estructura óptima de innovación, para que garanticen que las iniciativas de valor compartido no fracasen como lo suelen hacer algunos proyectos. El quinto y último elemento es la cocreación con *stakeholders* externos, “que involucra que ellos identifiquen todas las dimensiones del problema y diseñen e implementen soluciones en conjunto con las empresas” (p. 8).

*Medición del valor compartido.* Uno de los temas que más se debate actualmente es el de la medición del valor compartido. Muchas veces se habla de los intangibles en la creación del valor compartido, por lo que resulta importante el poder cuantificarlos. Previamente a Porter y Kramer (2011) ya se hablaba de cómo poder medir estos intangibles. Cohen y Low (2001) mencionaron:

Esto depende de cada sector al cual pertenece una compañía, ya que se tendrá diferentes categorías o variables críticas de desempeño, tales como innovación, calidad, tecnología, creación de marca, relación con los empleados, relación con el cliente, habilidades gerenciales, alianzas estratégicas, relaciones con la comunidad, cuidado del medio ambiente, número de patentes, entre otras variables. Para cada una de estas variables se debe diseñar un instrumento de medición que permita conocer su valor actual y futuro. Las mediciones y estadísticas financieras hablan sobre el pasado de una compañía, mientras que las medidas no financieras crean el potencial de la compañía en una forma diferente. Ellos nos dicen también que cada vez hay más incremento del reconocimiento de la importancia de los intangibles. (p. 12)

Grönroos y Helle (2010) acotaron:

Las prácticas operacionales del cliente y las prácticas operacionales del proveedor deben estar correlacionadas para poder generar valor compartido para ambas partes. Este concepto de alineación sugiere que la creación de valor mutuo se da luego de un proceso de dos pasos. El primero involucra a compradores y proveedores alineando sus recursos complementarios y competencias, y el segundo paso consiste en compartir las ganancias económicas. La medición de la creación de valor dependerá de tres factores: la capacidad de generar ingresos por parte del cliente, los costos del cliente y los costos del proveedor. El valor se crea cuando la diferencia entre los ingresos y los costos del cliente, excede los costos del proveedor. (p. 576)

Luego de la introducción del concepto de creación de valor compartido en el 2011 por Porter y Kramer, se habló también de la importancia y la necesidad de poder medirlo. Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins (2012) indicaron que “las empresas no pueden conocer el grado en que están creando valor compartido si no miden su progreso en los objetivos

sociales y, sobre todo, el grado en que el desempeño social mejora el valor económico para la empresa” (p. 2). Porter et al. (2012) también indicaron que “la eficacia en la medición empieza con una bien desarrollada estrategia de valor compartido y para cada oportunidad de valor compartido, las empresas identifican y hacen seguimiento de los resultados sociales y del negocio” (p. 2). En la Tabla 5 se aprecian los tres niveles de valor compartido y los objetivos sociales y del negocio en paralelo que propusieron Porter et al. (2012).

Tabla 5

*Ilustración de los Resultados Sociales y del Negocio por Nivel del Valor Compartido*

Niveles de valor compartido	Resultados del negocio	Resultados sociales
Reconcebir productos y mercados	<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	<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 clusters	<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.* Tomado de “Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results” por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, y E. Hawkins, 2012, Boston, MS: Foundation Strategic Group, p. 3.

Porter et al. (2012) indicaron:

La medición del valor compartido debe estar integrada con la estrategia del negocio, que es un proceso de cuatro etapas. La primera fase consiste en identificar las cuestiones sociales que hay que abordar, la segunda fase es realizar el *business case*,

la tercera fase es seguir la evolución del progreso y la cuarta fase es medir los resultados y utilizar los datos para desvelar nuevo valor. (p. 4)

Porter et al. (2012) también indicaron que “la medición del valor compartido se basa en los sistemas y enfoques de medición existentes, pero se centran en la intersección del negocio y la creación de valor social” (p. 11). Ellos elaboraron un comparativo con las diferentes prácticas de medición de desempeño social, tal como se aprecia en la Tabla 6.

Dembeck, Sigh y Bhakoo (2015) indicaron que “determinando claramente los beneficiarios de los resultados, se indicará claramente dónde medir y quién debería brindar la información necesaria para la medición del valor compartido” (p.10)

*Diferencias entre creación de valor compartido y responsabilidad social corporativa.*

La creación de valor compartido se considera una evolución de la responsabilidad social corporativa, la cual está muy difundida y es aplicada por muchas empresas en el mundo y el Perú. Es importante diferenciar estos conceptos, ya que la creación de valor compartido es reciente y algunas empresas lo pueden confundir con responsabilidad social corporativa.

Porter y Kramer (2011) afirmaron que “la creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Al respecto, concluyeron en las diferencias que se aprecian en la Tabla 7.

Finalmente, Jonikas (2012) mencionó:

Los programas de responsabilidad social corporativa se enfocan en la reputación de las empresas y tienen una conexión limitada con el negocio, siendo difíciles de mantener en el largo plazo, mientras que la creación de valor compartido es parte de la rentabilidad de la empresa y de su estrategia competitiva. (p. 694)

Tabla 6

*Comprendiendo el Propósito de la Medición*

Enfoque de la medición	¿Qué medir?	¿Por qué medir?	¿Para quién?
Valor compartido	Creación simultánea de valor social y para el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer crecer la totalidad del valor compartido creado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente para gestión.</li> <li>- Comunicación dirigida a grupos de interés externos.</li> </ul>
Sustentabilidad	Eficiencia en el uso de los insumos (ej. Recursos naturales y mano de obra), mejores productos e impacto en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar las externalidades negativas y aumentar los impactos positivos.</li> <li>- Mantener la licencia para operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión.</li> <li>- Comunicación a grupos de interés externos.</li> </ul>
Evaluación de impacto	Impactos sociales y de desarrollo económico a largo plazo de las operaciones y/o acciones de filantropía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir los avances relativos al impacto social y de desarrollo económico.</li> <li>- Mantener la licencia para operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación a grupos de interés externos.</li> </ul>
Reputación	Cómo los impactos sociales contribuyen a la reputación de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar la reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente para gestión.</li> </ul>
Cumplimiento	Cumplir con las leyes, políticas, estándares y códigos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar su adopción y cumplimiento.</li> <li>- Mantener la licencia para operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión.</li> <li>- Comunicación a grupos de interés externos.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results” por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, y E. Hawkins, 2012, Boston, MS: Foundation Strategic Group, p. 12.

Tabla 7

*Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido*

Responsabilidad social corporativa	Creación de valor compartido
- Valor: hacer el bien.	- Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
- Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	- Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
- Discrecional o en respuesta a la presión externa.	- Parte integral de las competencias.
- Ajena de la maximización de las utilidades.	- Parte integral de la maximización de utilidades.
- La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	- La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
- Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	- Realinea todo el presupuesto de la empresa.
- Ejemplo: Comprar según el comercio justo.	- Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y rendimiento.

*Nota.* Tomado de “La Creación de Valor Compartido” por M. Porter y M. Kramer, 2011, *Harvard Business Review* América Latina, p. 15.

*Valor compartido en la industria hotelera.* Pérez, Martínez y Rodríguez (2014)

mencionaron:

El valor generado por diferentes proyectos en los que participan los hoteles dentro de la cadena de valor se materializan en varios puntos: (a) la propia empresa consigue incrementar la productividad del negocio, reducir costes, incrementar su eficiencia, aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes y crear nuevos negocios, (b) los proveedores consiguen mejorar su capacidad y resultados ya que consiguen operar de un modo más eficiente y cualificado, (c) los empleados consiguen incrementar su habilidad, seguridad y productividad, (d) los clientes consiguen una oferta de servicios

más extensa, involucrarse en causas responsables, disfrutar de servicios ajustados a sus preferencias e intereses, entre otros. (p. 180)

El Banco Interamericano de Desarrollo (2013) mencionó:

En un proyecto que se dio en Jamaica, donde se trabajó bajo el concepto de creación de valor compartido en la construcción de un nuevo hotel, se identificó como oportunidades más prometedoras, tanto en términos de eficacia para el hotel como de ventajas para la comunidad, el lograr una mayor participación por parte de las empresas locales. Para la comunidad se generaba empleo y sustento para más familias, al mismo tiempo que mejoraban sus habilidades, experiencia y competitividad, para los hoteles se pueden dar beneficios en cuanto a costos, reducir complicaciones que puede implicar una tercerización y ahorrar dinero en gastos de envío y manipuleo, costos de seguro y aduana. (pp. 3-4)

Porter et al. (2012), en el estudio de medición de valor compartido que realizaron, analizaron al InterContinental Hotels Group, una de las mayores empresas hoteleras del mundo. Ellos crearon valor compartido redefiniendo la productividad en la cadena de valor. “El InterContinental Hotels Group probó docenas de opciones para reducir la cantidad de energía, agua y desechos para reducir su huella de carbono, disminuyendo al mismo tiempo el costo de operación de sus hoteles” (p. 9).

En una entrevista realizada a Roslyn Dickerson, vicepresidente senior de responsabilidad corporativa y asuntos públicos del grupo de hoteles InterContinental (IHG) en el año 2011, durante un evento donde las empresas comentaban sus experiencias en la creación de valor compartido, manifestó que para ellos lo que importa es la experiencia del huésped, y que la respuesta de fidelidad de ellos está relacionada al servicio que reciben. Ella indicó “Si la persona que trabaja en el hotel es feliz, el cliente conseguirá un mejor servicio.

Si están mejor entrenados, darán un mejor servicio. Si ellos están usando productos más saludables, sé que darán un mejor servicio” (p. 32). Otro punto importante fue que se cuestionaron sobre el rol del hotel en la sociedad, y comentó “hemos aprendido que ya teníamos una conexión con la comunidad que no estábamos considerando” (p. 32).

#### **2.4. Resumen**

La revisión de literatura del presente trabajo de investigación se apoyó en dos conceptos fundamentales: valor y responsabilidad. Sobre el concepto de valor, se vio conveniente enfocarlo bajo dos perspectivas: la creación de valor desde el punto de vista de la tangibilidad y del desarrollo sostenible. Desde la primera, es importante señalar que las empresas buscan poseer y generar recursos tanto tangibles como intangibles, pero que puedan medirse y aportar valor a la compañía. En los últimos tiempos, la importancia de cuantificar y generar valor a los recursos intangibles se ha convertido en algo vital para la sostenibilidad de las compañías. Asimismo, por el lado de la creación de valor desde el punto de vista del desarrollo sostenible, la línea de triple rentabilidad juega un papel muy importante ya que las empresas, por cuestiones de legitimidad, asumen la responsabilidad de brindar información detallada sobre el impacto de sus acciones no solo a nivel financiero, sino también a nivel social y ambiental. Existen reportes de sostenibilidad como la Iniciativa de Reporte Global (GRI), que sirve como un patrón de lineamiento para las empresas.

Con respecto al segundo concepto fundamental: responsabilidad, se vio conveniente definir los diferentes conceptos relacionados a liderazgo responsable y ética. El concepto de ética tiene como fin derivar en la explicación de ética empresarial, donde son los líderes de las empresas los artífices de generar ambientes y situaciones moralmente aceptadas mediante la toma de decisiones basadas en los conceptos básicos de ética. Ambos conceptos, liderazgo responsable y ética, dieron lugar a la definición de conceptos tales como la responsabilidad

social empresarial (RSE), el desarrollo sostenible (DS) y la creación de valor compartido (CVC).

Sobre la RSE, se revisó cómo la misma pasó por un proceso de evolución, cuyos principales fines son el bienestar social y el involucramiento progresivo de las empresas con sus diferentes grupos de interés. Sobre los grupos de interés, fue determinante abordar la conocida teoría de *stakeholders*, la cual plantea el marco necesario con respecto a las obligaciones de las empresas con sus diferentes grupos de interés. Certificaciones ISO y reportes de sostenibilidad GRI juegan un papel importante para la medición de acciones corporativas socialmente responsables. Esta teoría se apoya en gran medida en los conceptos de RSE y ética empresarial. Asimismo, el concepto de gobierno corporativo brinda las pautas necesarias que esclarecen sobre la responsabilidad de las empresas como ciudadanos corporativos con derechos y obligaciones con la sociedad, por medio del voluntariado y las alianzas corporativas.

Con respecto al desarrollo sostenible, derivado del concepto de responsabilidad, se han mencionado las tres grandes dimensiones: social, económico y ambiental, las que comprometen a las empresas con sus diferentes grupos de interés. Son muchas las industrias que buscan el desarrollo sostenible en cada una de sus acciones.

El valor compartido tiene sus orígenes en los conceptos de RSE y valor. Asimismo, la CVC se ha constituido por la influencia de dos teorías: la teoría neoclásica y la teoría de valor compartido. Son los *stakeholders* quienes se benefician del valor económico mencionado en la teoría neoclásica, pero existen otros tipos de valores relevantes para los mismos: valores extrínsecos como el reconocimiento de la empresa, valores intrínsecos, tales como la satisfacción por el trabajo realizado, valores relacionados a la ética profesional, etc. Con respecto a la teoría de creación de valor compartido, se reafirma el concepto de valor

compartido como aquel diferente a la responsabilidad social o a la filantropía, y es planteado como una nueva forma de éxito económico, cuyo fin es el progreso social pero a través de la propia rentabilidad de las empresas, basada en las actividades principales de las mismas. Se plantean diferentes iniciativas para la creación de valor compartido tales como: la observación de necesidades sociales como oportunidades de trabajo, desencadenamiento de innovaciones específicas, replanteamiento de los roles de los empleados, redefinición de la finalidad de la empresa, entre otros. Del mismo modo, se habla de la innovación de la CVC dentro de la empresa y se sugieren cinco elementos para llevarla a cabo: propósito, necesidad definida, innovación en la estructura, medición de valor compartido y la cocreación de valor compartido. Un punto importante es lograr cuantificar el valor compartido mediante los siguientes tres factores: la capacidad de generar ingresos por parte del cliente, los costos del cliente y los costos del proveedor. Finalmente, para la industria hotelera, algunos estudios han confirmado la importancia de generar valor a través de la fidelización de clientes, la eficiencia de los proveedores, la variedad de servicios, etc. También es importante considerar una redefinición de la productividad de la cadena de valor para generar el buscado valor compartido.

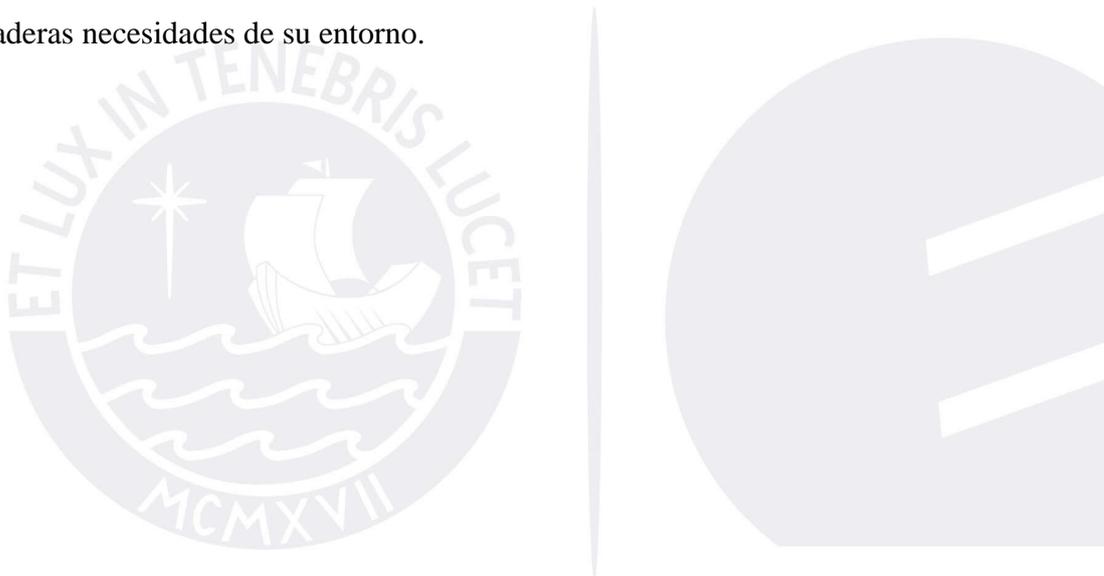
## **2.5. Conclusiones**

Se ha explicado ampliamente el concepto de valor compartido, cómo medirlo y las expectativas de los beneficios de su aplicación. Sin embargo, las empresas deben tomar conciencia de que la creación de valor compartido no es la única solución para los problemas sociales. El mayor beneficio que pueden obtener las empresas al adoptar estos conceptos dentro de sus actividades de negocio es lograr un análisis del propósito de la organización, el cual podría reorientar su estrategia, optar por nuevos negocios, replantear sus procesos y redefinir, como se mencionó, la productividad de la cadena de valor.

Es vital tener pleno conocimiento de las necesidades y actividades en general de los grupos de interés de la organización, ya que estas se orientan a la generación no solo de valores económicos, sino de valores intangibles que la misma empresa debe proporcionar y medir constantemente.

La generación de valor debe responder a patrones de lineamientos generalmente aceptados, como los reportes de sostenibilidad GRI o las normas ISO. Las empresas deben buscar generar valor en sus tres dimensiones: social, económico y ambiental.

Es responsabilidad de alta gerencia tomar conciencia sobre el valor en forma holística hacia todos sus *stakeholders* y una comunicación fluida con los mismos, para conocer las verdaderas necesidades de su entorno.



### Capítulo III: Metodología

Luego de haber sido propuesto el marco conceptual e identificadas las variables que componen las prácticas para la creación de valor compartido, a continuación se presenta el diseño de la investigación, se explica la conveniencia de este diseño, se muestran las preguntas de investigación, se definen la población de estudio y los criterios de selección de la muestra, así como la elaboración y validación del instrumento de medición.

#### 3.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio se basó en un enfoque cuantitativo porque buscó, a través de la medición numérica y el análisis estadístico, identificar cifras referenciales que describieran cómo se habían desarrollado y se encontraba la creación de valor compartido en las empresas seleccionadas del sector hotelero del año 2013 al 2015. Luego de la revisión de literatura y los objetivos de investigación, el alcance es descriptivo, pues se ha recogido información sobre los procedimientos, prácticas y cómo estaba midiéndose la creación de valor compartido; así también, se han descrito características comunes como la relación con el cliente interno y externo, los proveedores, el entorno tanto social como medioambiental y la capacidad de innovación de las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco.

Asimismo, se ha empleado un diseño no experimental, pues no se tuvo control directo sobre las variables de la investigación, por lo tanto no se manipularon, y no se generó situación para evaluar los efectos, sino que se observó la situación existente (Hernández et al., 2010, p. 149). El tipo de diseño no experimental elegido es de carácter longitudinal, puesto que está enfocado en la obtención de información relacionada a la creación de valor compartido tanto en la organización como en el impacto a los involucrados, colaboradores, comunidad y medio ambiente en un periodo de tres años, del año 2013 al 2015; pues se trata de un sector en crecimiento constante en la inserción de hoteles y por el alto nivel de

ocupabilidad existente en los hospedajes a nivel nacional. De igual modo, el diseño longitudinal es de tendencia pues evalúa cómo han evolucionado las variables de investigación en las empresas hoteleras.

### **3.2. Conveniencia del Diseño**

El enfoque de la investigación se determinó por los resultados de la recolección, procesamiento y análisis de datos cuantitativos para mostrar una realidad específica sobre las variables de estudio (Domínguez, 2007), evidenciando una investigación con enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2010) “el diseño de investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. Dentro de los tipos de diseño existen el experimental y el no experimental. La presente investigación se basó en un diseño no experimental longitudinal, pues en la recolección de la información se observaron y analizaron las tendencias de las variables de estudio en distintos intervalos de tiempo, lo que es propio de la investigación de tipo longitudinal, mas no se hizo ninguna manipulación de las variables.

Debido a que no se encontraron estudios previos con respecto al estado actual de valor compartido en la industria hotelera en el Perú, se optó por emplear un instrumento. Este incidió en indicadores que concertaban un valor real sobre la percepción del concepto de valor compartido, y evitaban respuestas sesgadas y cualitativas relacionadas al comportamiento gerencial y los resultados de la empresa. Forza (2002) mencionó que la investigación efectuada con encuestas puede ser de tipo exploratoria, tipo confirmatoria o probatoria y tipo descriptiva. La presente investigación se trabajó mediante encuestas de tipo descriptiva, la cual buscó comprender la relevancia del fenómeno dado y describir la distribución del fenómeno en una población o muestra.

### 3.3. Preguntas de la Investigación

Se plantearon las siguientes preguntas específicas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del concepto de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra?
- ¿Cuál es el nivel de preparación para la creación de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra?
- ¿Cuál es el estado de la creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) en las empresas hoteleras de la muestra?
- ¿Cuál es la proporción en que aplican valor compartido las empresas hoteleras de la muestra con sus *stakeholders* y de qué manera se benefician?

### 3.4. Población

Lepkowski (citado en Hernández et al., 2014) señaló que una población es una agrupación de sucesos que tienen ciertas características. Por ende, para el presente estudio, del universo de hoteles del Perú, la población estuvo conformada por empresas hoteleras que tengan hoteles de cinco estrellas por el interés hacia el objetivo de investigación y disposición que manifestaron los ejecutivos para realizar las entrevistas, así también por la capacidad e infraestructura que ofrecen esta categoría de hoteles que permite la aplicación de prácticas de valor compartido, no se consideraron franquicias, pues solo se investigó al propietario del *know-how*. Con respecto a la ubicación geográfica fueron Lima Metropolitana y Cusco por la cantidad de hoteles cinco estrellas, ambas tienen el 82% de hoteles cinco estrellas a nivel nacional. El total fueron 19 empresas hoteleras, 13 de ellas localizadas en Lima Metropolitana, tres en la provincia de Cusco y tres en ambas ciudades (ver Tabla 8).

### 3.5. Muestreo

Hernández et al. (2010), en referencia a la muestra, indicaron:

La ventaja de una muestra no probabilística, desde la visión cuantitativa, es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

(p. 190)

Tabla 8

*Población de las Empresas Hoteleras de Cinco Estrellas en Lima Metropolitana y Cusco*

Lima (13)	Cusco (3)	Lima - Cusco (3)
Hotelera Costa del Pacifico S.A. - Swissôtel Lima	Inka Terra Perú S.A.C. – Inkaterra	Inversiones La Rioja S.A. - J.W. Marriott
Edificios y Const. Santa Patricia S.A. - Sol de Oro Suites Hotel	Clabe Andina S.A.C. - Sumaq Macchu Picchu Hotel	Inversiones Nacionales de Turismo S.A. - Westin/ Palacio del Inka
Corporación El Golf S.A. - Los Delfines	Peruvian Tours Agency S.A.C. – Aranwa	Belmond Perú S.A. Miraflores Park Hotel, Monasterio, Palacio Nazarenas
Inversiones Aldana S.A.C. - Hotel Miramar		
Nessus Hoteles Perú S.A.		
Inmobiliaria de Turismo S.A. - Sonesta Hoteles		
Suites El Golf Los Incas S.A.		
Inversiones Don Quijote S.A.C. - Crowne Plaza		
I & G Hispania S.A.C. - Hilton Lima Miraflores		
Hoteles Sheraton del Perú S.A.C.		
Corporación Hotelera Meteor S.A. – Meliá Hotel		
Los Portales S.A. - Country Club Lima Hotel		
Hoteles Estelar del Perú S.A.C.		

*Nota.* Adaptado de las empresas registradas en la base de datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/index.html>

En la presente investigación se realizó un muestreo no probabilístico, se aplicaron criterios de selección enfocados al valor compartido; a cada criterio se le asignó un puntaje o peso, quedando seleccionadas diez empresas, a las que se enviaron cartas de presentación, de las cuales siete aceptaron participar en una entrevista, y las tres restantes indicaron que no participarían, por recurso de tiempo dentro de sus actividades diarias. Al grupo de las siete empresas confirmadas se añadió una como un caso particular, que si bien no tuvo el puntaje de los criterios de selección, a nivel internacional era reconocida por su aplicación de prácticas de valor compartido, aunque en la filial localizada en Lima aún no se aplicaban.

A continuación se describen los criterios de selección que se utilizaron para determinar la muestra. El primer criterio fue la selección de las 25 empresas hoteleras más populares del país según el ranking de TripAdvisor. TripAdvisor es un referente importante para todas las empresas hoteleras por ser uno de los medios de comunicación más utilizado entre el cliente y la empresa a cerca de la calidad del servicio. Su importancia es tal que se utiliza para las planificaciones sobre mejoras o innovaciones de sus procesos y servicios, por eso se le asignó un peso de valor doble. El segundo criterio consideró a las empresas que contaban con un indicador referido a la sociedad o al medio ambiente. Y ya que se identificó que TripAdvisor manejaba un indicador que lo denomina empresa Ecolider y categoriza a los hoteles en un nivel de prácticas medioambientales, se le asignó un peso de valor uno. El tercer criterio consideró a las empresas que obtuvieron una certificación enfocada al indicador buscado, a estas se le asignó un peso de valor triple, el cual fue obtenido por dos empresas de Cusco con la certificación Rain Forest Alliance para el hotel Sumaq Macchu Picchu hotel y Green Choice para Inakaterre hotel.

El cuarto criterio aplicado fue la elección de las empresas que forman parte de las

asociaciones de la Sociedad Hoteles del Perú y Turismo Cuida, que son entidades que agrupan hoteles y buscan buenas prácticas para el desarrollo del sector y el turismo sostenible, a estas se les asignó un peso de valor uno. El quinto criterio utilizado fue elegir a las empresas que se encuentran en la Bolsa de Valores de Lima, por la disponibilidad pública de su información financiera y algunas características de la organización en sus memorias, requeridas para la investigación, a estas se les asignó un peso de valor uno.

Finalmente, el sexto y último criterio empleado fue la selección de las empresas de mayor presencia mundial localizadas en Lima y Cusco, a estas se les asignó un peso de valor doble por la importancia de las multinacionales en el sector estudiado, y por traer prácticas ya trabajadas en otros países. Para esta selección se revisó el ranking mundial de la reconocida revista *Hotels* (de 2013 a diciembre de 2015), este ranking contabiliza el número de hoteles y cuartos alrededor del mundo. Los datos para esta revista se recogen mediante una encuesta en línea que debe ser completada por los contactos de las compañías. Se les pide informar sobre el número de habitaciones y hoteles en el funcionamiento de todo el sistema. En algunos casos, las habitaciones y los hoteles se cuentan más de una vez porque las empresas hoteleras optan por informar por separado los datos de los propietarios, operadores, gerentes y franquiciadores en la misma lista. Las empresas que no responden están sujetas a una estimación a través de los registros públicos, los datos de años anteriores, fuentes de la industria y de investigación independiente.

En la Tabla 9 se observan cinco cadenas hoteleras internacionales que tienen presencia en el Perú: Starwood Hotels (Hotel Westin), Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG - Hotel Crowne) y AccorHotels (Hotel Ibis y Novotel). Esta última no pertenece a la muestra.

En la Tabla 10 se observa la aplicación de los criterios de selección con su respectivo

peso o puntaje. Se seleccionaron a las empresas hoteleras con un puntaje mayor de tres, pues se realizó el promedio de todos los puntajes obteniéndose 3.47 y quedaron diez, a las que se agregó la empresa del hotel Crowne Plaza, la que a pesar de tener una puntuación de dos, fue considerada como un caso especial. Las empresas participantes de esta selección fueron: (a) Inversiones La Rioja, (b) Inversiones Nacionales de Turismo, (c) Los Portales, (d) Belmond, (e) Inkaterra (esta empresa, con hoteles en Cusco y Madre de Dios, cuenta también con una ONG que desarrolla turismo sostenible), (f) Aranwa, (g) Hilton y, (h) Crowne Plaza.

Tabla 9

*Ranking Top 10 de Hoteles por Presencia en Países*

Ranking	Compañía	Países
1	Best Western Hotels & Resorts	101
2	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	100
3	Hilton Worldwide	100
4	InterContinental Hotels Group (IHG)	96
5	AccorHotels	92
6	Carlson Rezidor Hotel Group	91
7	Marriott International	87
8	Preferred Hotel & Resorts	85
9	Small Luxury Hotels of the World	82
10	Global Hotel Alliance	76

*Nota:* Adaptado de “325 hotels the winds of change” por *Hotels*, 2016, 50(6), p.38.

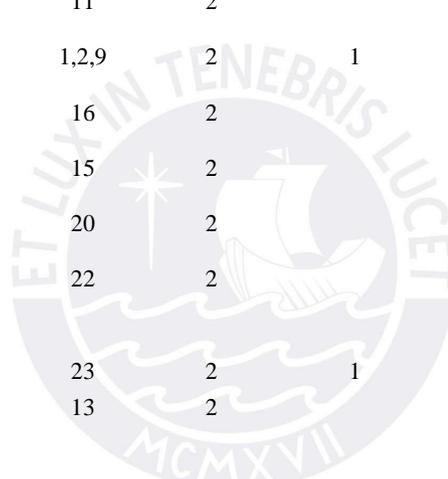
### 3.6. Consentimiento Informado

Esta investigación empleó un formulario de consentimiento informado (ver Apéndice C), para brindar a los participantes de la muestra una clara explicación de la naturaleza de la investigación, informar sobre cuál era el compromiso como participante, así como para obtener la autorización para emplear la información proporcionada en los resultados de la investigación.

Tabla 10

*Crterios de Selección para Muestra no Probabilística*

Empresas	Ranking TripAdvisor	Peso Ranking	Pertenece Turismo Cuida	Pertenece SHP	Nivel Ecolider	Peso Ecolider	Peso Certificación	Pertenece a la BVL	Cadena Internacional	Total
1. Inversiones La Rioja S.A. - J.W. Marriott	4,8	2		1	Bronce	1		1	2	7
2. Inversiones Nacionales de Turismo S.A. - Westin/ Palacio del Inka	3, 6, 19	2	1	1	Plata, Platino	1		1	2	7
3. Clabe Andina S.A.C. - Sumaq Macchu Picchu Hotel	11	2			Bronce	1	3			6
4. Belmond Perú S.A. Miraflores Park Hotel, Monasterio, Palacio Nazarenas	1,2,9	2	1	1					2	6
5. Inmobiliaria de Turismo S.A. - Sonesta Hoteles	16	2		1					2	5
6. I & G Hispania S.A.C. - Hilton Lima Miraflores	15	2		1					2	5
7. Hotelera Costa del Pacifico S.A. - Swissôtel Lima	20	2							2	4
8. Los Portales S.A. - Country Club Lima Hotel	22	2		1				1		4
9. Inkaterra				1			3			4
10. Peruvian Tours Agency S.A.C. – Aranwa	23	2	1	1						4
11. Suites El Golf Los Incas S.A.	13	2		1						3
12. Hoteles Sheraton del Perú S.A.C.				1					2	3
13. Corporación Hotelera Metor S.A. - Meliá Hotel				1					2	3
14. Inversiones Don Quijote S.A.C. - Crowne Plaza									2	2
15. Corporación El Golf S.A. - Los Delfines				1						1
16. Nessus Hoteles Perú S.A.								1		1
17. Hoteles Estelar del Perú S.A.C.				1						1
18. Edificios y Const. Santa Patricia S.A.										



Antes de la aplicación del instrumento a la muestra de la investigación, se comunicó a todos los participantes sobre las características del mismo y lo fundamental del anonimato. Se les entregó en una hoja separada el consentimiento informado adaptado, señalando que la participación era estrictamente voluntaria y que la información recogida sería confidencial y solo se emplearía con propósitos académicos. Se enfatizó en el anonimato para generar un clima de confianza y de esta forma asegurar que las respuestas fueran lo más sinceras posibles. El único incentivo ofrecido fue el de poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos fueran publicados.

### **3.7. Confidencialidad**

Los datos detallados y analizados en el capítulo IV de la presente investigación corresponden a la recolección mediante el uso de un instrumento previamente validado por expertos. Este se aplicó a través de las entrevistas y el llenado escrito, realizados en las instalaciones de las empresas participantes, según la disponibilidad que ofrecieron. Para las entrevistas se planificaba una reunión, donde se explicaba el objetivo del instrumento y se revisaba en detalle la información requerida, para la comprensión total del llenado. En algunas entrevistas se realizaron grabaciones para reforzar las respuestas.

Se acordó no referir los nombres de las personas entrevistadas, ya que fue un requisito para garantizar la confidencialidad de la información brindada. Se enfatizó al entrevistado sobre la participación voluntaria, cuyo sustento era el consentimiento informado firmado por cada participante.

### **3.8. Localización Geográfica**

Las provincias elegidas para el estudio fueron Lima Metropolitana y Cusco; en el caso de las empresas de Cusco, el área administrativa a la que se aplicó el instrumento se encontraba en Lima. Pero cuando hubo oportunidad de obtener más datos con algún

involucrado localizado en Cusco, la entrevista se realizó a través de un medio digital (teleconferencia). Por ello, geográficamente, el estudio se llevó a cabo en cada una de las oficinas administrativas de las empresas localizadas en la capital de país, las cuales son: (a) cadena del hotel J.W. Marriott, ubicada en el distrito de Miraflores, (b) hotel El Libertador, ubicado en el distrito de San Isidro, (c) Country Club Lima Hotel, ubicado en el distrito de San Isidro, (d) hotel Hilton, ubicado en el distrito de Miraflores, (e) hotel Crowne Plaza, ubicado en el distrito de Miraflores, (f) hotel Belmond, ubicado en el distrito de Miraflores, (g) Inkaterra, ubicado en el distrito de Miraflores y, por último, (h) Aranwa, ubicado en el distrito de Santiago de Surco.

### **3.9. Instrumentación**

El presente estudio tiene por finalidad dar a conocer sobre la creación de valor compartido en hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco. Para la construcción del instrumento se especificó el propósito de la recolección señalando el objetivo de la encuesta, se orientó hacia ejecutivos del negocio tuvo dos fuentes de validación que se detalla en el apartado validez y confiabilidad de la presente investigación, luego se administró el instrumento a una pequeña muestra de cinco compañeros del programa MBA Gerencial 78 para probar su eficacia, de cómo se seguía el procedimiento de la encuesta, de manera que se prueba la confiabilidad y validez inicial del instrumento, donde se realizaron algunos cambios de estructura y se elaboró la versión final para su aplicación a los entrevistados del sector hotelero. Hubo un previo entrenamiento del equipo entrevistador tanto en procedimiento como en definiciones para tener claro todos los conceptos que se mencionaban en el cuestionario si requería alguna aclaración.

El instrumento fue generado en cinco partes. La primera parte corresponde a la información de la empresa: nombre de la empresa y el nombre y cargo del entrevistado, la

información numérica financiera en serie de tiempos (del 2013 al 2015) para identificar la facturación de la empresa. La segunda parte corresponde a la introducción del tema de investigación, que comprende una pregunta abierta y una cerrada sobre el conocimiento del concepto de creación de valor compartido.

En la tercera parte, sobre gobernanza y transparencia, se realizaron siete preguntas cerradas sobre transparencia de buenas prácticas, sobre la necesidad de pertenencia a comunidades nacionales e internacionales orientadas al valor comunitario, así como sobre las certificaciones y premios, dando valor al cliente interno y externo sobre la calidad del negocio, y si se contaba con indicadores al respecto. La cuarta parte fue elaborada en base a la publicación sobre valor compartido de Porter y Kramer (2011), con cuatro preguntas sobre las prácticas de valor en el negocio y la estructura de la cadena de valor e innovación de productos, y cómo dichas prácticas impactaban a sus involucrados: clientes, proveedores y competidores.

La quinta y última parte refieren a la teoría de valor y de los *stakeholders*. Se elaboró un esquema partiendo del concepto valor, desde la perspectiva tangible e intangible y cómo influyen en los aspectos económico, social y ambiental, y cómo estos aspectos implican a los *stakeholders*; aquí se identificaron a los principales involucrados: los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, el medio ambiente, la sociedad y el gobierno, así como también a los accionistas, quienes finalmente reciben los dividendos. La mayoría de las preguntas del instrumento son de tipo cerradas dicotómicas y en algunos casos se solicitó información en serie de tiempo por el carácter longitudinal de la investigación y para la revisión de la evolución de las prácticas aplicadas.

Estas cinco partes constituyeron el instrumento de medición que se presenta en el Apéndice D. En el Apéndice E se observa el esquema en el que se utilizó una numeración del

uno al nueve, la cual relaciona los tres frentes: tangibilidad, el *stakeholder* y el aspecto de valor al cual aplica, dándose un identificador en la encuesta. Cabe resaltar que este instrumento no se orientó a un tipo particular de sector o empresa, por lo que es adaptable a agregar preguntas que aporten información al sector en estudio.

### **3.10. Recolección de Datos**

En el proceso de la investigación, la selección de la muestra, la recolección y el análisis de datos fueron fases que se realizaron casi de manera simultánea. La recolección de los datos se realizó a través de la aplicación del instrumento a las unidades de investigación, elaborado por CENTRUM Católica usando publicaciones académicas, publicaciones prácticas y opiniones de expertos (ver Apéndice E). Se comenzó a elaborar una lista de 19 empresas hoteleras, según la delimitación de la población, se eligieron las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco de la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a través de un acceso a los datos de turismo, en la sección Indicadores, donde puede hallarse el directorio de establecimientos de turismo. Dicha información contiene también la razón social, nombre comercial, dirección, teléfono central, página web, cantidad de habitaciones, categorización y representante legal, como datos principales. En seguida, se comenzó con la revisión de la información pública de cada empresa tanto en cada página web como en artículos de revistas o periódicos relacionados al objetivo de la investigación como fuentes primarias.

A continuación, se procedió a listar los nombres de las personas de contacto en la de las empresas seleccionadas. Al inicio de este proceso, se entrevistó a la gerente de la Sociedad de Hoteles del Perú (asociación que agrupa a las marcas hoteleras del país de cuatro y cinco estrellas). Esta entidad, en el informe publicado en su página web, describe la situación del sector hotelero y da cuenta de la realización de visitas a diferentes zonas del país

para proponer proyectos viables, como oportunidades que puede ofrecer el sector. Por ello se la consideró como una fuente fiable para obtener los contactos. De esta manera, en la entrevista a la gerente, luego de la explicación del objetivo de la investigación, se obtuvieron los contactos de Belmond Perú e Inkaterra. Se contactó también vía correo electrónico a Turismo Cuida (comunidad de empresarios del sector turismo que promueven el turismo sostenible), cuyas tres empresas hoteleras socias son parte de la muestra seleccionada en este estudio. De igual forma se obtuvieron los contactos con nombre, cargo y correo electrónico de Aranwa, Westin y también de Belmond Perú.

Otro medio para obtener los contactos fueron las relaciones laborales de miembros del equipo de trabajo de esta investigación con las empresas seleccionadas: (a) Marriott, (b) Hilton y (c) Crowne Plaza. Finalmente, la lista de contactos fue completada con los datos obtenidos de la red LinkedIn por cada hotel y los siguientes cargos de gerencia: (a) Finanzas, (b) Recursos Humanos, (c) Relaciones Públicas y (d) Operaciones. En seguida se realizó la confirmación vía llamada telefónica y se enviaron cartas de presentación. Junto a ello, se adjuntó el instrumento vía e-mail y se solicitó una cita para la entrevista. De los contactados respondieron ocho, a quienes pudo entrevistarse. Para el caso de las tres empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores de Lima, previo a la entrevista, se investigó la información publicada en la web de la Superintendencia de Mercado y Valores, desde donde pudo accederse a sus estados financieros y memorias (datos que permitieron completar parte de la encuesta). A las empresas restantes confirmadas, se aplicó todo el instrumento.

Las entrevistas realizadas a las ocho empresas confirmadas fueron presenciales (junto a algunos enlaces adicionales por medios digitales). Estas se realizaron entre julio y septiembre de 2016, la duración tomó de 45 a 90 minutos, en algunos casos participaron más de un contacto, siempre de las áreas requeridas: Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones

Públicas y Operaciones. Adicional a la aplicación del instrumento, se solicitó información documentada para poder corroborar la existencia formal de las prácticas de valor compartido. Ante esta petición, algunas empresas referían que el contenido se encontraba en sus páginas web; otras empresas mostraron parte del contenido de su intranet durante la entrevista, lo que permitió observar el uso de software para dichas prácticas, mas no se obtuvo ningún documento. . Cabe señalar que no toda la información solicitada fue proporcionada por las empresas, ya que en algunos casos no contaban con esta o se informaba solo sobre datos aproximados, pues en algunas empresas cada sucursal de hotel informaba por separado, y luego se consolidaba en la matriz.

### **3.11. Análisis de Datos**

Luego de la recolección de datos mediante el instrumento de estudio, estos fueron analizados a través del conteo (sí o no), cálculo de porcentajes donde se muestra el agrupamiento de información similar, mediante la generación de tablas y figuras para describir y comparar las características de las empresas hoteleras nacionales y las cadenas internacionales seleccionadas para esta investigación. Los datos en base a lapsos de tiempo permitieron analizar las tendencias entre el 2013 y 2015 con respecto a sus ventas, utilidades, total de colaboradores internos y externos, evolución en la calificación de entorno de trabajo, evolución de generación de empleos, evolución del promedio de satisfacción laboral, por mencionar algunos. En el aspecto de la relación con el medio ambiente, las empresas hoteleras no indicaron el valor tangible como montos de ahorro ni cantidad de reducción dependiendo del recurso, pero sí se mencionó el valor intangible y algunos porcentajes que alcanzaron al 2015, ya sea en ahorro de agua, electricidad y combustible. De esta manera se obtuvo el estado de la aplicación de creación de valor compartido en el sector hotelero de Lima y Cusco en hoteles cinco estrellas.

Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento se presentaron de acuerdo a su estructura, dividida en cuatro secciones. En la primera sección se midió el nivel de conocimiento sobre valor compartido, estos datos tuvieron que ser tratados antes de ser expresados en la tabla respectiva, pues por tratarse de preguntas abiertas se aplicó la escala Likert para medir el grado de conocimiento del entrevistado, mostrando su respuesta tal cual fue declarada en la entrevista. La segunda sección describió el nivel de preparación para crear valor compartido, considerando afiliación a asociaciones como el Pacto Global de las Naciones Unidas —que solo se encontró en los hoteles internacionales— y el Great Place to Work de Perú, y también algunas certificaciones y premiaciones obtenidas por prácticas con el entorno, todas resumidas en una tabla final. En la tercera sección se describieron las tres formas de crear valor compartido según Porter y Kramer (2011): (a) la creación de productos y mercados orientados tanto al bienestar y salud como al medio ambiente, (b) la redefinición de la cadena de valor en el uso de los recursos y, (c) el desarrollo de los clusters locales. En la cuarta sección, para obtener los niveles de participación de los *stakeholders* en las actividades de valor compartido en los hoteles, se clasificaron todas las respuestas del bloque E del instrumento (ver Apéndice D) de acuerdo al *stakeholder* al cual pertenecían, luego se contabilizaron las que tuvieron como resultado una respuesta positiva, para obtener de esta manera un análisis porcentual por frecuencias, utilizando el programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para mostrarse en figura.

Luego se describieron los factores que generaron valor tangible o intangible y en qué aspecto, pudiendo ser social, económico y/o medioambiental, para los *stakeholders* colaboradores, comunidad y cliente, pues eran ellos los de mayor impacto en el sector hotelero. En los colaboradores y clientes se describieron los beneficios que ofrecen las empresas hoteleras y se analizó porcentualmente la equidad en la repartición de utilidades

según la muestra entrevistada. Se describió la distribución en el balance de género, las precauciones frente a accidentes de trabajo, y las acciones en el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante la capacitación donde se indicó gráficamente el promedio porcentual de horas de capacitación que reciben anualmente. También se presentaron algunos indicadores porcentuales de satisfacción laboral, dato recabado de las entrevistas, como la satisfacción de los clientes en los ranking de algunos sitios web como TripAdvisor que permiten cuantificar el valor percibido de la empresas hoteleras a los clientes.

En la comunidad se describen las acciones de las empresas hoteleras y contribución a la sociedad que lo rodea, trabajando en conjunto con los gobiernos respetando sus políticas, se muestra gráficamente la cantidad de empleos que generaron las entidades hoteleras de la muestra. Se describió también el valor para los *stakeholders* proveedores, medio ambiente y accionistas que también obtuvieron resultados positivos gracias a las prácticas de los tres *stakeholders* de mayor impacto.

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

Hernández et al. (2014) indicaron que la validez representa el grado en que un instrumento mide de manera certera la variable estudiada. El instrumento elaborado tuvo dos fuentes de validación; la primera fue la validación de contenido o teórica a través de la revisión de literatura, conformada por más de setenta publicaciones, luego la revisión se concentró en las 10 referencias más destacadas, en dos grupos: publicaciones académicas, que son las de mayor contribución teórica, y las publicaciones prácticas, donde hubo evidencia relacionada con el criterio al compararse sobre cómo se dio la medición de valor con los informes anuales del BBVA (2004) y del BBVA (2005) con respecto a Responsabilidad Corporativa, en los que se validó la aplicación del marco teórico. La segunda fuente de validación fue relacionada al constructo, radicó en la conformidad de

expertos, que son profesionales destacados en sus áreas de trabajo de investigación, a quienes se menciona a continuación:

- Profesor Percy Marquina: Especialista en el área de marketing, marketing social, consumo ético y responsabilidad social empresarial. Conferencista con ponencias enfocadas en responsabilidad social y autor de diversas publicaciones y artículos relacionados a responsabilidad social empresarial, ética y consumo social responsable.
- Profesor Rubén Guevara Moncada: Especialista en temas de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad e investigación. Autor de diversas publicaciones y artículos relacionados a responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Por su parte, la confiabilidad es la medida que determina si el instrumento elaborado mide las prácticas de valor compartido de forma consistente, es decir, si este tiene la capacidad de dimensionar el impacto del valor compartido a los entes involucrados. También, no se utilizó una herramienta estadística como el alfa de Crombach para corroborar su validez puesto que al ser un cuestionario en su mayoría dicotómico o de selección de opción al desplegar la información de todos los hoteles sobre este tipo de información se pudo detectar con facilidad que los hoteles seguían las mismas respuestas. Por lo que para probar la confiabilidad del instrumento en el contexto de las unidades hoteleras seleccionadas para las respuestas que no eran de selección de opción; se realizaron entrevistas a más de un ejecutivo por hotel, por ejemplo, en la empresa hotelera del Crowne Plaza se realizaron tres aplicaciones del instrumento: al gerente de Operaciones, al gerente de Ventas y al gerente de Marketing, quienes tuvieron la misma referencia de información. Así también en la empresa Marriot, se realizó entrevista tanto a un ejecutivo de Lima Metropolitana como a un ejecutivo de Cusco.

### 3.13. Resumen

El diseño de la investigación no experimental longitudinal, de alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo. El instrumento fue tuvo dos fuentes de validación para su construcción, aplicando validez de contenido a través de revisión de literatura y validez de criterio comparando una aplicación de medición de valor compartido.

La población de estudio se conformó por empresas hoteleras de cinco estrellas ubicadas en Lima y Cusco por la cantidad de hoteles de dicha categoría que tienen a nivel nacional, siendo un total de 19 empresas hoteleras. De esta población se seleccionó diez empresas hoteleras, con una muestra no probabilística aplicando seis criterios de selección, de los cuales ocho respondieron al instrumento de investigación. De los dos hoteles restantes no se obtuvieron respuestas al cuestionario por factores internos de cada empresa. La selección de los participantes consideró a colaboradores con una relación laboral directa con la unidad hotelera en posiciones de: (a) gerente de Finanzas, (b) gerente de Relaciones Públicas, (c) gerente de Recursos Humanos, y (d) gerente de Operaciones. Finalmente, en el trabajo de campo se entregó el consentimiento informado, en el cual se consignaba que los nombres y cargos se manejarían de manera confidencial (a fin de confirmar el anonimato de los participantes y la veracidad de las respuestas) y que la información brindada se emplearía solo para fines académicos.

## 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 y en función a responder las preguntas de la investigación. Primero se presentan las características principales de los ocho hoteles de la muestra, luego se muestran los resultados obtenidos, indicando el conocimiento de los componentes de la muestra sobre la aplicación de valor compartido en la industria hotelera y sobre su preparación para aplicarlo. A continuación se verán los resultados sobre la creación de valor compartido de acuerdo a dos diferentes teorías de creación de valor: según Porter y Kramer (2011) y de acuerdo a la teoría de *stakeholders*, a fin de responder las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I, y cumplir de esta manera con el propósito de la investigación. Finalmente, se plantea una discusión basada en la industria hotelera nacional e internacional, acerca de cómo se crea valor compartido.

### 4.1. Perfil del Informante

Las características principales de los hoteles de la muestra seleccionada, a la que se aplicó el instrumento, se presentan en la Tabla 11. Los hoteles analizados fueron el Hilton, el Belmond, el Crowne Plaza, el Westin, el Marriott, el Inkaterra, el Aranwa y el Country Club, siendo ocho hoteles en total. Los cinco primeros hoteles pertenecían a cadenas internacionales, mientras que los otros tres hoteles, pertenecían a cadenas nacionales.

Los hoteles Westin y Marriott son los que más ingresos generaron en los últimos tres años dentro de la industria, representando el 55% del total de ventas de la muestra seleccionada. El público objetivo primario en Lima fueron personas que venían por negocios, mientras que el público objetivo primario en Cusco fueron personas que realizaron turismo recreativo.

Tabla 11

*Características de los Hoteles de la Muestra*

Característica	Hilton	Belmond	Crowne	Westin	Marriott	Inkaterra	Aranwa	Country Club
Funcionamiento	Desde 2013	Desde 1999	Desde 1995	Desde 2011	Desde 2000	Desde 1975	Desde 2008	Desde 1996
N.º Hoteles en Perú	4	5	1	8	3	6	5	6
Actividades adicionales	Ninguna	Servicios de Trens: Hiram Bingham	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Asociación ITA	Ninguna	Ninguna
Grupo económico	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Breca	Ninguno	Ninguno	Grupo San Pablo	Los Portales
Cotiza en BVL	No	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí
Ventas S/.								
2013	33,600,000	85,512,333	12,745,261	180,991,000	105,319,544	29,771,759	22,553,000	42,640,000
2014	40,600,000	92,120,248	14,217,545	204,492,000	117,749,590	38,319,896	27,063,600	47,320,000
2015	49,500,000	98,568,665	18,083,282	223,620,000	137,813,558	42,151,886	32,476,320	52,000,000
Colaboradores								
2013	198	475	76	482	485	350	280	235
2014	208	497	78	482	482	438	320	239
2015	223	518	80	424	575	446	350	243
Tercerizados								
2013	18	83	23	43	51	121	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>
2014	18	85	27	51	51	105	-	-
2015	18	87	29	59	59	86	-	-

*Nota.* Tomado de entrevistas a directivos del Hilton Lima y Cusco y de [www.hilton.com/en/hotels/peru/hilton-lima-miraflores-LIMMFHH/index.html](http://www.hilton.com/en/hotels/peru/hilton-lima-miraflores-LIMMFHH/index.html); entrevista con directivo del Belmond Lima y de <http://www.belmond.com/es/offers>; entrevista con directivo del Crowne Plaza Lima; entrevista con directivo del Westin Lima y Memoria Anual 2015 y 2014 de Inversiones Nacionales de Turismo S.A.; entrevista con directivos del Marriott Lima y Cusco y Memoria Anual 2015 y 2014 de Inversiones La Rioja S.A; entrevista con directivo del hotel Inkaterra y de <http://www.inkaterra.com/es/>; entrevista con directivo del hotel Aranwa y de <http://www.aranwahotels.com/> y entrevista con directivo del hotel Country Club y de Memoria Anual 2015 y 2014 de Los Portales. <sup>1</sup> Aranwa y Country Club no reportaron tercerizados. informaron que trabajaron con eventuales bajo

## **4.2. Resultados**

Los resultados del instrumento aplicado a la muestra seleccionada se presentaron de acuerdo a la estructura del instrumento y en función a las preguntas de la investigación planteadas en el capítulo I.

### **4.2.1. Nivel de conocimiento sobre valor compartido**

Se verificó que no se conocía el concepto de valor compartido como tal en las empresas hoteleras del país. Se comentó sobre responsabilidad social empresarial, turismo sostenible, sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, entre otros términos aludidos en los diferentes hoteles analizados. En la Tabla 12 se presenta el nivel de aplicación de valor compartido en los ocho hoteles de la muestra, así como el nivel de conocimiento de valor compartido por parte de los directivos entrevistados.

Para poder medir y estandarizar los niveles de aplicación de valor compartido en los hoteles, se procedió a crear una escala Likert de cinco niveles, donde cero significaba que no había aplicación de valor compartido en el hotel, uno significaba que el hotel aplicó entre una y 12 prácticas de valor compartido de las 42 prácticas que figuran en el instrumento aplicado, siendo un nivel muy bajo. Dos significaba que el hotel aplicó entre 13 y 25 prácticas de valor compartido, siendo un nivel bajo. Tres, significaba que el hotel aplicó entre 26 y 38 prácticas de valor compartido, siendo un nivel medio. Cuatro, significaba que el hotel aplicó entre 39 y 42 prácticas de valor compartido, siendo un nivel alto.

Para poder medir el nivel de conocimiento de valor compartido entre los directivos del hotel, se creó una escala Likert de cinco niveles, siendo cero cuando no conocían el concepto; uno, cuando el conocimiento era muy bajo; dos, cuando el conocimiento era bajo; tres, cuando el conocimiento era medio; y cuatro, cuando el conocimiento era alto. En este caso se

les preguntó a los directivos, y las respuestas corresponden a su propia evaluación en la escala brindada.

Tabla 12

*Nivel de Aplicación de Valor Compartido en los Hoteles de la Muestra y Nivel de Conocimiento de Valor Compartido en los Directivos Entrevistados*

Hotel	Nivel de Aplicación VC – hotel	Nivel de conocimiento VC - directivos
Hilton	3	2
Belmond	3	2
Crowne	3	2
Marriott	3	3
Westin	3	4
Inkaterra	2	2
Aranwa	2	2
Country Club	3	2

*Nota.* Adaptado de las entrevistas con directivos de los ocho hoteles cinco estrellas de la muestra, siguiendo la escala Likert, siendo 0. Nulo, 1. Muy Bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto.

Se ha considerado que el nivel de aplicación de valor compartido en los hoteles Aranwa e Inkaterra era bajo y el nivel de aplicación de los hoteles Hilton, Belmond, Crowne, Marriott, Westin y Country Club era medio. En el caso del nivel de conocimiento sobre valor compartido en los entrevistados, se supo que los directivos del hotel Marriott y Westin, que participaron en la investigación, sí conocían el concepto de valor compartido, pero reconocieron que aún no se aplicaba como tal en las sedes de Perú, que lo manejaban como responsabilidad social empresarial y que estaban en proceso de desarrollarlo en sus hoteles. Los directivos de los otros seis hoteles mencionaron que conocían poco del término valor compartido, solo el de responsabilidad social empresarial, aunque sí hubo acciones en las que lo aplicaban.

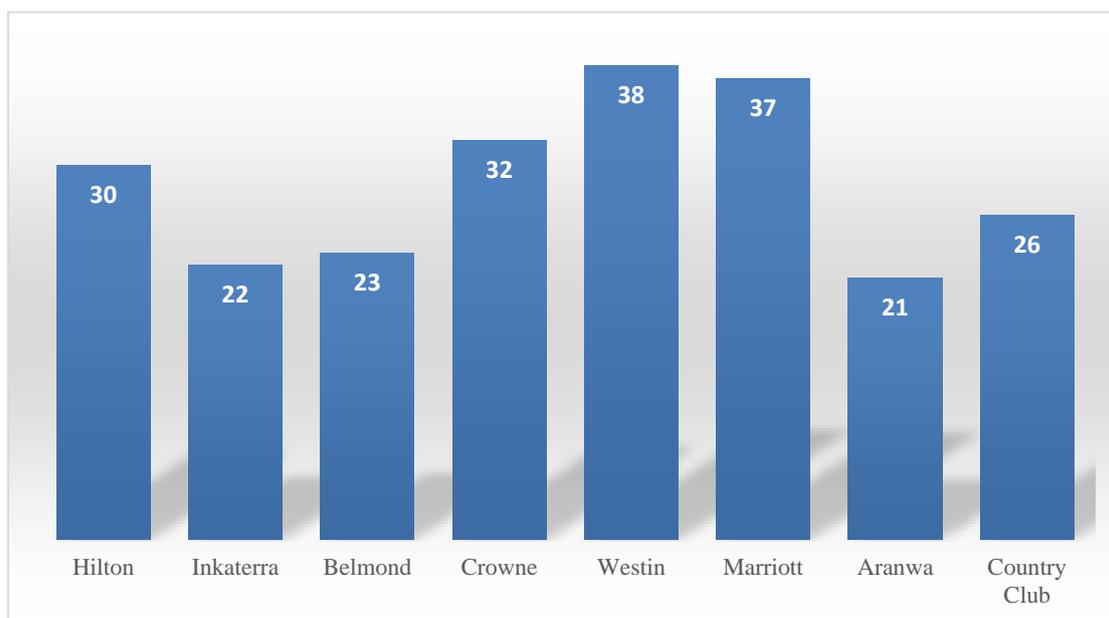
Las cadenas internacionales como el Marriott, Hilton, Westin, Belmond y Crowne Plaza, además de trabajar con objetivos para mejorar estos resultados, manejaron el concepto a nivel global y contaron con diversos indicadores de medición para las diferentes actividades año a año. Al estar en el Perú solo como operadores de la gestión y de la marca, mas no como propietarios, muchos de estos indicadores se manejaron como objetivos de mejora continua y fueron auditados constantemente de acuerdo a los estándares internacionales exigidos por las diferentes matrices de las cadenas.

En el caso de las cadenas nacionales, estas han ido adaptándose y aprendiendo el manejo de diferentes indicadores, y aunque estaban un paso atrás de las cadenas internacionales en el uso de indicadores y métricas, contaron con sistemas y programas que les permitían tener objetivos más concretos. Tanto Inkaterra como Aranwa y Country Club han ido implementando desde la medición de satisfacción del cliente y colaborador hasta empezar a desarrollar sistemas que les permitieran medir su impacto con el medio ambiente y la utilización adecuada de los recursos. Aún no estaban en niveles especializados ya que se requería mayor tecnología y mayor estandarización por parte de los hoteles, pero estaban en proceso.

En la Figura 5, se aprecia del número de prácticas de valor compartido que se dieron en los hoteles de la muestra.

#### **4.2.2. Nivel de preparación para crear valor compartido**

Los hoteles de la muestra analizada se encontraban preparados para crear Valor Compartido. Si bien no lo utilizaban como tal, sino como responsabilidad social empresarial, la preparación estaba más elaborada en las cadenas internacionales que en las cadenas nacionales, ya que en las cadenas extranjeras, estos conceptos se manejaban con anterioridad y contaban con experiencias en otros países, por lo que resultaba ser más aplicable en el Perú.



*Figura 5.* Número de prácticas de Valor Compartido que se dieron en los hoteles de la muestra. Adaptado de las entrevistas realizadas a los diferentes directivos de los ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

Ningún hotel en Perú ha sido parte del Buen Gobierno Corporativo de la BVL, ni ha sido miembro de Perú 2021; de la muestra solo el Westin y el Marriott tenían proyectado ser parte del BVL y los demás hoteles aún no lo consideraban. Respecto al Pacto Global, en el Perú ningún hotel de la muestra ha sido signatario del mismo, mientras que a nivel internacional sí se registraron las siguientes signaturas (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Hoteles de la Muestra Signatarios del Pacto Global a Nivel Internacional*

<b>Hotel</b>	<b>Desde (año)</b>
Hilton Worldwide	2012
Marriott Bucarest	2005
Marriott Pakistan	2006
Crowne Copenhagen	2009
Crowne Atlanta	2009

*Nota.* Tomado de United Nations Global Compact. Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=155&search%5Bper\\_page%5D=10&search%5Bsort\\_field%5D=&search%5Bsort\\_direction%5D=asc](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=155&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc)

Los hoteles de la muestra no elaboraron reportes de sostenibilidad de la GRI a nivel Perú; sin embargo, a nivel internacional las grandes cadenas de hoteles sí los emitieron, tales como el grupo Starwood, que abarca a los hoteles Westin y Sheraton, y el Hilton Worldwide y el Grupo IHG, al que pertenece el Hotel Crowne. Junto a estos, otras cadenas que elaboraron reportes de sostenibilidad, pero no fueron parte de la muestra, son el Grupo Accor, al que pertenecen el hotel Ibis y Novotel, los hoteles Meliá, y el grupo Wyndham al que pertenecen los hoteles Costa del Sol.

De la muestra analizada, solo el hotel Marriott, el Westin y el Hilton estaban afiliados al Great Place to Work Perú, caracterizándose por estar entre los primeros puestos. En adición a estos, la cadena peruana Casa Andina, que es parte de la población de estudio, también se encontraba afiliada. Dentro del sector hotelero, también estaban afiliados los hoteles Atton y el grupo Accor, aunque estos no fueron parte de la población estudiada, pues son hoteles de cuatro estrellas. La información se encuentra en la Tabla 14.

Tabla 14

*Hoteles de Perú afiliados al Great Place to Work*

Hotel	Ranking	2013	2014	2015
JW Marriott	Entre 251 y 1,000 trabajadores	1	1	2
Hilton	Entre 30 y 250 trabajadores	-	-	3
Casa Andina <sup>1</sup>	Más de 1,000 trabajadores	7	-	12
Westin <sup>2</sup>	Entre 251 y 1,000 trabajadores	NR	NR	NR
Atton	Entre 30 y 250 trabajadores	4	2	8
Accor	Entre 251 y 1,000 trabajadores	10	7	8

*Nota.* Adaptado de Great Place to Work Perú. Ranking 2015, 2014 y 2013. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/>. <sup>1</sup> En el año 2014 por temas logísticos de Great Place to Work Perú, Casa Andina no pudo participar del ranking. <sup>2</sup> El Westin está afiliado, mas no figura en el top del ranking. JW Marriot, Westin y Hilton pertenecen a la muestra analizada. Casa Andina pertenece a la población de hoteles analizada. Atton y Accor no pertenecen a la población ni a la muestra porque son hoteles de 4 estrellas en Lima.

Los hoteles de cinco estrellas en Perú pertenecientes a la muestra contaban con diversas certificaciones (relacionadas al sector hotelero y enfocadas en el servicio que prestaban) y con las calificaciones que recibieron de diferentes instituciones, las cuales se observan en la Tabla 15. Adicionalmente, por tener restaurantes, estos contaban con certificaciones SQF (Safe Quality Food) y/o HACCP para garantizar la seguridad de los alimentos.

Tabla 15

*Certificaciones de los Hoteles de la Muestra en Perú*

Hotel	Certificaciones
Hilton	- World Travel Awards 2013. South America's Leading New Hotel
Westin	- Green Leader 2015, por TripAdvisor - Insider's Select 2015 para Palacio del Inka y Westin Lima
Marriott	- Travel + Leisure - Puesto 5 América Latina 2015 - 1.º puesto rubro hotelería marca empleadora; Laborum y Arellano Marketing 2015 - 4.º puesto ranking Owit 2015
Inkaterra	- Relais et Chateaux 2013 Environment Trophy - Premio Tourism for tomorrow por conservación 2012 - Green Choice Sustainable Tourism 2012 - Premio a sostenibilidad de Latin American Travel Association (LATA) 2012 - Mejores Prácticas en Turismo Sostenible de National Geographic 2002
Country Club	- Leading Hotels of the World

*Nota.* Tomado de entrevista con directivo del hotel Hilton y [http://www.hiltonhotels.com/es\\_XM/peru/hilton-lima-miraflores/](http://www.hiltonhotels.com/es_XM/peru/hilton-lima-miraflores/); entrevista con directivo del hotel Westin y Memoria Anual 2015 Inversiones Nacionales de Turismo S.A.; entrevista con directivos del hotel Marriott y Memoria Anual 2015 Inversiones La Rioja S.A.; entrevista con directivo de Inkaterra y de <http://www.inkaterra.com/es/>; entrevista con directivo del hotel Country Club.

Sumado a estas certificaciones, se comentó sobre la participación de los hoteles Aranwa, Belmond y Libertador de la fundación Turismo Cuida (desde 2012 fomenta el turismo responsable) en la conservación y protección del patrimonio cultural, el patrimonio natural y la educación vinculada al turismo.

En la Tabla 16 se muestra un resumen de las diversas participaciones, elaboraciones y certificaciones con las que cuentan los ocho hoteles de la muestra analizada.

Tabla 16

*Resumen de las Afiliaciones y Certificaciones con los que cuenta la Muestra*

Hotel	Buen gobierno corporativo BVL	Reportes de sostenibilidad de la GRI	Pacto global	Perú 2021	Otras certificaciones	Great Place to Work
Hilton	No	No	No	No	Sí	Sí
Belmond	No	No	No	No	Sí	No
Crowne	No	No	No	No	Sí	No
Westin	No	No	No	No	Sí	Sí
Marriott	No	No	No	No	Sí	Sí
Inkaterra	No	No	No	No	Sí	No
Aranwa	No	No	No	No	Sí	No
Country Club	No	No	No	No	Sí	No

*Nota.* Tomado de entrevistas con directivos de los ocho hoteles de la muestra; Great Place to Work Perú. Ranking 2015, 2014 y 2013. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/> ; [http://www.hiltonhotels.com/es\\_XM/peru/hilton-lima-miraflores/](http://www.hiltonhotels.com/es_XM/peru/hilton-lima-miraflores/) ; Memoria Anual 2015 de Inversiones Nacionales de Turismo S.A.; Memoria Anual 2015 de Inversiones La Rioja S.A.; <http://www.inkaterra.com/es/>

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

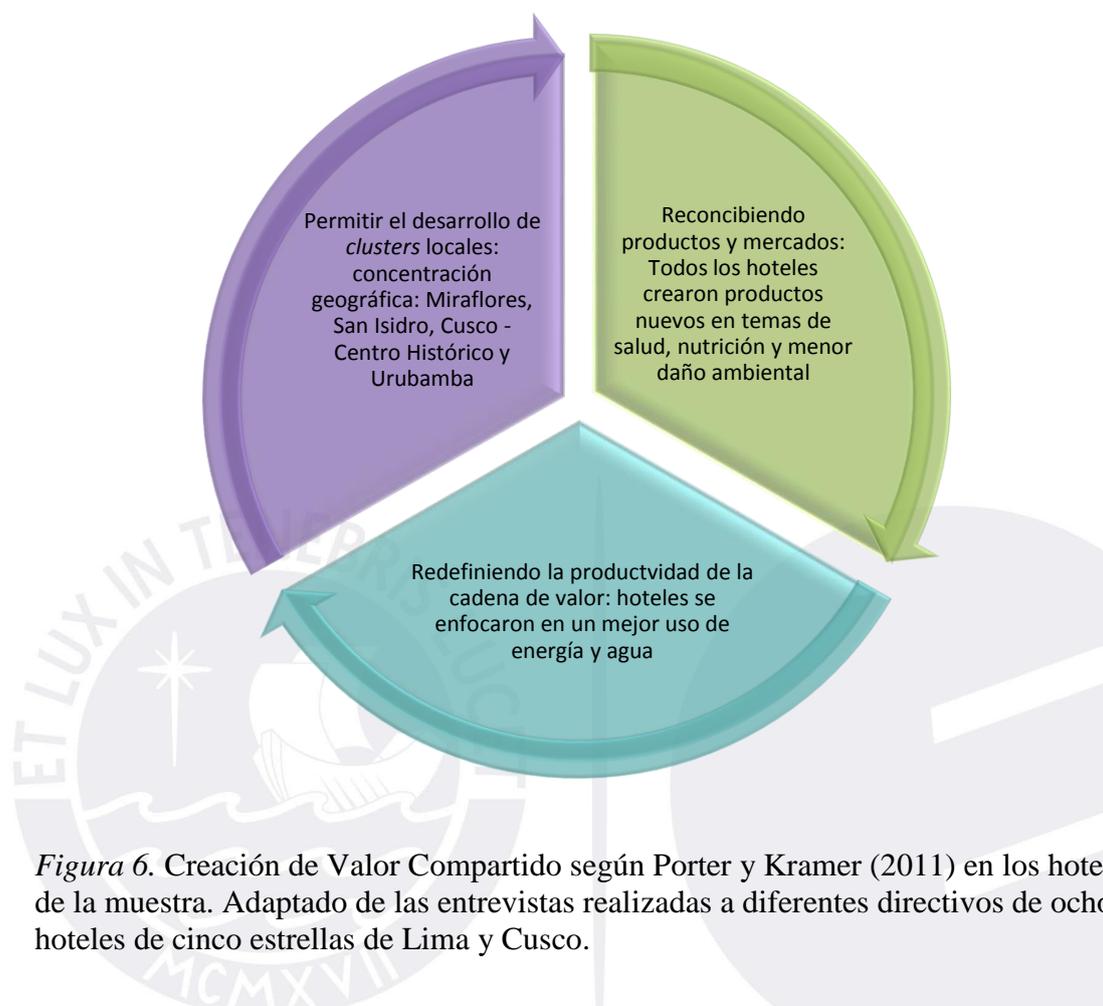
Según Porter y Kramer (2011) “hay tres formas diferentes en que las empresas pueden crear valor compartido: reconciendo productos y mercados, redefiniendo la productividad de la cadena de valor y construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (p.6).

En el caso de los hoteles analizados se apreció este proceso, como se observa en la Figura 6.

***Reconcibiendo productos y mercados.*** Los hoteles crearon nuevos productos y servicios de manera constante con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, especialmente en temas de nutrición, salud y menor daño ambiental.

***Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.*** Los ejemplos más palpables reconocidos en la industria hotelera fueron los relacionados al uso de la energía y del agua.

Estos dos aspectos fueron en los que más se trabajó para llegar a los estándares internacionales exigidos por las matrices de las cadenas extranjeras.



*Figura 6.* Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer (2011) en los hoteles de la muestra. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

***Permitir el desarrollo de clusters locales.*** Si bien es cierto este desarrollo no fue planificado por los hoteles en relación a la competencia en las mismas localidades, la mayoría de los hoteles de cinco estrellas de la muestra estaba concentrada geográficamente en los distritos de Miraflores y San Isidro en la ciudad de Lima; y en el centro histórico y el valle del Urubamba en la ciudad de Cusco. Esto permitió que estos distritos de Lima y el Cusco sean identificados como lugares turísticos potenciales para desarrollar diversos negocios complementarios.

En la Tabla 17 se aprecian las diferentes prácticas de creación de valor compartido según Porter y Kramer que realizaron los ocho hoteles de la muestra.

Tabla 17

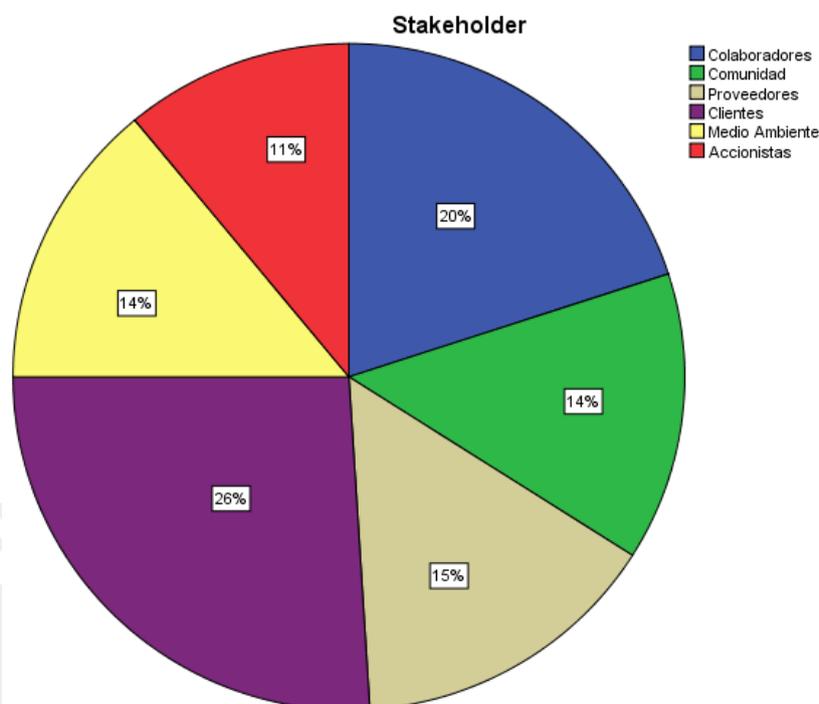
*Prácticas de Valor Compartido según Porter y Kramer que Aplicaban los Hoteles de la Muestra*

Valor Compartido según Porter y Kramer	Prácticas comunes de los Hoteles
Reconcibiendo productos y mercados	<p><b>Nutrición:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de comida vegetariana</li> <li>-Implementación de comida vegana</li> <li>-Implementación de estación nutricional en el buffet</li> </ul> <p><b>Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de espacios de yoga y meditación en el gimnasio</li> <li>-Implementación de estaciones con toalla, bebidas energéticas, <i>snacks</i> energéticos y mapas de recorrido para caminar o correr en los alrededores de los hoteles</li> </ul> <p><b>Menor daño ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de detergentes biodegradables</li> <li>-Uso de material 100% reciclable</li> <li>-Uso de <i>amenities</i> biodegradables</li> </ul>
Redefiniendo la productividad de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de sensores de movimiento en habitaciones, salas y baños para controlar el consumo de energía y agua</li> <li>-Mensajes ecológicos en las habitaciones de los huéspedes motivando al ahorro de energía y agua</li> <li>-Implementación de un adecuado manejo de desechos en coordinación con las municipalidades y recicladores</li> <li>-Implementación de filtros especiales en la cocina para no contaminar el agua</li> </ul>
Permitir el desarrollo de clusters locales	<p>Lima: Concentración geográfica en Miraflores y San Isidro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se generaron negocios derivados y/o complementarios como agencias de viaje restaurantes de comida peruana, tiendas de artesanías y textiles</li> </ul> <p>Cusco: Concentración geográfica en el centro histórico y el Urubamaba.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se generaron negocios complementarios, incluyendo el turismo vivencial con participación directa de la comunidad dentro de los hoteles.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de entrevistas con directivos de los ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

#### 4.2.4. Creación de valor compartido con la teoría de *stakeholders*

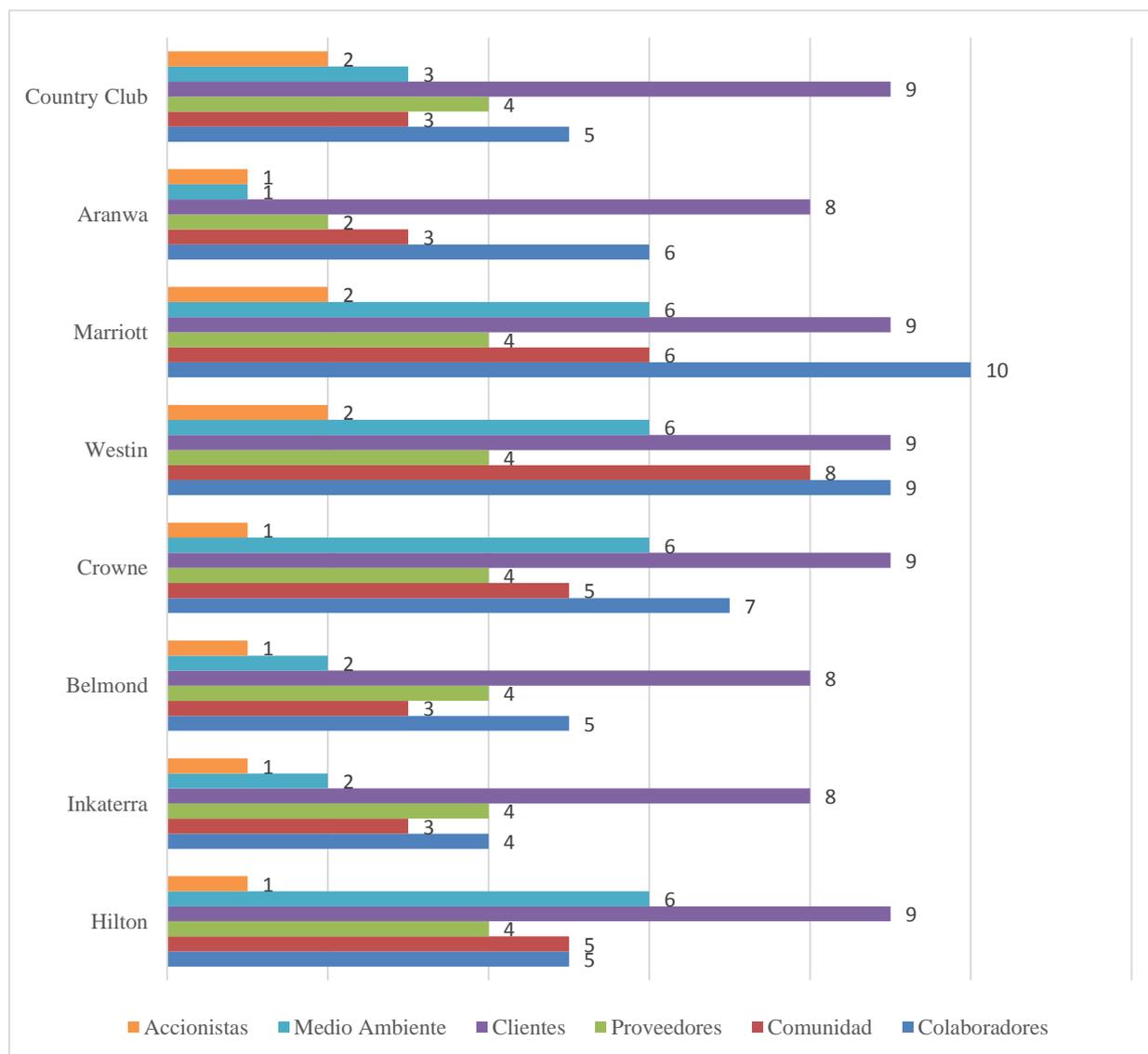
En la Figura 7 se presenta la frecuencia de actividades realizadas en los hoteles que crearon valor compartido agrupado por *stakeholder*, en base al instrumento utilizado.



*Figura 7.* Valor Compartido con los *Stakeholders* de la muestra seleccionada. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

En primer lugar —al tratarse de empresas de servicios— la mayoría de actividades estuvieron relacionadas al *stakeholder* clientes con una participación del 26 % sobre el total. En segundo lugar estuvieron las actividades relacionadas al *stakeholder* colaboradores con una participación del 20 %, donde las preguntas 1, 2, 3, 7, 8 y 10 del bloque E4 (ver Apéndice D) demuestran que los hoteles tenían gran interés por el bienestar y capacitación de sus empleados, ya que ellos participaban activamente en la experiencia del cliente. En tercer, cuarto y quinto lugar, con porcentajes de participación similares de 15 %, 14 % y 14 % respectivamente, estuvieron las actividades relacionadas a los proveedores, comunidad y medio ambiente. Por último, en sexto lugar, con una participación del 11 % se ubicaron las

actividades relacionadas al accionista. En la Figura 8 se muestra un detalle del número de prácticas aplicadas por *stakeholder* y por hotel.



*Figura 8.* Número de prácticas de Valor Compartido por *stakeholder* y por hotel

**Colaboradores.** Los colaboradores son uno de los *stakeholders* clave de esta industria; son quienes realizan el servicio de manera permanente y quienes están en contacto con el cliente en todo momento de la experiencia, por lo que reflejan la imagen de la empresa, convirtiéndose en embajadores idóneos de lo que quiere transmitir el hotel como marca y así construir su reputación.

Dentro de los valores que se crearon para este *stakeholder* en los hoteles de la muestra durante los años del 2013 al 2015, estuvieron el valor económico y social, y valores tanto tangibles como intangibles, tal como se aprecia en la Tabla 18. Los factores que crearon valor económico tangible y directo fueron: el pago de salarios por encima de la industria, premios y bonos otorgados a los mejores colaboradores, accidentes laborales reportados e inversión en capacitación de colaboradores. Entre los valores tangibles indirectos estuvieron las políticas de balance de género, la participación de colaboradores en la toma de decisiones, la inversión en becas de estudio y la implementación de planes de carrera. Finalmente, los valores intangibles resultaron de la medición de la satisfacción de los colaboradores. Todos los valores creados fueron económicos, a excepción de las políticas de balance de género que crearon valor social.

Tabla 12

*Valor Creado en los Diferentes Valores Relacionados al Stakeholder Colaborador*

Factores	Valor creado	Valor creado
Pago de salarios por encima de la industria	Tangible / Directo	Económico
Premios otorgados a los mejores colaboradores	Tangible / Directo	Económico
Bonos anuales otorgados	Tangible / Directo	Económico
Accidentes laborales reportados	Tangible / Directo	Económico
Políticas sobre balance de género	Tangible / Indirecto	Social
Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Tangible / Indirecto	Económico
Inversión en capacitación de los colaboradores	Tangible / Directo	Económico
Inversión en becas de estudio	Tangible / Indirecto	Económico
Medición de la satisfacción de los colaboradores	Intangible	Económico
Implementación de planes de carrera de los colaboradores	Tangible / Indirecto	Económico

Solo el hotel Marriott, de los hoteles de la muestra, señaló que pagaba sueldos por encima de la industria hotelera, mientras que los demás del grupo señalaron que los sueldos que pagaban estaban en el promedio del mercado de hoteles de cinco estrellas en Perú. El personal fue recompensado y premiado de diversas maneras: se premió el buen servicio ofrecido al cliente, el buen desempeño de los colaboradores en sus tareas, y las metas y

objetivos alcanzados por área. Estos premios fueron desde vales de consumo en supermercados y entradas para cine, hasta hospedaje en el hotel para el colaborador y toda su familia. Incluso en las cadenas internacionales hubo premios a nivel regional, que incluían hospedajes en hoteles de la cadena en otros países.

Los bonos económicos por cumplimiento de objetivos se dieron solo a nivel gerencial, mientras que hubo comisiones por ventas para el área comercial y de recepción de los hoteles. Adicional a ello, se contó con el recargo por consumo, que corresponde al 10 % de la venta de servicios del hotel. Los hoteles de la muestra indicaron que este podía repartirse tanto de forma equitativa como diferenciada. La mayoría de hoteles de la muestra indicaron que lo repartían de forma equitativa. En la Tabla 19 se muestra el resumen de los beneficios adicionales al salario y repartición de utilidades que por ley recibieron los colaboradores de los diferentes hoteles. Cabe resaltar que hoteles como el Marriott, Hilton y Aranwa, indicaron que no tuvieron reparto de utilidades en los últimos 3 años debido a la inversión que realizaron en infraestructura de nuevos hoteles.

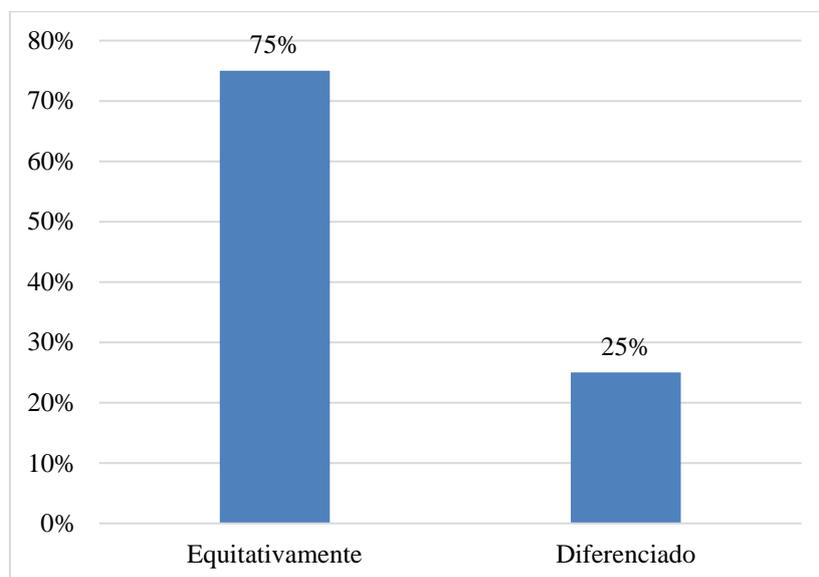
Tabla 13

*Beneficios Adicionales al Salario que recibían los Colaboradores de la Muestra*

Beneficio adicional	Hoteles	Colaborador
Premios a colaboradores	Todos	Todos
Bonos anuales	Todos	Nivel Gerencial
Comisiones por ventas	Todos	Área Comercial y Recepción
10 % de ley recargo al consumo	Todos	Todos

*Nota.* Adaptado de entrevistas a directivos de los hoteles de la muestra seleccionada.

En la Figura 9 se aprecia la repartición del 10 % de recargo al consumo por ley dado en los hoteles de la muestra. Seis de ellos repartieron el porcentaje de forma equitativa y los dos restantes lo hicieron en función al salario, de manera diferenciada.



*Figura 9.* Repartición del 10 % de impuestos a los servicios en los hoteles de la muestra. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

Los accidentes laborales que se reportaron en los hoteles de la muestra durante los últimos tres años fueron catalogados como leves por los ocho hoteles, estos incluyeron golpes y resbalones al realizar la limpieza de las habitaciones, salones y exteriores del hotel, algunos cortes generados al realizarse el mantenimiento de las diferentes instalaciones y en el área de cocina, y quemaduras leves generadas en el restaurante o cocina de los hoteles. Ellos reportaron que contaron con todas las medidas de seguridad para sus trabajadores y con el SCTR (Seguro de Accidentes de Trabajo) obligatorio que contrataron para sus empleados y trabajadores tercerizados.

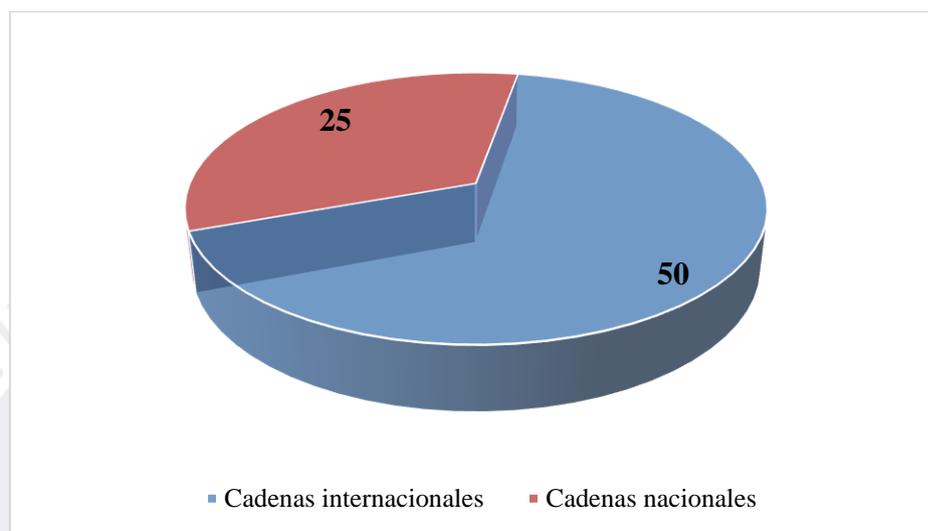
En esta industria es habitual que se permita la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, ya que en variadas ocasiones se debía actuar en el momento en el que se ejecutaba el servicio, y no podían esperarse aprobaciones de superiores. Los hoteles de la muestra, al brindar servicio las 24 horas del día, permitían que sus colaboradores posean

autonomía en la toma de muchas decisiones. Para ello se realizaron capacitaciones y se delegaron responsabilidades de acuerdo a la importancia de los puestos y funciones.

El 88 % de los hoteles de la muestra indicó que no existía una política formal de balance de género; sin embargo, en estos hoteles se encontró equidad entre el número de hombres y mujeres empleados, siendo el 60 % hombres y el 40 % mujeres. Solo el Marriott señaló que contaban con una política de no discriminación y de empoderamiento de la mujer, siendo que la plana gerencial contaba con una cuota importante y creciente de mujeres, incluso en el año 2015 estuvo en el cuarto lugar del ranking de las 10 empresas más equitativas en temas de género en el Perú, elaborado por OWIT (Organización Internacional de Mujeres de Negocios en Perú).

Todos los hoteles de la muestra analizados trabajaron en la capacitación constante de sus colaboradores, tanto de manera interna como externa. De manera interna se dieron capacitaciones permanentes, mensuales, especialmente en servicio al cliente, políticas y normas del hotel, implementaciones del hotel, aprendizaje de idiomas, entre otras. Estas capacitaciones incluyeron las horas de inducción y las que recibieron los trabajadores durante el año. En el caso de las cadenas internacionales, muchas de estas capacitaciones eran globales, se daban a través de la intranet, de manera virtual o en convenciones realizadas en diferentes países. Estas cadenas pagaban un *fee* a la matriz por el concepto de capacitaciones y desarrollo. Para el caso de los supervisores y gerentes este *fee* era incluso pagado por persona. En el caso de las cadenas nacionales, las capacitaciones internas se fueron formalizando y profesionalizando en los últimos años. En la Figura 10 se aprecia el promedio de horas de capacitación interna anuales realizadas en los hoteles de la muestra en el año 2015, duplicando al de las cadenas internacionales. En los años previos (2013 y 2014) las horas de capacitación fueron menores.

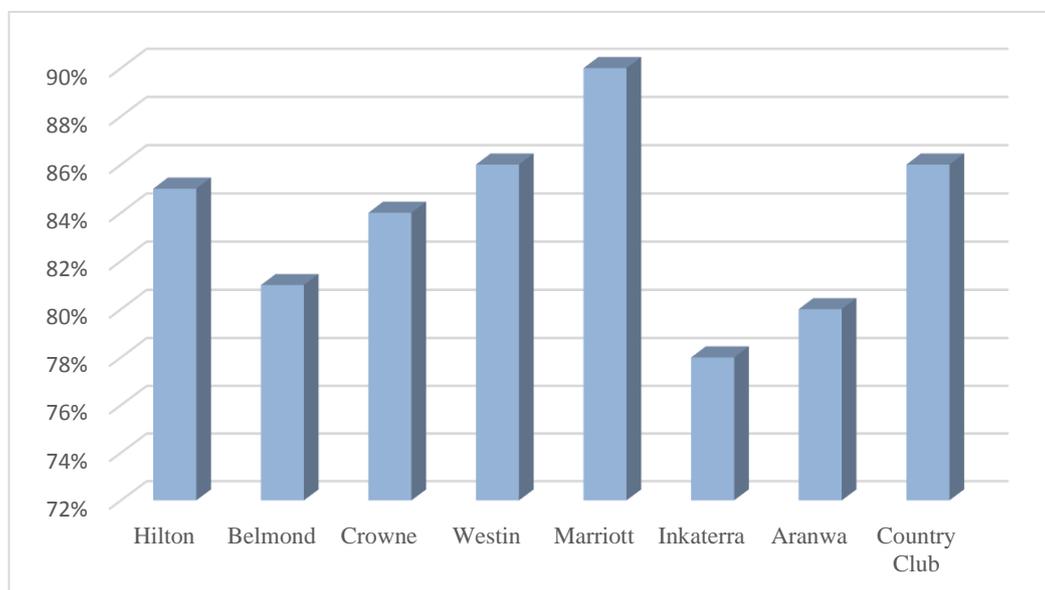
En cuanto a las capacitaciones externas, estas se enfocaban en el desarrollo de habilidades y en el desarrollo de carrera dentro del hotel. Los presupuestos destinados a capacitación por los hoteles han ido incrementándose en los últimos años, en la medida en que aumentó el número de personas que trabajaban en los mismos. El hotel Marriott, Hilton y Belmond señalaron que contaban con convenios con el Instituto Peruano de Fomento Educativo, al que destinaron becas de estudio para sus colaboradores durante el año 2015.



*Figura 10.* Promedio de horas de capacitación interna por origen de la cadena en los hoteles de la muestra en el año 2015. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

En los hoteles de la muestra se contaba con línea de carrera, se dio preferencia al colaborador que trabajaba previamente en la empresa, contribuyendo en su desarrollo personal. Incluso en las cadenas internacionales el intercambio de personas se dio entre países, y en el caso de las cadenas locales, los movimientos se dieron entre las diferentes ciudades donde se ubicaban. La satisfacción del colaborador en los hoteles de la muestra fue alta, la misma que se aprecia en la Figura 11. Dentro de la muestra, los hoteles que estaban suscritos al Great Place to Work Perú fueron el Marriott y el Hilton, los que contaron con la

evaluación de un tercero. Junto a ello todos contaban con la medición propia de clima laboral, la cual monitoreaban permanentemente.



*Figura 11.* Promedio de porcentaje de satisfacción laboral de los años 2013 al 2015 realizado con evaluaciones internas en los hoteles de la muestra. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

**Comunidad.** Los distintos factores relacionados a este *stakeholder* crearon en su mayoría valor económico y tangible directo, como la inversión en obras por impuestos y la compra de servicios locales. Crearon valor económico y tangible indirecto como la creación de nuevos empleos, la inversión en el fortalecimiento de capacidades laborales y la gestión de riesgos asociados con el entorno. Crearon valor ambiental e intangible como la inversión en la conservación del medio ambiente.

Las empresas hoteleras de la muestra seleccionada no invirtieron en obras por impuestos entre los años 2013 y 2015; solo el hotel Westin indicó que estaba en trámites para la viabilidad de próximos proyectos en el Urubamba bajo esta modalidad. Sin embargo, los hoteles realizaron contribuciones a las diferentes comunidades como parte de su gasto. En la Tabla 20 se observan algunas acciones realizadas en favor de la comunidad y que a su vez, en

su mayoría, contribuyeron también con el valor generado para los hoteles, ya sea de forma tangible como intangible, en imagen y reputación de la marca del hotel.

Tabla 14

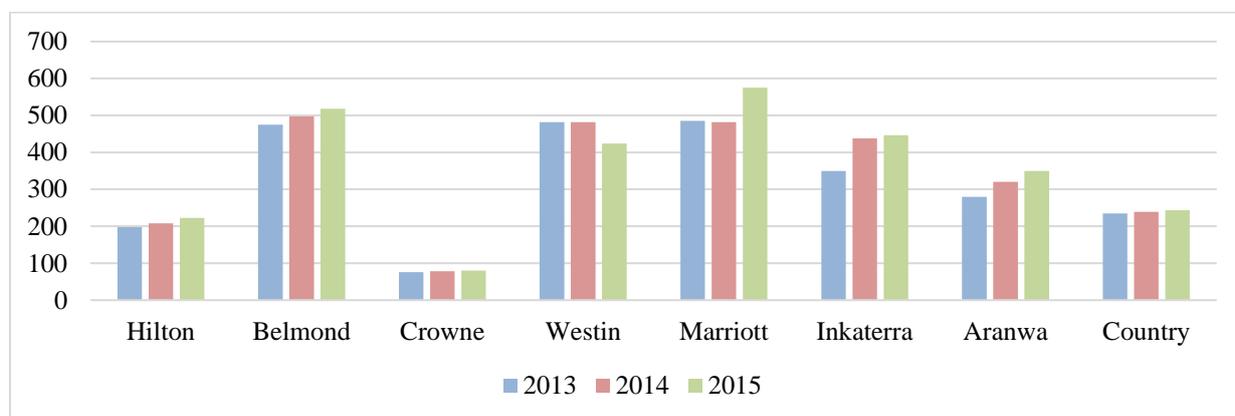
*Acciones en Favor de la Comunidad por los Hoteles de la Muestra*

Hotel	Acciones
Aranwa	<p>Convenio privado con la municipalidad de Chivay para construcción de carretera. Favoreció a la comunidad y al hotel.</p> <p>Colaboró con médicos en el centro médico de Urquillos - Cusco desde el año 2010.</p> <p>La antena de internet era compartida con la comunicad Huallabamba de Cusco, brindando el servicio gratuito de wifi a la población aledaña al hotel.</p>
Belmond	<p>Colaboró con donaciones a Aniquem y a un orfanato en Cusco.</p> <p>Realizó talleres de capacitación en hotelería en comunidades del Urubamba para que se desarrollaran y puedan luego ofrecer sus productos o trabajar en el hotel.</p>
Hilton	<p>Realizó voluntariado apadrinando diversas ONG.</p> <p>Realizó <i>kermesses</i> anuales generadas por el personal y lo recaudado fue donado a las ONG.</p>
Marriott	<p>Contó con un presupuesto bimensual de S/. 2,500 para apoyar a varias ONG y comunidades en el Cusco.</p>
Westin	<p>Apoyó a Misión Caritas Felices, recaudando fondos para operaciones de niños.</p> <p>Tuvo alianzas con Ann Sullivan, CEBE Santo Toribio y Andares para la inclusión laboral de jóvenes con habilidades distintas.</p> <p>Realizó talleres para jóvenes estudiantes de hotelería en Cusco y talleres de pastelería para madres adolescentes, para que puedan autosostenerse.</p>

Se crearon nuevos empleos. Los hoteles de la muestra incrementaron el número de sus colaboradores entre los años 2013 y 2015, especialmente aquellos hoteles que crecieron en infraestructura y en número de hoteles. En la Figura 12 se puede apreciar la evolución de empleos en los ocho hoteles que participaron de la investigación. Exceptuando el hotel Westin, el resto de hoteles incrementó el número total de empleados, pasando de 2,581 en el año 2013 a 4,147 en el año 2015.

Se gestionaron riesgos asociados al entorno. En Lima, la relación con la comunidad estaba regulada por las diferentes municipalidades. En el distrito de Miraflores, donde se localizaban la mayoría de hoteles de cinco estrellas, habían exigencias respecto a las

regulaciones de ruido, tránsito y manejo de desechos; además, el distrito contaba con una fuerte participación vecinal, lo que permitió desarrollar una relación estrecha entre los hoteles y su entorno, privilegiándose a los vecinos de la comunidad, siendo los hoteles los que se adaptaron a ella, modificando sus horarios de eventos, las horas de recolección de desechos, entre otros. En el caso de Cusco, los riesgos asociados estuvieron ligados a la conservación de los monumentos históricos, lo que creó una relación adicional con el Instituto Nacional de Cultura, entidad que exigía ciertos requisitos para conservar las diferentes ruinas incas ubicadas dentro de los hoteles.



*Figura 52.* Número de colaboradores del 2013 al 2015 en los hoteles de la muestra. Adaptado de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de ocho hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

También en Cusco, especialmente en la zona del Urubamba, la interacción con la comunidad se dio por medio del turismo sostenible, donde los hoteles se integraron con las diferentes comunidades, dieron empleos a los lugareños, los capacitaron en hotelería y servicio al cliente para lograr un buen trato al turista, desarrollaron diversos proyectos para que las comunidades pudieran autosostenerse, les cedieron espacio en el hotel para la venta de sus artesanías, productos textiles, o para que expusieran sobre su diversidad musical, fortaleciendo de esta manera sus capacidades laborales.

Los hoteles de la muestra contaban con varios proveedores locales, especialmente en el área de alimentos y bebidas, buscando ofrecer los mejores productos a sus clientes, así como posicionar sus restaurantes dentro del rubro gastronómico del Perú; de esta manera se contribuyó al desarrollo de los pequeños productores, comercializadores, entre otros que pertenecían a la cadena de aprovisionamiento de insumos, apoyándolos además para que se formalizaran, y así fueran más competitivos en el mercado.

En cuanto a la inversión para la conservación del medio ambiente, los diferentes hoteles realizaron diversas acciones, como las que se observan en la Tabla 21.

Tabla 15

*Acciones para la Conservación del Medio Ambiente realizadas por los Hoteles de la Muestra*

Hotel	Acciones
Aranwa	Contribuyeron a la reforestación en las zonas aledañas al hotel del Urubamba en el año 2013. Contribuyeron en el estudio para la conservación de especies marinas. Crearon un biohuerto en Urubamba para autoabastecerse de alimentos.
Belmond	Contribuyeron con el Gobierno Regional en la limpieza del río Urubamba. Contribuyeron en la reforestación en la zona de Maras - Urubamba.
Inkaterra	Contribuyeron en el tratamiento de la basura y residuos en Aguas Calientes. Contribuyeron con el estudio para la conservación de aves y especies de los ríos.
Westin	Contribuyeron en la realización de talleres para evitar la contaminación del lago Titicaca en el 2015.

**Proveedores.** Los hoteles de la muestra crearon valor tangible directo y económico al incrementar las compras entre los años 2013 y 2015, ya que aumentaron en infraestructura y demanda. Crearon valor tangible indirecto y económico al pagar a tiempo a sus proveedores e invertir en la mejora continua, y crearon valor económico e intangible al buscar la estabilidad de sus proveedores. Todas las empresas de la muestra se caracterizaron por el pago a tiempo

a sus proveedores, cuyo plazo normalmente era de 30 días, a excepción de algunos proveedores de alimentos y bebidas, cuyo plazo de pago solía ser menor, y así contribuir a un adecuado flujo de caja para que estos se desarrollaran sin complicaciones. En el caso de las cadenas internacionales, estas trabajaron con algunos proveedores globales, específicamente en el área de higiene y limpieza, con productos que se distribuyeron en todas sus sucursales. El hotel Marriott y Hilton indicaron que trabajaban con Ecolab, empresa a nivel mundial encargada de producir productos amigables con el medio ambiente, especialmente para el sector hotelero.

El incremento de las compras surgió debido al crecimiento constante de los hoteles en los últimos tres años, la mayoría de ellos creció en número de sucursales e incrementó el porcentaje de ocupabilidad de los mismos. Los hoteles de la muestra en el proceso de su funcionamiento han ido profesionalizándose en la relación con sus proveedores, ayudándolos en su formalización, capacitándolos, sobre todo en temas de manejo de alimentos, salubridad, políticas de hotelería, entre otros. Esto fue favorable ya que algunos se especializaron en el rubro de hoteles, y han podido crecer y desarrollarse en este sector. En Cusco se dio el caso de que el hotel Marriott brindaba el servicio de lavandería al Hotel Hilton, dada la calidad y los productos ecológicos que utilizaba para el lavado, los cuales eran exigidos por la cadena internacional, cooperando de esta manera con el desarrollo de ambas empresas.

**Clientes.** Al ser una industria de servicios, el buen manejo del cliente fue de vital importancia para el éxito del negocio hotelero. La medición de la satisfacción del cliente la realizaron todos los hoteles de la muestra seleccionada del año 2013 al 2015, cuyos resultados se utilizaron como una herramienta clave de mejora continua. Los hoteles de cinco estrellas en Lima y Cusco se retroalimentaron permanentemente de los comentarios y de la evaluación que recibían de sus clientes; en base a ello, se mejoraban los servicios ofrecidos

y/o se creaban nuevos. Ellos contaban con sistemas propios de evaluación que eran las encuestas de satisfacción al cliente, las cuales eran completadas al final de la estadía del huésped. Estas encuestas podían ser físicas o virtuales. Las cadenas internacionales como el Marriott, Westin y Hilton las enviaban vía correo electrónico a cada cliente, de manera que la información recogida era procesada por el sistema internacional de la cadena, que permitía por un lado, la imparcialidad de la información obtenida y, por otro, medían y controlaban los estándares mínimos de satisfacción del cliente que debían cumplir sus diferentes sucursales. Inclusive el sistema que utilizaba tanto el Marriott como el Hilton era el mismo, provisto por una compañía independiente llamada Medallia, la cual desarrolló sistemas para administrar la experiencia del cliente y que eran utilizados por diferentes compañías del rubro hotelero a nivel mundial. En el caso de hoteles locales, el Country Club trabajó también con Medallia. La medición de la satisfacción del cliente debía ser lo más alta posible, normalmente se evaluaba entre uno y cinco, siendo la meta de los hoteles encuestados tener como mínimo un cuatro en la evaluación de sus clientes, aspirando siempre a un cinco.

El valor creado fue tanto intangible como tangible. Intangible y económico en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la transparencia con el cliente. Intangible y social al mantener una excelente comunicación con los clientes. Estos indicadores intangibles fueron medidos en base a la experiencia obtenida por el huésped durante su estadía, con una percepción reflejada en porcentaje o puntuación, que buscaba ser lo más alta posible. Se creó valor tangible directo y económico con los precios preferenciales que recibían los mejores clientes a través de tarifas corporativas, o descuentos ofrecidos a los clientes frecuentes para generar fidelidad; y se creó valor tangible indirecto y económico con el manejo eficiente que se daba a los reclamos de los clientes, ya sea durante la estadía o después de esta. Los hoteles brindaron desde descuentos adicionales en el hospedaje o *upgrades* para los huéspedes, algún

servicio de comida adicional o servicio extra, descuentos para la siguiente visita, entre otros.

En la Tabla 22 se aprecian los distintos factores de medición de creación de valor para el cliente.

Tabla 16

*Valor Creado en los Distintos Factores Relacionados al Stakeholder Cliente*

Factores	Valor	Valor
Medición de la calidad de servicio al cliente	Intangible	Económico
Precios preferenciales a los mejores clientes	Tangible/ Directo	Económico
Medición de la satisfacción del cliente	Intangible	Económico
Mantiene excelente comunicación con los clientes	Intangible	Social
Transparencia con los clientes	Intangible	Económico
Manejo eficiente de los reclamos de los clientes	Tangible/ Indirecto	Económico

*Nota.* Tomado del instrumento creado para el análisis de la creación de valor compartido en el sector hotelero de cinco estrellas de Lima y Cusco.

En general se buscó que la experiencia de los clientes fuera la más satisfactoria posible. Los sistemas que fueron desarrollando los hoteles en los últimos tres años fueron cada vez más personalizados, a través de programas de fidelización, de tal forma que, por ejemplo, un cliente podía estar en cualquier hotel de la cadena a nivel mundial o nacional (en caso de las cadenas nacionales), y ser atendido con el tipo de comida de su preferencia, o saber si padecía de alguna alergia, si había alguna indicación especial para las almohadas, o para el servicio de lavandería, etc.

Además de la evaluación propia realizada por cada hotel, se consideró la evaluación externa de empresas, específicamente como la de TripAdvisor, que era la más conocida y de mayor reputación a nivel internacional. En esta los huéspedes hacían una evaluación de manera imparcial, inclusive con recomendaciones, comentarios o haciendo mención de problemas ocurridos durante su estadía. Esta escala medía de uno a cinco puntos, similar a las evaluaciones que realizaban cada uno de los hoteles de manera particular. Adicional a ello TripAdvisor realizaba anualmente un ranking llamado Traveller Choice, donde figuraban los

mejores hoteles de Perú de acuerdo a la elección de todos los que recomendaban en esta web o en la aplicación. En la Tabla 23 se aprecia el ranking de los años 2014 y 2015, donde primaron los hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco.

Tabla 17

*Ranking Traveller Choice de TripAdvisor, Años 2015 y 2014*

Ranking	Año 2015	Año 2014
1	Belmond Palacio Nazarenas	Belmond Palacio Nazarenas
2	Tambo del Inka	Tambo del Inka
3	JW Marriott – Cusco	Palacio del Inka
4	Belmond Hotel Monasterio	*Sol y Luna – Urubamba
5	JW Marriott – Lima	*Atton – Lima
6	Palacio del Inka	Belmond Hotel Monasterio
7	Aranwa – Urubamba	JW Marriott – Lima
8	*Atton - Lima	Hilton – Lima
9	Westin	Inka Terra Macchu Picchu
10	Hilton – Lima	Swissotel
11	*Sol y Luna – Urubamba	Sumaq Machu Picchu
12	Swissotel	Westin
13	Belmond Miraflores Park	Belmond Miraflores Park
14	Sumaq Machu Picchu	JW Marriott – Cusco
15	*El Mercado – Cusco	Aranwa – Urubamba
16	Inka Terra Macchu Picchu	*Sonesta Posada del Inka – Urubamba
17	*Libertador – Arequipa	*Paracas, Luxury Collection
18	Country Club	*La Hacienda Bahía – Paracas
19	*Paracas, Luxury Collection	Double Tree Resort by Hilton – Paracas
20	*Sonesta Posada del Inka – Urubamba	Aranwa – Cusco
21	Casa Andina Private Collection – Lima	Country Club
22	*La Hacienda Bahía – Paracas	*Casa Andina Private Collection – Arequipa
23	Aranwa - Cusco	*Terra Andina – Cusco
24	*Dazzler – Lima	Casa Andina Private Collection – Cusco
25	*Foresta – Lima	*Vichayito Bungalows – Piura

*Nota.* Tomado de “Estos son los mejores hoteles del Perú” según *TripAdvisor*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/estos-son-mejores-hoteles-peru-segun-tripadvisor-2121388> y “Trece de los mejores hoteles en Perú se ubican en Cusco” según *TripAdvisor*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/trece-25-mejores-hoteles-peru-se-ubican-cusco-segun-trip-advisor-2087384>

**Conservación del medio ambiente.** Los hoteles de la muestra seleccionada generaron valor tangible e intangible en la conservación del medio ambiente. El valor tangible directo y ambiental resultaba de la reducción del uso de recursos como el agua, electricidad, combustible y químicos, como del manejo adecuado de residuos y desechos, y de la inversión económica realizada en esta área. El valor tangible indirecto y ambiental se daba gracias al reciclaje de equipos de oficina y maquinaria y las auditorías desde el punto de vista ambiental realizadas por los hoteles. El valor intangible y económico se obtenía gracias a la transparencia respecto al impacto ambiental que generaron, y el valor intangible social se dio por la notificación de multas ambientales.

Los hoteles de la muestra se preocuparon de estos aspectos. Algunos controlaron y midieron sus resultados, como el hotel Hilton, el Marriott, el Crowne y el Westin, mientras que otros manifestaban estar en proceso de poder medir su desempeño. Se realizaron acciones como la utilización de focos ahorradores y materiales biodegradables, como las bolsas de lavandería y los *amenities* de los baños del hotel. Las cadenas internacionales tenían metas que contribuían a la sostenibilidad global de la empresa. Por ejemplo, el hotel Marriott señaló los siguientes objetivos globales medioambientales, de los cuales ellos formaban parte.

- Aumentar la reducción del consumo de agua y energía en un 20 % para el 2020 (20 % de energía por kWh/m<sup>2</sup> acondicionado; 20 % de agua por habitación ocupada. Valor de referencia: 2007).
- Permitir que los socios en desarrollo hotelero construyan hoteles ecológicos.
- Hacer que la cadena de suministro de miles de millones de dólares sea ecológica.
- Educar e inspirar a los empleados y huéspedes a conservar y preservar.
- Afrontar los desafíos medioambientales mediante iniciativas de conservación innovadoras que incluyan la protección de bosques y la conservación del agua.

El hotel señaló que se encontraba comprometido con estas metas y que trabajaban en las distintas áreas: mantenimiento, operaciones y recursos humanos para contribuir a cada una. El hotel Hilton indicó también que estaban comprometidos con metas globales de uso de recursos de la compañía y que trabajaban y eran auditados por la matriz en el cumplimiento de estas metas. Para ello fueron monitoreados desde la construcción de los diferentes hoteles desde que empezaron a operar en Perú. El hotel Crowne Plaza contaba a nivel global con el programa IHG Green Engage, el cual tenía cuatro niveles, pero el hotel de Lima se encontraba recién en el nivel uno. Ellos empezaron a monitorear los datos de consumo y a instalar iluminación de consumo eficiente de energía a fines del 2015. El hotel Westin pasó por la evaluación de la reducción del uso de recursos a fines del 2015, monitoreado desde el año 2012. El resultado se aprecia en la Tabla 24.

Tabla 18

*Resultados en la Reducción del Uso de Recursos del Hotel Westin al año 2015*

Hotel	Resultados
Westin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combustible: reducción acumulada de 6.71 % desde el 2012. Representa un ahorro de 152, 720 galones.</li> <li>- Electricidad: reducción acumulada de 11.43 % desde el 2012. Representa un ahorro de 6'032,780 kwh.</li> <li>- Agua: reducción acumulada de 11.65 % desde el 2012. Representa un ahorro de 79,708 m<sup>3</sup>.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de la entrevista realizada al directivo del hotel Westin y de la Memoria Anual 2015 de Inversiones Nacionales de Turismo S.A.

Entre otras medidas implementadas por los hoteles se encontraban los mensajes ecológicos para los huéspedes sobre el uso de las toallas, el consumo de energía y de agua para así involucrar a otro *stakeholder* más en los compromisos de las empresas con la conservación del medio ambiente. Se instalaron sensores de movimiento para controlar y reducir el consumo de estos recursos y se utilizaron productos reciclados para las tarjetas llave, lápices, lapiceros y papel. Los hoteles participaron tanto con sus empleados como con

sus huéspedes, a manera de concientización, en actividades relacionadas con la Hora del Planeta, el Día Mundial del Medio Ambiente, el Día Internacional de la Limpieza de Costas, entre otros.

Los hoteles trabajaron en el adecuado manejo de residuos y desechos. En Lima, por ejemplo, los diferentes hoteles tenían acuerdos con las municipalidades de Miraflores y San Isidro para dividir los desechos y que fueran recogidos de esta manera en horas acordadas. En el caso de Cusco, era más complicado coordinar con los organismos del gobierno local, ya que si bien podían separar los desechos, estos se juntaban al momento que el recolector los recogía del hotel. El hotel Marriott y Westin indicaron que trabajaban directamente con los recicladores de plástico y otros materiales. Los hoteles Westin, Marriott y Hilton dentro de su infraestructura contaban con productos y filtros especiales para el área de cocina, de manera que controlaban los niveles de contaminación del agua. Otros hoteles como el Crowne Plaza, Belmond, Inkaterra, Aranwa y Country Club estaban en proceso de estudio e implementación de la infraestructura. El hotel Aranwa estaba trabajando una implementación de paneles solares en sus hoteles del Urubamba y Arequipa para reducir el uso de la energía. Inkaterra a través de su fundación realizó estudios para la implementación de una planta de tratamiento de agua en Urubamba y estaba contribuyendo con el pueblo de Aguas Calientes para la instalación, a futuro, de una planta recicladora de desechos, ya que se habían incrementado notoriamente por la alta tasa de turistas que visitaban esa región.

Todos los hoteles fueron conscientes de la importancia de la protección del medio ambiente. Las cadenas internacionales tenían objetivos globales y realizaban auditorías bien estructuradas, gracias a la experiencia con la que contaban en el extranjero. En el caso de las cadenas nacionales, las auditorías se realizaron, aunque no de manera sistematizada. La intención existía y se comenzaban a implementar diversas acciones y a establecer indicadores

de medición. Las actividades en cuanto a la conservación del medio ambiente de los hoteles fueron comunicadas de forma transparente, ya que involucraron tanto a los colaboradores como a los clientes en el desarrollo y la participación. El único hotel que indicó tener una multa ambiental fue el hotel Marriott de Cusco, cuando al inicio de sus operaciones (2013), al no tener los filtros de agua en la cocina, generó un nivel alto de elementos contaminantes en el agua, y fue multada por la empresa que proporcionaba el servicio. Corrigió rápidamente el inconveniente hasta lograr el funcionamiento adecuado.

**Accionistas.** Los tres hoteles que cotizaron en la bolsa de valores de Lima fueron el Marriott, el Westin y el Country Club, a través de los grupos económicos: Inversiones La Rioja en el caso del Marriott, INTURSA del Westin, y Los Portales del Country Club. El crecimiento de las utilidades por acción en los últimos tres años se aprecia en la Tabla 25. La mayoría de hoteles de las muestra reinvertía sus utilidades en el negocio, en la construcción de nuevos hoteles, gracias al buen momento por el que atravesaba la industria con el crecimiento del turismo. Por esta razón proyectaban las ganancias para los años venideros.

Tabla 19

*Crecimiento de las Utilidades por Acción de los Hoteles de la Muestra (Expresado en Soles)*

Año / Hotel	Marriott	Westin	Country Club
2013	-0.071	-	-
2014	0.060	0.01	0.27
2015	-	0.21	0.36

*Nota.* Adaptado de las entrevistas realizadas a directivos de los hoteles de cinco estrellas de la muestra.

### 4.3. Discusión

En este punto se analizó cuáles fueron los incentivos y beneficios de aplicar valor compartido en la industria hotelera del Perú, y se hizo un análisis comparativo del nivel de

práctica de valor compartido realizada a nivel nacional e internacional, utilizando para ello los resultados obtenidos del instrumento aplicado y los diferentes reportes de sostenibilidad elaborados por las grandes cadenas hoteleras a nivel mundial.

Con respecto a incentivos en la industria hotelera del Perú para aplicar valor compartido, el desarrollo de prácticas que generaron valor compartido dentro de los hoteles de la muestra no fueron fáciles de implementar, sobre todo en los hoteles de capital privado que no pertenecían a grandes corporaciones o cadenas internacionales donde sí había una dirección más clara de cómo lograrlo y donde manejaron un presupuesto específico destinado para tareas de mejoras internas y de responsabilidad social empresarial. En las entrevistas realizadas a los gerentes de los hoteles de la muestra, pertenecientes a las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Operaciones, se observó que en varias de estas organizaciones no había un área responsable de gestionar las tareas relacionadas al medio ambiente y la responsabilidad social. Se identificó además que la mayoría de los hoteles tenían oportunidades de mejora en relación a sus *stakeholders*, y que varias de estas empresas tenían intenciones de aplicar más procesos que generaran valor compartido. Si bien se encontró que la mayoría de hoteles ya realizaban prácticas que caben dentro del concepto de valor compartido —ya sea porque fue requerido por la cadena internacional o por iniciativa propia—, se observó que no las consideraban dentro de este concepto, y que veían la forma de sustentar que estas prácticas eran autosostenibles en el largo plazo. Entre los incentivos identificados se tiene:

- Aumentaron las utilidades de la compañía. Los procesos que involucraron valor compartido conllevaron a un ahorro de costos producto de una mejora operacional, una ganancia económica resultado de nuevos productos o servicios, o el logro de un

valor intangible (por ejemplo, la mejora de la imagen institucional, el fortalecimiento de alianzas, el compromiso e identificación de los *stakeholders*).

- Mejoró el clima laboral. Mediante las prácticas de RSE se mejoró la lealtad y satisfacción general en el trabajo, y por ende la motivación y productividad del personal, además de la mejora de la calidad de vida y retención del talento. El personal llegó a sentirse mejor con ellos mismos, se hicieron más serviciales, y sobre todo se sintieron más identificados y orgullosos con la organización al conocer que estaban realizando actividades en bien de la comunidad y el medio ambiente. Parte de las prácticas de valor compartido también recayeron en beneficios para el personal como las capacitaciones continuas, programas de crecimiento profesional, programas de recreación familiar y reconocimientos económicos adicionales.
- Crearon diferenciación con la competencia. La creación de valor compartido conllevó a la creación de nuevos productos y servicios pensados en las necesidades de los clientes, de modo que estos lograran una mejor experiencia de vida. Se identificaron tendencias de cuidado de la salud y del medio ambiente, por lo que los clientes buscaban alternativas alineadas con sus ideales, optando por hoteles que cumplan con estas exigencias a la vez que se proporcionaba una mejor experiencia de hospedaje.
- Mejoró la imagen institucional. Las actividades de valor compartido realizadas sobre los *stakeholders* comunidad y medio ambiente fueron reconocidos por el gobierno, la comunidad, los colaboradores y los clientes, los cuales incrementaron la imagen de prestigio sobre la organización. Este tipo de actividades ya son tendencias en la industria hotelera, por lo que los hoteles procuraron crear canales de comunicación directo a todos sus *stakeholders*, informando sobre el impacto y resultado anualizado

de estas acciones. En algunos hoteles fue la comunidad la que reconoció con premios a los hoteles por su buen desempeño en actividades de responsabilidad social.

En la Tabla 26 se muestran las diferencias en prácticas de valor compartido entre la industria hotelera nacional e internacional, producto de las principales prácticas que involucraron valor compartido realizado en algunas cadenas hoteleras a nivel internacional y nacional. Para el ejemplo se tomó a los hoteles InterContinental Hotel Group, Hilton y Marriott representando a empresas internacionales; y a Crowne Lima y Marriott Lima, representando a las empresas peruanas. Con esta información quedó demostrada la diferencia que existe en la cantidad de proyectos de responsabilidad social y valor compartido aplicados en la industria hotelera a nivel internacional y nacional, tomando en consideración que las empresas peruanas de la muestra son parte de las cadenas de hoteles internacionales.

El valor compartido presentó la oportunidad de revisar cual es el rol de la empresa en la sociedad. Para ello la empresa debió hacer un cambio de paradigma y poder identificar oportunidades de negocio donde existían desafíos sociales, verificando que la tarea a modificar tuviera un impacto concreto en la cadena de valor o tuviera una dimensión social de contexto competitivo. Si bien cada empresa puede tener un enfoque único de valor compartido, todas ellas enfrentan desafíos similares al llevar los conceptos de valor compartido a la acción.

Como caso de estudio se describieron las prácticas realizadas por el hotel IHG y el hotel Crowne Plaza Lima que podían contribuir a la generación de valor compartido. El InterContinental Hotels Group (IHG) lanzó el programa Green Engage cuando evaluó su huella de carbono e identificó que la energía representaba su segundo gran costo. Green Engage se inició en el 2009 probando decenas de opciones para reducir el uso de energía, consumo de agua y descarga de desechos en algunos hoteles piloto. El objetivo era entregar

un ranking detallado de todas las oportunidades posibles de valor compartido en términos de retorno para IHG. La medición del valor compartido fue fundamental para que el programa Green Engage logre usar eficientemente los recursos y reduzca los costos en cientos de sus hoteles, llegando a ahorros de energía de hasta 25 %.

Tabla 20

*Aplicación de Valor Compartido en Hoteles Internacionales y Nacionales*

Resultados en los últimos 5 años	Cadenas internacionales			Hoteles Perú	
	IHG	Hilton	Marriott	Crowne Lima	Marriott Lima
Acción	34,389 soluciones implementadas (solo 2015)	10,800 proyectos (desde 2012)	17 objetivos de desarrollo sostenible	No tiene reporte GRI/CSR	No tiene reporte GRI/CSR
Ahorro energético	25 %	14.5 %	13,2 %	8 % (referencial)	15 % (referencial)
Ahorro en Agua	28 %	14.1 %	10.4 %	5 % (referencial)	8 % (referencial)
Reducción de desechos	27 %	27.6 %	48 %	No mide	No mide
Reducción de huella de carbono	20 % (4 % por hab.)	20.9 %	13.2 %	3 % (referencial)	No mide
Programas	IHG Academy 1215 cursos, 22,344 beneficiados	2,500 cursos Hilton Worldwide University	\$16 MM contribuciones 20,000 beneficiados	\$40,000 capacitaciones Cero al Crowne University	\$40,000 capacitaciones
Voluntariado	IHG Shelter in a storm \$12,27MM	513,000 horas voluntariado	532,000 horas voluntariado	Realiza poco No mide	Realiza regular No mide
Proveedores	\$62,4 MM	4,000 proveedores	\$546MM	No mide	No mide

*Nota.* Tomado de las entrevistas realizadas a directivos de los hoteles de cinco estrellas de la muestra y reportes de sostenibilidad corporativa (CSR) del 2015 para las cadenas internacionales InterContinental Hotel Group, Hilton y Marriott.

Porter et al. (2012, p.13) tomó a la cadena IHG como uno de sus casos de estudio para proponer pautas a seguir en la progresión hacia el valor compartido. Utilizando la estrategia y medición de valor compartido de Porter se tomó como referencia al hotel Crowne Plaza Lima para analizar su situación e identificar en qué etapa se encontraba y qué más necesitaba para

poder llegar a la misma eficiencia lograda por IHG —cadena internacional a la cual pertenece—, pero que no tuvo el mismo estándar de eficiencia logrado con el programa Green Engage. La información se muestra en la Tabla 27.

Tabla 21

*Comparación del Estado de Creación de Valor Compartido en el Programa Green Engage entre el IHG y el Crowne Plaza Lima*

Pasos a seguir	Estrategias realizadas en IHG	Desafíos en Crowne Plaza Lima
1. Identificar oportunidades	Revisó entre personal, clientes y accionistas. Creó equipos mixtos. Tuvo reuniones con grupos de interés externos.	Ha realizado coordinaciones para tomar conciencia en las áreas internas sobre el programa Green Engage.
2. Construir el caso	Identificó y cuantificó resultados. Desarrolló indicadores para medición. Determinó viabilidad comercial.	En coordinación con el gerente de Operaciones, revisó el estado actual del programa.
3. Medir los resultados	Realizó medición iterativa, utilizando la tecnología para el análisis de datos.	Tiene mediciones parciales.
4. Generar compromiso GG	Usó influencia del gerente general. Mostró ejemplos del sector. Se reunió con otras empresas. Realizó talleres de educación ejecutiva.	Han realizado el nivel 1 del programa Green Engage por requerimiento de IHG, mas no se tiene real conocimiento de los beneficios de todo el programa.
5. Adaptar la organización	Generó compromiso y colaboración de todas las unidades de negocio. Alineó incentivos del negocio con objetivos del VC.	Requiere concientizar al personal y alinear objetivos con el valor compartido.
6. Desarrollar alianzas	Identificó grupos de interés. Revisó marcos regulatorios. Fijó objetivos comunes.	Requiere identificar grupos de interés y evaluar alianzas.

*Nota.* Tomado de “Valor compartido en Chile: Pasos a seguir en la progresión hacia el Valor Compartido”. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile\\_SV%20Journey.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_SV%20Journey.pdf)

Las empresas hoteleras vienen compartiendo valor con sus *stakeholders* en distintas dimensiones: la económica, social y ambiental, siendo además este valor tangible (directo o indirecto) e intangible. Las dimensiones presentadas corresponden al esquema utilizado en el

instrumento para analizar la muestra (ver Apéndice E), el cual también es utilizado en otros países como España y Santo Domingo.

Los beneficios que obtuvieron los hoteles de la muestra al aplicar actividades de valor compartido en cada una de estas dimensiones fueron las siguientes:

- Con el cliente, mejoraron su experiencia de servicio y lograron fidelizarlo y generar además un canal adicional de comunicación para el marketing del hotel.
- Con los colaboradores, se obtuvo una mayor identificación con la empresa, se logró mayor bienestar en sus familias, y se mejoró el desempeño profesional.
- Con la sociedad, se incrementó el patrimonio social, cultural y económico, logrando mayor bienestar en la población mediante las obras sociales y mejoraron la imagen institucional.
- Con la innovación, se crearon nuevos productos y servicios ofreciendo una atención más rápida y personalizada, de acuerdo a las expectativas de los clientes.
- Con el medio ambiente, se redujeron costos por el menor uso de los recursos naturales a la vez que ayudaron a preservarlos.
- Con el Gobierno, crearon transparencia del impacto ambiental a la vez que mejoraron la relación con las autoridades al cumplir con todos los reglamentos municipales y estatales, y de esta manera evitaron reclamos y multas.
- Con los accionistas, se incrementaron los dividendos y el valor de la empresa.
- Con los proveedores, mediante alianzas lograron acuerdos para reducir los costos y recibieron tratos preferenciales, a cambio de otorgarles estabilidad, continuidad y apoyo en las certificaciones de calidad.

El otro factor clave identificado en la industria hotelera fue la reputación o imagen de la marca. El boom turístico del país permitió que el sector hotelero despegue de manera

acelerada, que genere que el número de hoteles de cinco estrellas en el país crezca año a año y que tenga una proyección mayor para los próximos años, con nuevas cadenas hoteleras y/o el crecimiento del número de hoteles de cadenas ya instaladas en el Perú. El éxito de un hotel en el mercado peruano dependía en gran parte de la imagen que tenga la marca, tanto de las cadenas internacionales operadas en el país, así como de las cadenas nacionales que luchaban por ganarse un lugar en este mercado cada vez más competitivo.

#### **4.4. Conclusión**

El concepto de valor compartido no era muy conocido como tal en las empresas de la muestra; no obstante, realizaron diversas actividades que sí generaron valor compartido con los distintos *stakeholders*, y a través de la creación de nuevos productos y mejoras en la cadena de valor. Estas acciones se realizaron conceptualizadas como parte de la responsabilidad social empresarial, conservación del medio ambiente y patrimonio cultural y/o a través de programas personalizados como el Green Engage de la cadena IHG a la que pertenece el hotel Crowne Plaza, desde donde se obtiene un retorno económico para la empresa. Como este concepto está en crecimiento, las oportunidades de mejora son varias, las cuales pueden proponerse de manera personalizada a cada hotel.

De acuerdo a la teoría de creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011), se apreció que los hoteles constantemente estuvieron innovando y desarrollando productos nuevos para sus clientes. El nivel de satisfacción que buscaban era alto, por lo que fueron muy exigentes en ese aspecto. Las mejoras de la cadena de valor también se dieron de manera constante en esta industria, sobre todo en lo relacionado a la gestión de proveedores y conservación del medio ambiente, con innovaciones y mejoras para una mejor utilización de los recursos.

En la creación de valor compartido de acuerdo a la teoría de *stakeholders*, se apreció que clientes y colaboradores fueron los *stakeholders* de mayor relevancia y aquellos con los que se desarrollaron más acciones. Con los clientes se creó valor en la calidad del servicio, en la satisfacción y en las tarifas diferenciadas para los usuarios frecuentes, mientras que para la empresa se creó valor en la preferencia y mayor consumo realizado por los clientes. En el caso de los colaboradores, se creó valor compartido ya que el colaborador de esta industria era bien recompensado, bien tratado, capacitado permanentemente y se desarrollaban planes de carrera para él. Los hoteles, a cambio, tenían altos niveles de satisfacción del colaborador, por tanto realizaron un buen servicio, tuvieron mayor productividad y contribuyeron al cumplimiento de las metas de las empresas.

Los otros *stakeholders*: medio ambiente, proveedores, comunidad y accionistas también fueron desarrollados, aunque con menor cantidad de acciones, pero creando valor para ambas partes. En comparación con otros sectores industriales, el orden de desarrollo de las actividades de valor compartido con los *stakeholders* no son las mismas ya que los circundan diferentes intereses económicos como por ejemplo, en la minería con respecto a la sociedad. Incorporar un enfoque de valor compartido toma tiempo, es por ello que la creación de este tipo de actividades requería concientización, energía, perseverancia y paciencia. La implementación de estas prácticas podría tomar años para que logre integrar plenamente la idea en sus operaciones.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación realizada sobre la creación de valor compartido en la industria hotelera del Perú, así como las recomendaciones que se sugieren tanto para la industria como para futuras investigaciones. Se exponen las respuestas a las preguntas de investigación planteadas y las implicaciones teóricas encontradas en el sector de estudio.

### 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 la situación de la aplicación de valor compartido para las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco, del 2013 al 2015? De acuerdo a lo analizado e investigado se concluyó que la creación de valor compartido en esta industria se encontraba en proceso de desarrollo al año 2015. La investigación abarcó un análisis del sector desde el año 2013, específicamente en los hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco. En estos hoteles se apreció una evolución importante en todo aspecto, debido al crecimiento constante del sector turismo durante esos años, lo que implicó el desarrollo de infraestructura y presencia de más cadenas hoteleras internacionales en el país. Se produjo en consecuencia competencia con las cadenas nacionales. Se elevaron los estándares de calidad de servicio al cliente. Se mejoró la relación con los colaboradores. Se tuvo un mejor manejo en la conservación del medio ambiente (en relación con los proveedores y con las comunidades). Y se generaron expectativas y resultados positivos para los accionistas.

De los ocho hoteles de la muestra, el hotel Westin y el hotel Marriott se encontraban mejor preparados por utilizar los sistemas y procedimientos de la concesión internacional, con mejores herramientas de medición, indicadores, metas y programas de concientización

para los colaboradores respecto al uso de los indicadores. Luego se situaba el hotel Hilton, que por ser el más reciente en inicio de operaciones de los hoteles de la muestra, aún estaba acoplándose a la forma de trabajo internacional. A continuación estaban el Belmond, el Country Club y el Crowne Plaza, que utilizaban algunos indicadores y estaban en proceso de implementar algunos más, así como de planificar objetivos y realizar acciones en función a estos indicadores. Los hoteles menos preparados fueron Inkaterra y Aranwa, que si bien realizaron acciones de valor compartido, no las monitoreaban ni registraban adecuadamente. Estos recién habían iniciado el proceso de implementar indicadores. Contaban solo con los esenciales, que eran la medición de clima laboral y las encuestas de satisfacción al cliente.

En segundo lugar, se tienen las preguntas específicas de la investigación que fueron:

¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del concepto de creación de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra? El nivel de conocimiento identificado fue Bajo, solo dos directivos conocían el concepto, los del hotel Westin y Marriott, pero a su vez ellos no lo aplicaban como tal en sus empresas. En el sector hotelero era más conocido y utilizado el concepto de responsabilidad social empresarial. Este concepto sí fue manejado por el resto de hoteles: Hilton, Belmond, Crowne Plaza, Country Club, Inkaterra y Aranwa, tanto a nivel de empresa como del personal directivo.

¿Cuál es el nivel de preparación para la creación de valor compartido en las empresas hoteleras de la muestra? El total de los hoteles analizados estaban preparados para crear valor compartido. Si bien el personal no tenía conocimiento del concepto de creación de valor compartido como tal, sí se realizaban prácticas de responsabilidad social que generaban valor. Dentro de este accionar se observó el desarrollo de buenas relaciones de los hoteles con sus *stakeholders*: la innovación de productos y servicios, mejoras en la cadena de valor, formación de la marca con destacada reputación en el mercado, búsqueda del desarrollo

sostenible, entre otras, todas ellas con alto potencial de crear valor compartido tanto para la empresa como para los grupos de interés.

¿Cuál es el estado de la creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011) en las empresas hoteleras de la muestra? En cuanto a la teoría de Porter y Kramer (2011) sobre innovación de productos y servicios y mejora de la cadena de valor, los ocho hoteles las realizaban. Al tratarse de un rubro de servicios, necesitaban reinventarse e innovar permanentemente. En cuanto a la formación o fortalecimiento de la marca, por tratarse de hoteles de cinco estrellas y por la gran competencia generada por las cadenas internacionales en el país, estas forzaron a que el sector trabaje arduamente en ambos aspectos. Finalmente, en relación a la teoría de *stakeholders*, los hoteles enfocados en ellos fueron el Westin y Marriott, seguidos del Belmond y Hilton, los cuales tuvieron un desarrollo fortalecido de los *stakeholder* cliente y colaborador, aunque les faltó desarrollar un poco más los *stakeholders* restantes, aplicando los indicadores de la matriz. Al hotel Crowne Plaza y al Country Club, les faltó avanzar en el desarrollo de indicadores. El Crowne Plaza contaba con varios, mas no los aplicaba, en tanto que el Country Club iba desarrollándolos. Por último, el hotel Aranwa e Inkaterra manejaban solo algunos indicadores, de ahí que se realizaron muchas acciones pero sin un foco o meta en la creación de valor.

¿Cuál es la proporción en que aplican valor compartido las empresas hoteleras de cinco estrellas de Lima y Cusco con sus *stakeholders* y de qué manera se benefician? Se identificó que el grupo de interés al cual los hoteles prestaban mayor dedicación era al cliente, con un resultado de 26 % de atención sobre el total de tareas que crean valor compartido. Los clientes se beneficiaban con una mayor pluralidad de servicios, con descuentos producto de programas efectivos de fidelización y con mejoras permanentes en la experiencia del servicio, mientras que los hoteles se beneficiaban con una creciente tasa de

ocupabilidad la cual llegó al 75 % en promedio (un índice bastante alto para la industria). El segundo grupo de interés en prioridad eran los colaboradores, con un 20 % sobre el total de actividades. Los beneficios obtenidos para la empresa radicaban en una mayor productividad mientras que los empleados obtenían mayor bienestar en el clima laboral y familiar. Los proveedores se encontraban con un 15 % sobre el total de actividades, cuyo beneficio fue su propio desarrollo mientras que los hoteles estandarizaban la calidad de productos y servicios que recibían. Los siguientes grupos de interés atendidos fueron el medio ambiente y la comunidad, cada uno con un 14 % de participación en actividades que generaban valor. El beneficio de los hoteles fue el ahorro de costos y mejor reputación, mientras que los grupos de interés obtuvieron desarrollo sostenible, preservación de recursos y progreso económico y social. Para concluir, la creación de valor sobre el accionista se encontraba con un 11 % de participación. El beneficio para la empresa era la disposición de inversión, mientras que los accionistas obtenían mayor utilidad.

En la aplicación del instrumento a las ocho empresas hoteleras, se encontró diferencia entre lo aplicado en Perú versus lo aplicado en otros países. Mientras que a nivel global los índices de reducción de consumo de recursos fueron altos, en el país la reducción fue mucho menor al estándar internacional, ya que no se aplicaban las políticas de la matriz, no utilizaban las herramientas de medición existentes, ni los sistemas informáticos, ni la tecnología de la que disponían. A pesar de las auditorías que se realizaron, los procesos fueron muy lentos para la implementación de todos los estándares internacionales.

De los hoteles ubicados en el Cusco, se observó que tuvieron mayor participación en el bienestar de la comunidad, generaron mayor seguridad para los vecinos, limpieza en los alrededores y mejoras en los accesos. Por lo que los hoteles de cinco estrellas al enfocarse en la infraestructura para obtener mayor categoría, por ejemplo, mejoraron también los accesos

de luz y agua aplicando buenas prácticas de responsabilidad social empresarial. Por su parte, las municipalidades en Lima tuvieron mayor involucramiento que en Cusco, pues existió un mayor control del manejo de reciclaje, del ruido y de buenas prácticas hacia la comunidad. Por otro lado, en los hoteles de Cusco faltó un mayor enfoque sobre las prácticas que generan valor, y las municipalidades colaboraron poco con las empresas hoteleras.

Se observó también que existía cooperación entre los hoteles de Cusco y que generaron grupos o comunidades como la Sociedad Hotelera del Perú y Turismo Cuida, donde se realizaban conferencias que resaltaban la importancia de la calidad y cómo esta influye financieramente. Junto a ello, se propusieron proyectos en base a concursos que apoyaban a la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

## **5.2 Implicancias Teóricas**

El presente estudio empleó la metodología descriptiva, en el que se ha reseñado la situación de los hoteles de cinco estrellas de Lima y Cusco bajo el esquema del instrumento de medición. Dicho instrumento se elaboró utilizando un conjunto de teorías, sobre las que cabe denotar que —durante la revisión de literatura— no se halló una teoría específica que comprendiera todos los aspectos de estudio necesarios de analizar en esta investigación. Por ello, parte del desarrollo de la investigación fue identificar las variables y conceptos comunes sobre la creación de valor compartido, para desarrollar una teoría en particular que mejore el esquema y modelo del instrumento de medición.

El propósito de esta investigación es que sea de interés y valor para toda empresa hotelera —dentro o fuera del país— que opte por el desarrollo del concepto de valor compartido, y con ello busque llevar mejores relaciones alrededor de sus grupos de interés. Esta investigación también podrá ser de importancia para centros de estudios, en aspectos de desarrollo profesional. Por su lado, al incorporar los términos tratados en este estudio, se

podrá fortalecer el crecimiento de estas empresas y su entorno, identificando oportunidades de avance y elaborando nuevos indicadores que permitan medir el impacto en el desarrollo sostenible.

### **5.3 Implicancias Prácticas**

Fue evidente que la creación de valor compartido en la industria hotelera del país estaba en desarrollo, y en vista de las megas tendencias actuales, deberá hacerlo de manera más decidida, en particular las cadenas nacionales pues se encuentran en desventaja frente a las cadenas internacionales, siendo que estas últimas cuentan con experiencias y sistemas de medición perfeccionados. No obstante, en las cadenas internacionales, al hacer las pesquisas se advirtió que aun cuando la matriz contaba con sistemas, indicadores y mediciones de avanzada, por ejemplo, el hotel Crowne Plaza no los aprovechaba en su totalidad, y se había mantenido en el nivel uno del programa Green Engage del IHG, el cual había obtenido por requisito de la concesión internacional. En el transcurso del desarrollo de esta investigación, el hotel Crowne Plaza aprovechó la información para entender su situación y buscar nuevas oportunidades de mejora: convocó a personal de distintas áreas observando que el grupo IHG les ofrecía asesoría y un plan de trabajo minucioso que les permitiría mejorar las relaciones con sus grupos de interés. Junto a ello, se advirtió también que en un futuro cercano la cadena IHG les exigiría pasar al nivel 2 del programa IHG Green Engage.

### **5.4 Recomendaciones**

Las oportunidades de mejora son cuantiosas y aún hay mucho trabajo por desarrollar, sobre todo en relación a los instrumentos de medición utilizados en las cadenas hoteleras nacionales, de forma que sean más competitivas y se alineen o superen al de las cadenas hoteleras internacionales. La asesoría de hoteles con mayor experiencia y el uso de sistemas informáticos de avanzada para medir el valor generado son clave para poder ratificar el

retorno económico que se esté logrando con la aplicación de las prácticas de valor compartido. Esta información puede sustentar la creación de proyectos de inversión más atractivos para inversionistas y la alta directiva.

Se identificó que las empresas hoteleras pertenecientes a cadenas internacionales: el hotel Hilton, el hotel Belmond, el hotel Crowne Plaza, el hotel Westin y el hotel Marriott tenían mayor posibilidad de implementar procesos que generaran valor compartido, ya que disponían de un lineamiento de programas creados a nivel internacional, el cual podían tomar como guía, y al que podían acceder mediante cursos virtuales y talleres de capacitación, además de contar con una mejor organización corporativa, con un presupuesto asignado a áreas de la empresa para el tratamiento de temas relacionados a la responsabilidad social empresarial, mejora de procesos o temas relacionados al cuidado del medio ambiente.

En cuanto a las empresas hoteleras nacionales: el hotel Inkaterra, el hotel Aranwa y el hotel Country Club, se observó que pueden adaptarse a programas o sistemas internacionales, que van a permitirles medir y contar con indicadores, incorporando actividades de valor compartido en la cadena de valor, utilizando proyectos de inversión graduales y a corto plazo para evitar grandes inversiones iniciales. También podrán hallar información ejecutable en charlas y convenciones programadas a nivel internacional, como ejemplo están las del Instituto Tecnológico Hotelero de España, que comparte información sobre las mejores prácticas vía online.

#### **5.4.1 Recomendaciones prácticas**

En Cusco, en los hoteles ubicados fuera de la ciudad, por ejemplo en el Urubamba, se observó mayor oportunidad de aplicación de valor compartido con la comunidad y el medio ambiente. Para ello primero fue necesario identificar los intereses comunes al hotel y la sociedad, y saber elegir el problema social a abordarse. Los intereses identificados deben

tener impacto en la cadena de valor o deben tener una dimensión social de contexto competitivo. La alta directiva debe buscar establecer relaciones con entidades locales cuya misión se alinee con los objetivos sociales del hotel y tengan un impacto positivo en la comercialización del destino.

Las áreas de Recursos Humanos pueden desarrollar actividades que acerquen a los empleados al entorno social, previa capacitación sobre los beneficios organizacionales, sociales y ambientales que puedan obtenerse al aplicar actividades de valor compartido. Pueden poner en marcha iniciativas que mejoren el clima laboral, la cohesión, la formación y el trabajo en equipo entre todos los empleados. Pueden buscar el crecimiento de los asociados mediante programas de capacitación, convenios con instituciones o planes de carrera; reconociendo sus logros mediante premios, bonos y certificaciones, y lograr de esta manera un mayor compromiso de los empleados con la compañía, y así disminuir la rotación de personal y retener el talento. En los hoteles de cadenas internacionales se identificó que existen capacitaciones disponibles en plataformas virtuales que no están siendo aprovechadas al máximo, por desconocimiento, falta de organización y tiempo, o falta de práctica en el empleo de este tipo de tecnología, pero se trata de una nueva oportunidad de mejora en los planes de capacitación personal y profesional.

Las áreas de Ventas y Marketing pueden poner en marcha acciones comerciales o promocionales que contribuyan a causas medioambientales o sociales, participando en actividades comunitarias o apoyando iniciativas económicas locales. Pueden crear nuevos productos y servicios que brinden experiencias más personalizadas a los huéspedes; crear diversos programas de fidelización aprovechando la tecnología para el marketing digital y comercialización vía agencias de viajes online. Los responsables de Relaciones Públicas y Comunicación pueden apoyar acciones de promoción de bienes culturales, educativos y de

interés turístico a través de actividades destinadas a clientes o empleados, o con acciones de información y sensibilización. Se encontró que la mayoría de hoteles participaron en el ranking de TripAdvisor y Best Place to Work, pero existen también otros indicadores como el Buen Gobierno Corporativo, Perú 2021 o el reporte de sostenibilidad de la GRI que pueden ayudar a mejorar la imagen institucional de los hoteles dentro y fuera de la organización. Algunos de los hoteles de cadenas nacionales no miden el uso de los recursos ni el valor económico obtenido de aplicar valor compartido, por lo que se recomienda el uso de sistemas informáticos que ayuden en esta gestión, o subcontratar este servicio a empresas terceras y expertas en este tipo de mediciones, como Medallia, asociada al TripAdvisor, que cuenta con indicadores del comportamiento y opinión de los clientes.

Las áreas de Operaciones pueden diseñar políticas de gestión responsable de los recursos como la energía, el agua, el combustible, o la gestión de residuos, participando en pilotos que permitan probar nuevos equipos, mejoras en la cadena de valor, o estrategias más eficientes, así como la verificación del mantenimiento preventivo de los equipos para optimizar su uso. Pueden fomentar el uso de productos locales, orgánicos, biodegradables, reciclados y libres de sustancias nocivas para el consumidor y el medio ambiente. El área de cocina puede crear programas de alimentación sana y contribuir con donaciones a bancos de alimentos locales y otras iniciativas similares. Ninguno de los hoteles analizados contaba con certificaciones de calidad, ni certificaciones internacionales medioambientales, por lo que es una oportunidad para obtener estos reconocimientos, gracias al mejoramiento de la calidad de vida de las personas relacionadas a su entorno social y ambiental.

Las áreas de Finanzas y Administración pueden asegurar el beneficio fiscal de aportaciones voluntarias, donaciones, etc. y asegurar la transparencia y funcionamiento ético de la empresa. Pueden apoyar con la implementación de prácticas con proyectos de inversión

de corto plazo, desde 6 meses hasta 2 años, denotando la autosostenibilidad de los mismos a largo plazo. En ninguno de los hoteles se había calculado el valor económico añadido (EVA, por su sigla en inglés), por lo que es una oportunidad para agregar esta medida a los indicadores financieros.

El hotel Crowne Plaza tendrá oportunidad de adaptarse al programa Green Engage del IHG en niveles más avanzados, lo cual puede permitirle minimizar el impacto en el medio ambiente, al identificar y gestionar el uso de energía, agua, carbón y desechos emitidos por el hotel. Según el gerente de Operaciones, en el corto plazo el IHG solicitará que se certifiquen en el nivel 2 de este programa de manera obligatoria, por lo que representa una oportunidad de mejora para la organización.

#### **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 congruente a la teoría 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 valor compartido, existen instituciones que realizan proyectos pilotos de I+D, los cuales están integrando la tecnología para sacar el máximo beneficio posible en la industria del turismo. El concepto está más desarrollado en el extranjero por lo que a la industria nacional aún le queda un extenso camino por recorrer para llegar a los exigentes estándares internacionales. No obstante, podemos tomar esta ausencia como una gran oportunidad de progreso.

## Referencias

- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*. Recuperado del sitio de internet de la IESE Business School: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Arenas, K., Fierro, C., Gordillo, M., Meneses, F., & Solorio, G. (2007). *Propuesta de Modelo de Planeamiento estratégico para empresas hoteleras: Aplicación en la asociación Hoteles Link Perú* (Tesis de maestría, Universidad Esan, Lima, Perú). Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2007/MA1/MA120071oct.html>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA]. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, España: AECA.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2013). *Habitaciones con Perspectiva: La hospitalidad desde el punto de vista del valor compartido*. Washington, D.C.: Autor.
- Brown, M. (1992). *Estrategias para la toma de decisiones: La ética en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. En Marquina, P. (Ed.) (2013), *Responsabilidad Social: Tarea pendiente* (pp.6-27). Lima, Perú: Pearson.
- Centro de Desarrollo Industrial. (2015). *Informe de competitividad de viajes y turismo*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>.
- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives* 28(2), 164-178. doi:10.5465/amp.2012.0047
- Christensen, A., Strub, A., Cucu, A., & Grabowska, M. (2013). *Creating Shared Value*. An

- improved social responsibility concept?* (Tesis de maestría, Universidad de Roskilde, Roskilde, Dinamarca). Recuperado de <http://rudar.ruc.dk/handle/1800/13487>
- Cohen, P., & Low, J. (2001, October). The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, España: Trotta.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Daft, R. (2003). *Administración* (6a ed.). México D.F., México: International Thomson Editores.
- Daly, H. (2008, febrero). Desarrollo Sustentable. Definiciones, Principios, Políticas. *Aportes*, 7,1-28.
- Decreto Supremo N° 029-2014-MINCETUR. Aprueban el reglamento de establecimientos de hospedaje. Presidencia de la Republica de Perú (2014).
- 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
- Díaz, A. (2013). *Investigación comprensiva responsabilidad social empresarial* (Tesis de maestría no publicada). Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Lima, Perú.
- Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 4-7.
- DumitruRaluca, A. M. (2013, March). Green Economy – Risks and challenges of sustainable development. *Internal Auditing and Risk Management*, 8(1), 38-52.

Estos son los mejores hoteles del Perú, según TripAdvisor (2015, 25 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/estos-son-mejores-hoteles-peru-segun-tripadvisor-2121388>

Etkin, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones: Sistemas virtuosos y tramas perversas*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Fernández, E., & Maldonado, M. (2010, junio). Los trabajadores, sus organizaciones y la responsabilidad social empresarial en el Perú: retos y posibilidades. *Derecho PUCP*, 64, 281-298.

Fernández, J., & Bajo, A. (2012, julio). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.

França, O. (2002). *Introducción a la Ética Profesional*. Montevideo, Uruguay: Biblioteca virtual de Ética (UCU).

Francés, P., Borrego, A., & Velayos, C. (2003). *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid, España: Pirámide.

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.

Freeman, E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *ZWFU*, 5(3), 228-241.

Foundation Strategy Group. (2014). *Valor compartido en Chile: Pasos a seguir en la progresión hacia el Valor Compartido*. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile\\_SV%20Journey.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_SV%20Journey.pdf)

- Fundación CODESPA. (2013). *RSC+D y comunidades. Teoría y práctica sobre ciudadanía corporativa*. Recuperado de <///D:/Documents/Downloads/rsc+d-ciudadania-corporativa.pdf>
- Garriga, E., & Marquina, P. (2013). *Conceptos y Tendencias Actuales de la Responsabilidad Social: Tarea Pendiente*. Lima, Perú: Pearson.
- Giraldo, T. (2008). *Responsabilidad social, sustentabilidad y liderazgo empresarial en Colombia: un análisis intersectorial*. Recuperado del sitio de internet del Colegio de Estudios Superiores de Administración – [CESA]:  
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/216/1/11%20T.Giraldo-Responsabilidad%20Social...pdf>
- Gonzales, E. (2007, setiembre). La teoría de los stakeholders: Un Puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 205-224.
- Graham, G. (2008). Behaviorism. En E.N. Zalta (Ed.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (2008, Autumn Ed.). Recuperado de <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/behaviorism>
- Great Place to Work Perú. (2015). *Las mejores empresas para trabajar en Perú*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1030-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-2015>
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55-66. doi: 10.1016/j.emj.2012.10.005

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.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación: Selección de muestra, Recolección de datos cuantitativos*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Hilton. (2015). *Corporate Responsibility Report*. Recuperado de <http://cr.hiltonworldwide.com/downloads/>

Huerta, P., Navas, J.E., & Almodóvar, P. (2004), La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.

Hünemeyer, A., Camino, R., & Müller, S. (1997). *Análisis del Desarrollo Sostenible en Centroamérica: indicadores para la agricultura y los recursos naturales*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Instituto de la Sostenibilidad Turística. (2011). *Hoteles sostenibles*. Recuperado de <http://hotelesostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>

InterContinental Hotels Group. (2015). *Responsible Business Report*. Recuperado de <https://www.ihgplc.com/responsible-business/reporting-and-performance/downloads>

International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *NTP-ISO 26000: 2010. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546)

- Inversiones La Rioja S.A. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339](http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339)
- Inversiones Nacionales de Turismo S.A. INTURSA. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339](http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339)
- Jiménez, F. (2012, julio). La controversia sobre la teoría del capital. *Economía*, 35(70), 142-189.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Jonikas, D. (2012). Value Creation through CSR at Stakeholders Level. *Economics and Management*. 17(2), 693-698.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011, July). Q&A Roundtable on Shared Value. *Stanford Social Innovation Review*, 30-36.
- Kramer, M., & Smith, D. (2012, 1 de octubre). Foundation Strategy Group. En Buchi, H. (Presidente). *Creación de Valor Compartido: La nueva definición de la rentabilidad*. Conferencia internacional en Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Lee, K. (2007). So What is the “Triple Bottom Line”? *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 6(6), 67-72.
- Lepak, D., Smith, K., & Taylor, S. (2007, January). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.

- Los Portales S.A. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de  
[http://www.smv.gob.pe/Frm\\_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339](http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339)
- Marriott. (2015). *Marriott Sustainability Report*. Recuperado de:  
<http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/performance.mi>
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Merino, B. (2011, 7 de diciembre). En D'Alessio, F. (Presidente), *Creando el futuro con liderazgo responsable*. Segundo Foro de Liderazgo realizado en el Auditorio CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Merzthal, J. (2013, 11 de abril). *La Creación de Valor Compartido: más allá de la filantropía y la RSE*. Recuperado del sitio de internet de la Universidad ESAN, Conexión ESAN:  
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>
- Miller, D., & Foust, J. (2003). Classifying Services by Tangibility/Intangibility of Attributes and Benefits. *Services Marketing Quarterly*, 24(4), 35-56
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, October). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morales, M. (2009, 31 de julio). Teoría económica evolutiva de la empresa: Una alternativa a la teoría neoclásica. *Problemas de desarrollo*, 40 (158), 163-183.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.  
 doi: 10.1111/peps.12055

- Muñoz, J. (2013, setiembre - diciembre). Ética Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 77-87.
- Narrillos, H. (2012, marzo). El SROI, un método para medir las inversiones sociales. *Partida doble*, 23(241), 48-54
- Nestlé. (2014). *Foro de Creación de Valor Compartido [CSV]*. Recuperado de: <https://www.nestle.com.py/csv/definicion>
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Núñez, G. (2003, noviembre). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. *Medio ambiente y desarrollo*, 72, 12-48.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ortiz, C. (2011, julio - diciembre). El valor en la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 269-280.
- Pearce, D., Markandaya, A., & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a green economy*. Londres, Inglaterra: EarthScan.
- Pérez, A., Martínez, R., & Rodríguez, I. (2012). *RSC y valor compartido: Una aplicación a la distribución de servicios turísticos* (pp. 163-184). Cantabria, España: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013, September). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-9.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006, December). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M., Hills G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkings, E. (2012). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Recuperado de Foundation Strategy Group: [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/post-2015-development-agenda.html>
- Rapallo, M. (2002). La creación de valor: una aproximación. *Madrid, Universidad Computense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 200(11)*  
Recuperado de <http://eprints.ucm.es/6773/>
- Remacha, M. (2016). *Liderazgo Responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC*. Recuperado del sitio de internet de la IESE Business School:  
<http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0398.pdf>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (3a ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Tarapuez, E., & Botero, J. (2007, julio - diciembre). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 39-63.

- Thinktur: Plataforma Tecnológica del Turismo (2016). *Diez tendencias tecnológicas en turismo para 2016*. Recuperado de [http://www.ithotelerero.com/wp-content/uploads/2016/01/Ebook\\_Tendencias\\_Tec\\_Turismo\\_2016.pdf](http://www.ithotelerero.com/wp-content/uploads/2016/01/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016.pdf)
- Tostes, M., & Chero, L. (2010, agosto). Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009. *Derecho PUCP*, 64, 299-315.
- Trece de los 25 mejores hoteles en Perú se ubican en el Cusco, según TripAdvisor. (2014, 27 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/trece-25-mejores-hoteles-peru-se-ubican-cusco-segun-trip-advisor-2087384>
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment: Our Common Future*. Recuperado de [http://www.sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf](http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf)
- United Nations Global Compact. (2016). *Hoteles Signatarios del Pacto Global*. Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=155&search%5Bper\\_page%5D=10&search%5Bsort\\_field%5D=&search%5Bsort\\_direction%5D=asc](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=155&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc)
- Waddock, S. (2005). Corporate Citizen: Stepping in to the Breach of society's broken contracts. *The Journal of Corporate Citizenship*, 19(3), 20-24.
- Waldman, D., & Balven, R. (2014, August). Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions. *Academic of Management Perspectives*, 28(3), 224-234.

Waldman,D., & Balven, R. (2015). Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions. *The Academy of Management Perspectives*, 3015(1), 19-29. doi:

10.5465/amp.2014.0016

World Economic Forum. (2002).Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. *Word Economic Forum and The Prince of Wales International Business Leaders Forum*. Recuperado de <http://www.iblfglobal.org/resources/reports-publications-4>



## Apéndice A: Definiciones Adicionales

**Hotel.** La Organización Mundial del Turismo conceptualiza a los hoteles como “establecimientos comerciales caracterizados por ofrecer alojamiento, con o sin otros servicios complementarios, bajo una unidad económica de explotación, ocupando la totalidad o parte independizada de un inmueble y reuniendo una serie de requisitos técnicos y equipamiento que lo hacen apto para su función principal. (Arenas, Fierro, Gordillo, Meneses y Solorio, 2007, p. 20)

**Desarrollo sostenible.** “La satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades. Asimismo, consta de tres pilares el desarrollo económico, social y ambiental de manera equilibrada” (Brundtland, 1987, p.59).

**Ética.** Ética proveniente del vocablo griego “éthos” que significa “carácter”, “es una disciplina que se relaciona con el estudio de la moral y el accionar humano para promover comportamientos deseables. Se da a entender un saber específico dentro de las disciplinas humanas que tiene como objeto la fundamentación racional de lo que debe ser la responsabilidad del ser humano para alcanzar ‘lo bueno’ o ‘lo recto’”. (Franza-Tarragó, 2002, p.21)

**Ética empresarial.** “Es un tipo de ética profesional que analiza los principios éticos y morales o los problemas que surgen en el mundo de los negocios. Colabora al desarrollo de guías normativas regidas bajo preceptos morales que rijan en las actividades tanto de la empresa como de sus miembros” (Enciclopedia Standford , 2008).

**Liderazgo responsable.** Waldman y Balven (2015) definieron como un concepto que se crea en la intersección de dos campos de estudio: la responsabilidad social y el liderazgo. Mientras que muchas veces se ha escrito sobre responsabilidad social, como por ejemplo

sobre su relación con el desempeño financiero de la compañía (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003), mucho menos se sabe sobre cómo las acciones y las decisiones por parte de los individuos afecta o es afectada por la responsabilidad social. Un tema como el liderazgo responsable, sobrepasa de manera inherente los niveles de análisis, al considerar individuos, grupos y organizaciones como un todo (Christensen, Mackey, & Whetten, 2014; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013). (p.19)

**Ciudadanía corporativa.** “Es la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas” (World Economic Forum, 2002).

**Responsabilidad social.** “Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (accionistas/inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible” ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)).

**Creación de valor.** Es el objetivo de todas las empresas con afán de lucro. “El objetivo de la creación de valor es puramente financiero y técnico, es decir, que el objetivo de la creación de valor es beneficiar al accionista y la empresa” (Rapallo, 2002, p. 25).

## Apéndice B: Hotel - Requerimientos Mínimos

### A. REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
N° de ingresos de los huéspedes (para uso exclusivo de los huéspedes, separado de ingreso de servicios (1))	1	1	1	-	-
Recepción y consejería	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Bar	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cafetería				Obligatorio	Obligatorio
Servicio higiénico de uso público (2)	Obligatorio diferenciado por sexos				
Oficio(s) que permitan garantizar la limpieza de todas las habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Ascensor de uso público (3)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)				
Ascensor de servicio distinto al de uso público (3)	Obligatorio a partir de 4 plantas		-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicios básicos de emergencia (ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio sólo equipo de almacenamiento de agua potable	
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el número de habitaciones) (4)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito (5)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento – depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
<b>Habitaciones</b>					
N.º mínimo de habitaciones	40	30	20	20	20
Simple	13 m <sup>2</sup>	12 m <sup>2</sup>	11 m <sup>2</sup>	9 m <sup>2</sup>	8 m <sup>2</sup>
Dobles	18 m <sup>2</sup>	16 m <sup>2</sup>	14 m <sup>2</sup>	12 m <sup>2</sup>	11 m <sup>2</sup>
Suites (m <sup>2</sup> mínimos si la sala está integrada al dormitorio)	28 m <sup>2</sup>	26 m <sup>2</sup>	24 m <sup>2</sup>	-	-
Suites (m <sup>2</sup> mínimos si la sala está separada del dormitorio)	32 m <sup>2</sup>	28 m <sup>2</sup>	26 m <sup>2</sup>	-	-
Closet o guardarropa incluido en el área de la habitación	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios higiénicos por habitación					
Uno privado con área mínima (6)	5 m <sup>2</sup>	4 m <sup>2</sup>	3 m <sup>2</sup>	3 m <sup>2</sup>	3 m <sup>2</sup>
Todas las paredes revestidas con material impermeable – altura de	1.80 m	1.80 m	1.80 m	1.80 m	1.80 m
Servicios y equipos para todas las habitaciones					
Sistemas de ventilación y/o climatización (7)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Agua fría y caliente (8)	Obligatorio para tinas y duchas y lavatorios		Obligatorio para tinas o duchas		
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño		En habitación		

- (1) El ingreso está referido al área de recepción
- (2) Deben tener acceso directo en el área de recepción y cumplir con los requisitos establecidos en el inciso v) del artículo 4° del presente Reglamento.
- (3) Con parada en todos los pisos, incluyendo el sótano o semisótano
- (4) Considerar excepciones establecidas en el Reglamento
- (5) Está supeditado a la ubicación del establecimiento en centros históricos o en zonas de reglamentación especial.
- (6) Deben cumplir con los requisitos establecidos en el inciso v) del artículo 4° del presente Reglamento

- (7) Deben proporcionar niveles de confort (temperatura, ventilación, humedad, etc.) de acuerdo a lo solicitado por el huésped.
- (8) Uso continuo las 24 horas. No se aceptan sistemas de calentamiento activados por el huésped.
- No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor, cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos (reuniones, congresos u otros similares)
  - El área mínima exigida corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros
  - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento.

## B. REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Teléfono de uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio
Custodia de valores (individual en habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Primeros auxilios (1)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	botiquín	Botiquín
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio
<b>En habitaciones</b>					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio

- (1) Para las categorías de 4 y 5 estrellas al servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros.
- En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

## C. REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
<b>Generales</b>					
Limpieza diaria de habitaciones y todos los ambientes del hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas telefónicas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio
<b>En habitaciones</b>					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (2)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	obligatorio	Obligatorio

- (1) Servicio prestado en el hotel o a través de terceros.
- (2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

## D. REQUISITOS MÍNIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

- (1) Personal calificado: persona con formación, capacitación y/o experiencia acreditada mediante constancia o certificado expedido por entidades públicas o privadas, de acuerdo a la función desempeñada, para prestar servicios en un establecimiento de hospedaje. El personal que acredite, solo experiencia y que en el cumplimiento de sus funciones tenga contacto directo con el huésped deberá acreditar haber llevado por lo menos un curso de técnicas de atención al cliente.

### Apéndice C: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el trabajo de investigación titulado **“Creación de Valor Compartido en la Industria Hotelera”**, el cual está siendo conducido por el Grupo N° 2 del programa MBAGI 78 de la escuela de negocios CENTRUM Católica, cuyos integrantes son: Luz Patricia Bonilla Del Pozo, Josefa Bonilla Del Pozo, Lourdes La Rosa López y Lester Glenn Padilla Pun, bajo la supervisión del asesor Dr. Rubén Guevara Moncada.

Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento.

Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

.....

Nombre del Investigador

.....

Nombre del Participante

.....

Firma del Investigador / Fecha

### Apéndice D: Cuestionario Creación de Valor Compartido

**Propósito de la Investigación (Objetivo de Investigación):** Describir la Situación en torno a la Creación de Valor Compartido en el Sector X (nombre del sector o industria) en (país) entre los Años 2013 y 2015.

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

#### A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

A2. Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

A3. Puesto/Cargo del Entrevistado \_\_\_\_\_

A4. Total Ventas (S/.):

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A5. Total Utilidades (S/.):

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A6. Total Colaboradores:

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A7. Total personal tercerizado contratado mediante contratos de servicios:

| 2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

#### B. CREACION DE VALOR COMPARTIDO

¿Qué entiende Ud. por valor compartido – el concepto desarrollado por el profesor Michel Porter de la Universidad de Harvard?

---



---

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

Sí

No

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

\_\_\_\_\_

### C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

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

Sí

No

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

Sí

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

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

Sí

No

C4. ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

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

ISO            Sí            No            ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

OHSAS        Sí         No

AA            Sí         No         ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

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

Sí

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

C7. La empresa mide:

Materialidad	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Año? _____
Reputación Corporativa	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Año? _____
Impacto de sus acciones	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Año? _____
Percepción	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Año? _____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

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

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

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sabe \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sabe \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sabe \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sabe \_\_\_\_\_

#### E. Creación de VALOR COMPARTIDO usando las Teoría del Valor y Teoría de Stakeholders

E1. ¿La empresa calcula el EVA?

Sí

No

E2. Si la empresa calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

E3. ¿Qué método usó para calcular el EVA?

---

#### E4: Colaboradores

##### La empresa:

- |   |    |                             |                             |
|---|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Paga salarios por encima de la industria                               | 1a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Da premios a los mejores colaboradores                                 | 1a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades                     | 1a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año                     | 1a |                             |                             |
|   |    | 2013 _____                  |                             |
|   |    | 2014 _____                  |                             |
|   |    | 2015 _____                  |                             |
| 5. Implementa política sobre balance de género                            | 5a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | 2a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)             | 1a |                             |                             |
|   |    | 2013 _____                  |                             |
|   |    | 2014 _____                  |                             |
|   |    | 2015 _____                  |                             |
| 8. Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.)                    | 2a |                             |                             |
|   |    | 2013 _____                  |                             |
|   |    | 2014 _____                  |                             |
|   |    | 2015 _____                  |                             |
| 9. Mide la satisfacción del trabajador                                    | 3a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 10. Implementa planes de carrera de los colaboradores                     | 2a | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

**E5.Comunidad****La empresa:**

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

2. Creó nuevos empleos (Total) 2b

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

4. Gestionó riesgos asociados con el entorno

2b Sí  No

5. Compró servicios locales (S/.)

1b Sí  No

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

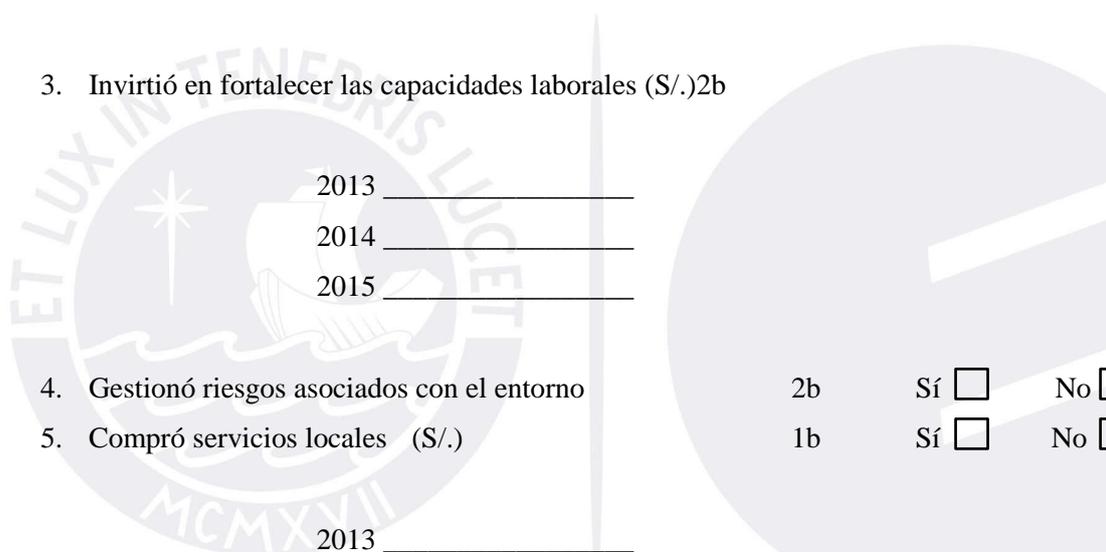
2015 \_\_\_\_\_

6. Invirtió en la conservación del medio ambiente 9b

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_



**E6. Proveedores****La empresa:**

- |   |    |                             |                             |
|---|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Paga a tiempo a los proveedores      | 2c | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Invirtió en la mejora continua (S/.) | 2c |                             |                             |

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

- |   |    |                             |                             |
|---|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 3. Buscó estabilidad de los proveedores | 3c | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Incrementó las compras (S/.)         | 1c |                             |                             |

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

**E7. Clientes****La empresa:**

- |   |    |                             |                             |
|---|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Mide la calidad de servicio al cliente             | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Da precios preferenciales a los mejores clientes   | 1d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 3. Mide la satisfacción del cliente                   | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Mantiene excelente comunicación con los clientes   | 6d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 5. Es transparente con los clientes                   | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes | 2d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

**E8. Conservación del Medio Ambiente****La empresa:**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Redujo el uso (insumo) de recursos por unidad de producto/servicio | 7e |
|---|----|

- Agua (m<sup>3</sup>)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

- Papel (Tm o resmas – especificar)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

- Electricidad (kW/h)
  - 2013 \_\_\_\_\_
  - 2014 \_\_\_\_\_
  - 2015 \_\_\_\_\_
- Combustible (gal)
  - 2013 \_\_\_\_\_
  - 2014 \_\_\_\_\_
  - 2015 \_\_\_\_\_
- Químicos (l)
  - 2013 \_\_\_\_\_
  - 2014 \_\_\_\_\_
  - 2015 \_\_\_\_\_

## 2. Gestiona las salidas:

**La Empresa:**

- Recicla Residuos sólidos
- Recicla papel
- Trata los Efluentes
- Fija o Almacena los Gases GEI
- Recicla los Equipos de oficina, maquinarias

7e

Sí  No Sí  No Sí  No Sí  No 8e Sí  No 

## 3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental

8e Sí  No 

## 4. Invertió en la conservación del medio ambiente (S/.)

7e

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## 5. Es transparente respecto de su impacto ambiental

3e Sí  No 

## 6. Practica rendición de cuentas

6e Sí  No 

## 7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)

Sí  No  2013 \_\_\_\_\_Sí  No  2014 \_\_\_\_\_Sí  No  2015 \_\_\_\_\_

**E9. Accionistas**

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

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

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

**E10. La Empresas durante el año 2015:**

1. Mejoró su credibilidad

Sí

No

2. Mejoró su prestigio

Sí

No

3. Mejoró su imagen

Sí

No

4. Mejoró su marca

Sí

No

5. Mejoró su reputación

Sí

No

¿Cómo midió la reputación?

6. Mejoró la confianza en sus stakeholders

Sí

No

7. Aumentó la productividad (%)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

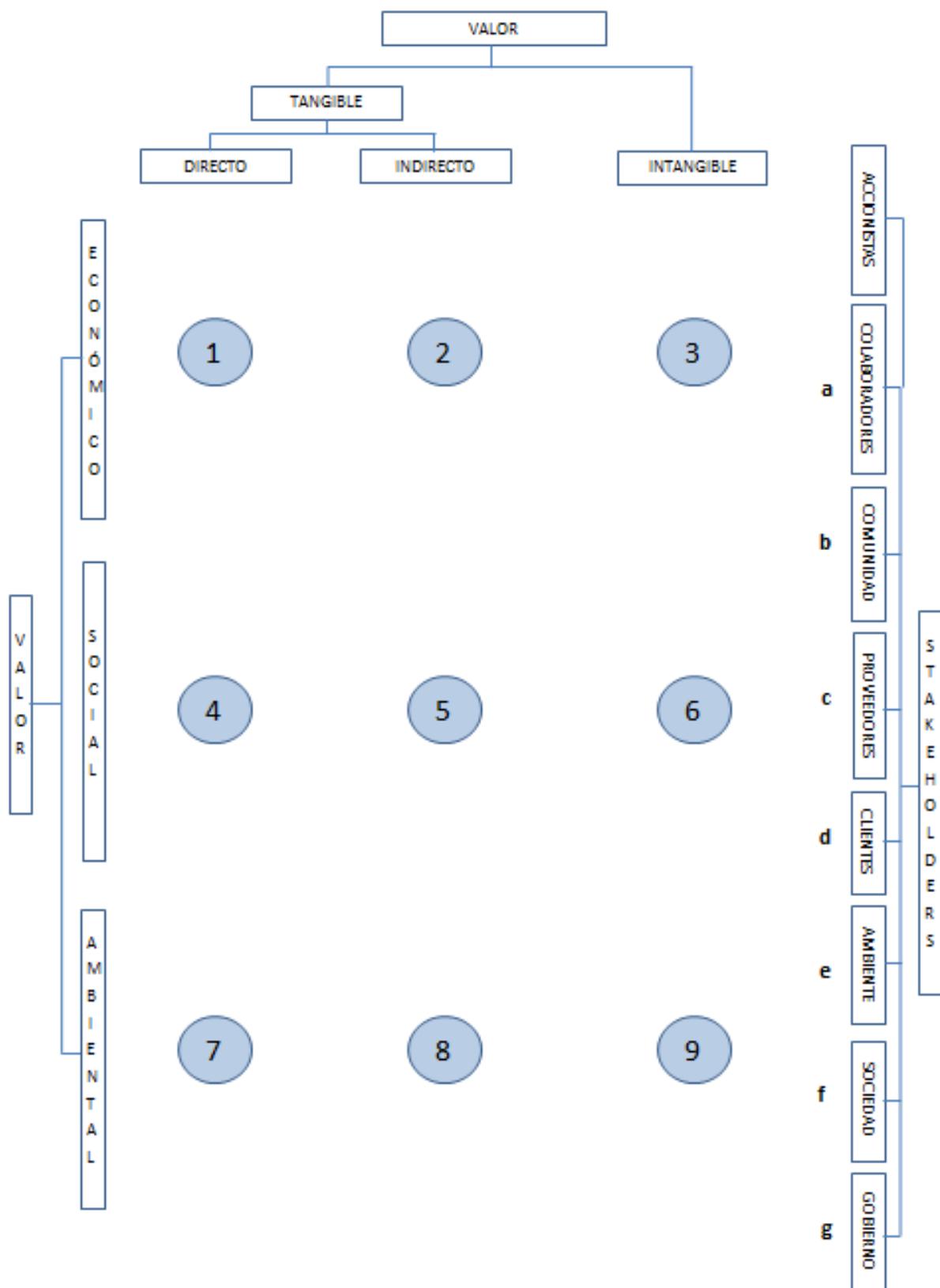
8. Consiguió la Licencia Social para los nuevos proyectos (%)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

### Apéndice E: Esquema del Instrumento



### Marco Teórico del Instrumento de Investigación

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

### Otras Referencias Usadas

- BBVA (2005). *Informe Anual 2005 Responsabilidad Corporativa*. Madrid, España: Autor.
- BBVA (2004a). *Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004 Memoria Social BBVA*. Madrid, España: Autor.
- BBVA (2004b). *Creación de valor. Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004*. Madrid, España: Autor.