

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Valor Compartido en el Sector Construcción Civil

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

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

PRESENTADA POR:

Milagros Osco Vargas

Julio César Yépez García

Yeselly Lina Reyes Herrera

Elmer Apolinario Berrospi Mendoza

Asesor: Rubén Guevara

Surco, julio 2017

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta investigación fue describir y analizar el nivel de conocimiento, de preparación y de aplicación del enfoque de valor compartido en el Sector Construcción de las empresas encuestadas de modo que sirva como base para futuras estudios e investigaciones. En primer lugar se realizó una revisión de la literatura del concepto de valor compartido que sirvió para describir las características principales. Seguidamente, se describió la metodología de investigación que fue cuantitativa, no experimental, longitudinal con alcance descriptivo bajo la metodología de recolección de datos a través de una encuesta (cuestionario estructurado) sin la realización de modificaciones para responder las preguntas de investigación, se llevó a cabo utilizando una muestra no probabilística de tres empresas constructoras privadas debidamente seleccionadas. Luego, se analizó, describió y midió los resultados bajo el enfoque de la creación de valor compartido tanto para las políticas, los productos y/o servicios, la cadena de valor, la construcción de clúster, y en la relación con los *Stakeholders* (comunidad, medio ambiente, clientes, proveedores, accionistas, colaboradores) en cada una de las compañías. Finalmente, se presentaron las conclusiones donde resultó que las empresas encuestadas del sector se encontraban en un nivel bajo de conocimiento y aplicación de valor compartido.

Abstract

The objective of this research was to describe and analyze the level of knowledge, preparation and application of shared value strategies in Construction Sector in order to serve as a basis for future studies and researches. At first, a literature review of shared value concept was carried out to served to describe the main characteristics. Next, we described the research methodology, this was quantitative, descriptive, non-experimental, longitudinal; it was done under the methodology of data collection through a survey (structured questionnaire) without making modifications to answer them, used a non-probabilistic sample of three private construction companies. Then, the results were analyzed, described and measured under the shared value creation approach in policies, products and/or services, value chain, cluster construction, and the Stakeholders relationship (environment, customers, suppliers, shareholders, collaborators) of each company. Finally, the conclusion was that the companies of this sector were based at a low level of knowledge, preparation and application of shared value strategies.

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud:

A los profesores de CENTRUM Católica por compartir sus conocimientos y motivarnos a mejorar cada día enseñando con el ejemplo en bases a sus experiencias laborales.

A nuestro Asesor Rubén Guevara, por su dedicación, empeño, entusiasmo, acertadas sugerencias transmitidas, y confianza que fueron factores claves para la culminación de la Tesis.



Dedicatorias

A Dios; por la oportunidad de la vida, por los dones y talentos que ha depositado en mí que hacen posible ver este sueño hecho una realidad. A mis padres Rey y Heradia; por su continuo y permanente amor, apoyo, y tolerancia para culminar esta Maestría. A mis hermanos Ivan, Roxana, César y Edgar por animarme a seguir adelante.

Milagros Osco Vargas

A Dios, a mi madre Celia, que desde el cielo ilumina mi camino; a mi padre Víctor por enseñarme los valores que dan seguridad a mi vida; a mis hermanos Edgar, Edwin y Jenny, por sus palabras de aliento y apoyo constante.

Elmer Berrospi Mendoza

Doy gracias a Dios por permitirme lograr un grado académico más en mi carrera profesional. Dedico esta tesis a mi esposa Jenny, por su motivación permanente para concluir esta meta importante para nuestra familia, así mismo a mis hijos Piero, Ana Paula, Mateo y al bebe en camino. También dedico esta tesis a mis padres Julio y Clorinda⁺, quienes desde niño han impulsado en mí la superación permanente.

Julio César Yépez García

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir esta experiencia, a mis padres Abelina y Oslo por el apoyo incondicional, a mi pareja, mis hermanos y mis hijos Sebastián, Valentino y Luciano por los ánimos para culminar la maestría y decir meta cumplida. Así mismo, gracias a cada maestro que hizo posible integrar el proceso de formación y dejar esta tesis para el conocimiento y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Yeselly Lina Reyes Herrera

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes	4
1.2. Problema de Investigación	8
1.3. Propósito de la Investigación	9
1.4 Importancia de la Investigación	10
1.5. Preguntas de la Investigación.....	10
1.6. Marco Teórico.....	11
1.7 Definición de Términos.....	12
1.8. Naturaleza de la Investigación	14
1.9. Supuestos.....	15
1.10. Limitaciones de la Investigación.....	15
1.11. Delimitaciones.....	16
1.12. Conclusión.....	16
Capítulo II: Revisión de la Literatura	18
2.1. Mapa de la Literatura	18
2.2. Ética.....	18
2.3. Desarrollo Sostenible	23
2.4. Liderazgo Responsable	24

2.5. Responsabilidad Social Corporativa	27
2.6. Valor.....	32
2.7. Creación de Valor.....	33
2.8. Valor Compartido.....	39
2.9. Conclusión.....	45
Capítulo III: Metodología	47
3.1. Diseño de la Investigación	47
3.2. Justificación del Diseño	48
3.3. Preguntas de la Investigación.....	50
3.4. Población.....	51
3.5. Muestra.....	54
3.6. Consentimiento Informado.....	58
3.7. Marco de Muestreo.....	60
3.8. Confidencialidad	61
3.9. Ubicación Geográfica.....	62
3.10. Instrumentación.....	62
3.11. Recopilación de Datos.....	65
3.12. Análisis de los Datos	67
3.13. Validez y Confiabilidad	69
3.14. Conclusión.....	71
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	73

4.1. Características de la Muestra.....	73
4.2. Resultados	75
4.3. Discusión.....	97
4.4. Conclusión.....	99
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	101
5.1. Conclusiones	101
5.2. Implicancias Teóricas.....	104
5.3. Implicancias Prácticas	104
5.4. Recomendaciones.....	105
Referencias 108	
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	120
Apéndice B: Creación de Valor Compartido	121
Apéndice C: Prácticas de Involucramiento Identificadas como VC de las Empresas	
Encuestadas del Sector Construcción con sus Grupos de Interés	132

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producto Bruto Interno (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	2
Tabla 2	<i>Niveles de la Ética Empresarial</i>	22
Tabla 3	<i>Población de las Empresas Constructoras del Perú en el 2014</i>	52
Tabla 4	<i>Población de Empresas Constructoras del Perú en el 2014 “Continúa”</i>	52
Tabla 5	<i>Las Primeras 12 Empresas Constructoras Peruanas según Ingresos Totales al Año 2014</i>	55
Tabla 6	<i>Las Primeras 10 Empresas Constructoras Peruanas con Mayor Número de Trabajadores 2014</i>	55
Tabla 7	<i>Las Primeras 10 Empresas Constructoras Peruanas con Mayor Antigüedad 2014</i>	56
Tabla 8	<i>Las Doce Empresas Peruanas de Construcción con Certificaciones TRINORMA</i>	57
Tabla 9	<i>Lista de Ejecutivos Encuestados</i>	62
Tabla 10	<i>Ubicación Geográfica de las Empresas Seleccionadas</i>	63
Tabla 11	<i>Características de las Empresas de Construcción de la Muestra</i>	74
Tabla 12	<i>Nivel de Conocimiento de Valor Compartido según Porter y Kramer</i>	75
Tabla 13	<i>Valor Creado del Nivel de Conocimiento de Valor Compartido de la Muestra</i>	76
Tabla 14	<i>Información sobre Gobernanza y Transparencia (Nivel de Preparación en Torno a la Aplicación de Valor Compartido)</i>	77
Tabla 15	<i>Reporte de Sostenibilidad GRI de las Empresas de la Muestra</i>	78
Tabla 16	<i>Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer de la Muestra</i>	79
Tabla 17	<i>Nivel de Aplicación de Valor Compartido por Empresas según la Muestra</i>	80

Tabla 18	<i>Valor Creado del Nivel de Aplicación de Valor Compartido según la Muestra</i>	81
Tabla 19	<i>Cantidad de Prácticas de VC según Porter y Kramen</i>	83
Tabla 20	<i>Teoría de Valor (EVA)</i>	84
Tabla 21	<i>Colaboradores</i>	85
Tabla 22	<i>Colaboradores Según Muestra</i>	86
Tabla 23	<i>Comunidad</i>	88
Tabla 24	<i>Comunidad</i>	88
Tabla 25	<i>Proveedores</i>	89
Tabla 26	<i>Mejora Continua con Proveedores</i>	90
Tabla 27	<i>Clientes</i>	90
Tabla 28	<i>Medio Ambiente</i>	91
Tabla 29	<i>Medio Ambiente Según Muestra</i>	92
Tabla 30	<i>Conservación del Medio Ambiente con Respecto al Uso De Agua, Papel, Electricidad y Combustible en las Empresas de la Muestra</i>	93
Tabla 31	<i>Aplicación de Valor Compartido de las Empresas de la Muestra En Reducción Agua, Papel, Electricidad y Combustible</i>	94
Tabla 32	<i>Accionistas</i>	94
Tabla 33	<i>Desarrollo en el 2015 de la Muestra</i>	95
Tabla 34	<i>Cantidad de Prácticas de VC según Porter y Kramen</i>	96
Tabla 35	<i>Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA</i>	132
Tabla 36	<i>Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”</i>	133

Tabla 37 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”*134

Tabla 38 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”*135

Tabla 39 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”*136

Tabla 40 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA*137

Tabla 41 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA “Continúa”*138

Tabla 42 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA “Continúa”*138

Tabla 43 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cobra Perú SA*140

Tabla 44 *Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cobra Perú SA “Continúa”*141



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución del Sector Construcción.....	3
<i>Figura 2.</i> Mapa de Literatura.....	19
<i>Figura 3.</i> Información sobre ventas de las empresas encuestadas.....	74
<i>Figura 4.</i> Información sobre Utilidades totales de las empresas encuestadas del año 2013 al 2015.....	75
<i>Figura 5.</i> Nivel de Conocimiento de la muestra del concepto de valor compartido	76
<i>Figura 6.</i> Nivel de aplicación de la muestra del concepto de valor compartido	80
<i>Figura 7.</i> Prácticas de VC según Porter y Kramen.....	83
<i>Figura 8.</i> Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders colaboradores	85
<i>Figura 9.</i> Número de accidentes por año de los colaboradores de la muestra.....	87
<i>Figura 10.</i> Inversión en capacitaciones por año a los colaboradores de la muestra	87
<i>Figura 11.</i> Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders cliente	91
<i>Figura 12.</i> Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders medio ambiente	93
<i>Figura 13.</i> Prácticas de VC según teoría de stakeholders	97

Capítulo I: Introducción

“Salvar nuestro planeta, sacar a la gente de la pobreza e impulsar el crecimiento económico son partes de una misma lucha” (Ban Ki-moon, 2016, p.1). El crecimiento económico dejó de ser el único objetivo prioritario que las naciones buscaban alcanzar, fue así, que en las últimas décadas se redujo la brecha entre el crecimiento económico y el progreso social, razón por la cual, muchas organizaciones a nivel mundial han impulsado a los países desarrollados y a los que estaban en desarrollo que trabajen no sólo por alcanzar los mejores resultados económicos sino también promuevan y sean responsables por el bienestar social con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.

Esta preocupación fue respaldada por La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2016) que afirmó que el progreso económico y el social están interconectadas, no separadas; una ciudad próspera depende de un ambiente sano que provea alimentos y recursos, agua potable y aire limpio para sus ciudadanos. Es así, que el gobierno, las empresas y las comunidades están alineándose cada vez más a una cultura donde no sólo se premie la competitividad desde un enfoque económico sino incorporando adicionalmente el enfoque social.

Por eso, en el último Informe de Competitividad 2016-2017 realizado por el Foro Económico Mundial [WEF] (2016) indicó que el país que presentó el mayor índice de competitividad fue Suiza, en este ranking el Perú ocupó la posición 67 de 138 países lo que a nivel regional lo posicionó en la tercera posición por debajo de Chile y Colombia; dentro de competitividad se consideró tanto el desenvolvimiento económico como el impulso y bienestar poblacional; dentro de los pilares más importantes de evaluación estuvo todo lo relacionado al desarrollo de infraestructura (carreteras, ferrocarriles, puertos, y aeropuertos); a la fecha lo desarrollado en este sector en Perú se encuentra por debajo del promedio de la

región Latinoamérica concluyendo que hay mucho por hacer, a pesar del acelerado crecimiento obtenido en los últimos años.

El Perú presentó un desarrollo favorable, con un crecimiento estable y progresivo causado por los acertados cambios realizados en las políticas macroeconómicas, un entorno externo favorable, aumento de la inversión privada y mejoras en la gobernabilidad (Banco Mundial, 2017). El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a) señaló que el Producto Bruto Interno [PBI] en el año 2015 ascendió a S/ 482,627 millones donde los sectores productivos de servicios, manufactura, minería y construcción fueron los más representativos, que agrupados representaron el 81.2% del PBI total. El sector construcción, el cual es materia en esta investigación, ocupó el 4to lugar con un PBI de S/ 30,097 millones, representando el 6.2% del PBI nacional con un crecimiento promedio de 7.7% en los últimos 15 años (BCRP, 2016a); en el último trimestre del 2016 descendió en 3.6% (ver Tabla 1).

Tabla 1

Producto Bruto Interno (Variaciones Porcentuales Anuales)

	2014	2015	2016		
			I trim	II trim	III Trim
Agropecuario	1.9	3.4	1.8	0.9	0.9
Agrícola	0.7	2.11	2.3	-0.3	-3.1
Pecuario	5.8	5.5	1	3.4	6.1
Pesca	-27.9	15.9	1.8	-59.6	68.3
Minería e hidrocarburos	-0.9	9.5	15.8	23.6	15.8
Minería metálica	-2.2	15.5	25	28.7	17.4
Hidrocarburos	4	-11.5	-18.5	1.6	7.7
Manufactura	-3.6	-1.5	-2.6	-8.2	2
De procesamiento de recursos propios	-9.3	1.8	2.4	-26.3	17.9
No primaria	-1.5	-2.6	-3.9	0	-2.8
Electricidad y agua	4.9	5.9	10.3	7.2	6.7
Construcción	1.9	-5.8	2.1	0.9	-3.6
Comercio	4.4	3.9	2.8	2.3	1.4
Servicios	5	4.2	4.5	4.2	3.9
PBI	2.4	3.3	4.5	3.7	4.4
Producción de sectores primarios	-2.2	6.9	10.3	6.3	13.1
Producción de sectores no primarios	3.6	2.4	3	2.9	2.3

Nota. Tomado de "Indicadores Económicos III trimestre 2016," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016a, Estadísticas, p. 2 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>).

Fue este crecimiento progresivo y positivo del sector construcción, desde el 2002 hasta el 2014, que contribuyó al crecimiento del PBI nacional debido a la mayor inversión pública y privada; y el aumento del consumo interno. En el año 2015, el crecimiento no fue favorable y decreció en 5.9% debido a la disminución del consumo interno de cemento en 2.0% y la disminución de la inversión en el avance físico de obras en 16.18% (Pacific Credit Rating, 2015) (ver Figura 2). La Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] citado en Pacific Credit Rating (2015), estimó que el segundo semestre del 2016 se presentará un repunte en la inversión pública y del sector vivienda, una vez pasadas las elecciones presidenciales, lo que permitiría que el sector crezca al cierre del mismo año alrededor de 4.0%.

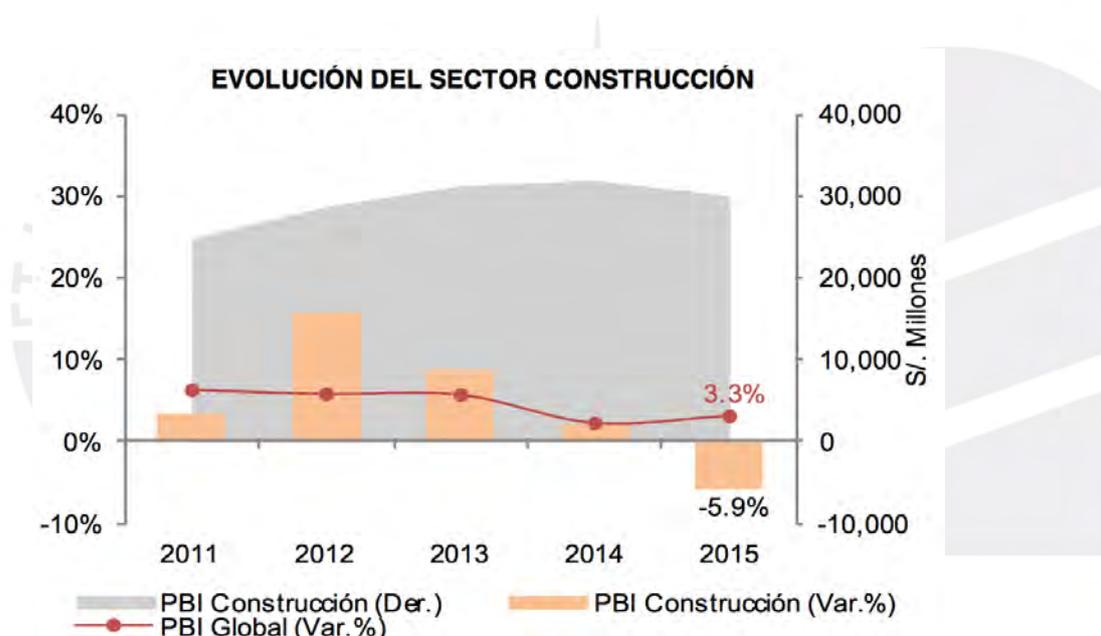


Figura 1. Evolución del Sector Construcción

Tomado de “Informe Sectorial: Sector Inmobiliario,” por Pacific Credit Rating, 2015 (http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201512-fin-inmobiliario_v01.pdf).

El crecimiento del sector en los últimos años dependió de las inversiones públicas, que es el gasto destinado por el Estado para la construcción de nueva infraestructura y mejora de las existentes a nivel nacional; asimismo de la inversión privada de capitales nacionales y extranjeros que invierten en desarrollo de proyectos de infraestructura en minería, centros

comerciales, hoteles, viviendas, y plantas industriales; del incremento de los ingresos de la población lo que tiene un efecto sobre la demanda, y del aumento de beneficios impulsados por el Estado o la empresa privada para dinamizar y aumentar la demanda (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2006). El sector construcción se caracterizó por ser dinámico dado que tiene un efecto multiplicador sobre otros sectores económicos, y ha estado vinculado directamente proporcional al crecimiento económico.

“Lo conforman el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones de larga vida útil sobre la cual se produce la prestación de servicios necesarios y actividades con fines productivos, políticos, sociales y personales.” (Universidad de Piura, 2002, p. 3)

Por su naturaleza de trabajo está dividida en sub-sectores como obras hidráulicas, edificaciones y obras de transporte.

1.1. Antecedentes

“En los últimos años las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos habiendo una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter & Kramer, 2011, p. 3); esta percepción fue consecuencia de la poca responsabilidad que han asumido algunas empresas ante las consecuencias de sus acciones, y el progreso social no ha avanzado en la misma proporción que el crecimiento económico. Ante esta problemática encontrada, Porter y Kramer citado en Díaz y Castaño (2013) llegaron a la conclusión que “la relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas; la eficiencia en la economía y el progreso social no son opuestos”. (p.91)

Por estas razones, las empresas no pueden ser solamente generadoras de ganancias sin ser responsables y participes del progreso social que pueden generar en la sociedad. Los resultados obtenidos por la práctica de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa [RSC] no han logrado generar el impacto social esperado en el largo plazo sino que “el

resultado fue una serie de actividades filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía que no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la empresa” (Díaz & Castaño, 2013, p.87); ante esta brecha de interconexión entre la empresa y la sociedad, los profesores Michael Porter y Mark Kramer en el año 2011 impulsaron la creación de una teoría que evidenciaba la interdependencia entre la empresa y la sociedad, la cual es, la Creación de Valor Compartido [CVC] que promueve el desarrollo de una ventaja competitiva basada en una propuesta de valor diferencial en el largo plazo que genere valor económico para la empresa así como valor social para la sociedad; la Foundation Strategy Group [FGS] (2014) señaló que “la estrategia de negocio es abordar las necesidades sociales con modelos de negocio de forma rentable, escalable y sustentable para que el impacto positivo que tengan los negocios en la sociedad no sea incremental, sino transformativo” (p.4).

El valor compartido ha sido considerado una disciplina emergente, presentando la oportunidad de repensar el rol de los negocios en la sociedad (FGS, 2014, p. 5); las empresas estuvieron creando valor compartido por medio del desarrollo de estrategias de negocios rentables que proporcionan beneficios sociales tangibles. Este pensamiento estuvo creando nuevas oportunidades para mejores resultados y al mismo tiempo mejores ventajas competitivas que beneficien a la sociedad al desatar el poder de las empresas para ayudar a resolver problemas globales fundamentales (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkkins, 2011, p.1). Sin embargo, las empresas no estaban acostumbradas a ver los desafíos sociales como oportunidades de negocio (FGS, 2014, p. 5); como en cualquier campo emergente, el desafío actual consistió en generar observaciones empíricas que confirmen, contradigan y refinen la nueva teoría de esta manera encontrar si en la práctica se puede encontrar un enfoque de valor compartido (Spitzeck & Chapman, 2012, p.500). Los cambios paradigmáticos de este contexto no ocurrieron de la noche a la mañana, es más bien un

proceso a largo plazo, desde su creación, hace casi una década, la CVC, como una nueva disciplina empresarial, ha ganado mucha atención en los círculos empresariales y académicos (Bobel & Zubrilova, 2014, p.2). Para que las estrategias de valor compartido sean exitosas se requiere que las empresas hagan un cambio de paradigma, que estén dispuestas a ir más allá de los métodos tradicionales para identificar oportunidades de negocio y a comprometerse a un esfuerzo integral que incluye a todas las áreas de la empresa (FGS, 2014, p. 5).

Según la Foundation Strategy Group [FSG] (2016) se evidenció las siguientes estadísticas:

- Más de 800 ejemplos de casos documentados en sharedvalue.org
- Más de 200 conferencias y talleres de valor compartido desde el año 2011
- Más de 15,000 citas académicas del concepto de "valor compartido"
- Citación en medios de comunicación: NY Times, Fortune, Fast Company y Huffington Post.
- Más de 470 instituciones académicas de todo el mundo enseñando los casos de valor compartido. (p. 4)

Sin embargo, a pesar del amplio alcance del concepto de valor compartido, las herramientas para poner en práctica este concepto aún están en su infancia; es necesario un nuevo marco de medición que se enfoque en la interacción entre los resultados empresariales y sociales, siendo una de las herramientas más importantes para impulsar la práctica de valor compartido. Incluso las empresas que están más avanzadas en la búsqueda de valor compartido hoy en día carecen de los datos que necesitan para optimizar sus resultados. Las empresas no pueden saber hasta qué punto están creando valor compartido si no miden su progreso en objetivos sociales y, lo que es más importante, el grado en que el desempeño social mejora el valor económico para el negocio (Porter et al., 2011, p.1).

Actualmente, todavía no existe un sistema universal de medición de VC estandarizada, no hay una fórmula para crear valor compartido. Según Nair y Pinkhasov (2011) señalaron “la necesidad que cada organización desarrolle su propio cálculo de factores financieros, culturales y psicológicos para definir la máxima creación de valor” (p. 18).

“Nike, enfrentó un boicot de sus consumidores tras el reporte del New York Times acerca de prácticas laborales abusivas de sus proveedores en Indonesia” (Díaz & Castaño, 2013, p.86), las repercusiones para Nike fueron lamentables a tal punto de registrar reducción en sus ventas y la generación de campañas publicistas en su contra.

Entre los mejores resultados encontrados en las empresas por la aplicación del principio de valor compartido, respecto de sus estrategias se tuvo:

- Johnson & Johnson ayudó a sus empleados a dejar de fumar e implementó otros planes de bienestar ahorrando 250 millones de dólares en costos de atención de salud. (Marcos & Murcio, 2011, p. 123)
- Nestlé rediseñó sus procesos de abastecimiento de café por ende aumentó los ingresos de quienes cultivaban el café, redujo el impacto ambiental de las granjas, y la venta de un producto de calidad, y permitió a Nestlé beneficios que impactaron en el estado de resultados en el largo plazo. (Marcos & Murcio, 2011, p.123)
- Root Capital brindó servicios financieros a los cerca de 400,000 granjeros y artesanos de 282 empresas, financió el cultivo de 567.000 millones de hectáreas de agricultura orgánica en África y América Latina, usando órdenes de compra futuras como garantía de los prestamos a los granjeros y ayudó a fortalecer las cadenas de suministro corporativo y a mejorar la calidad de los insumos comprados. (Porter & Kramer, 2011, p.13)
- La Bill & Melinda Gates Foundation formaron sociedades con importantes

corporaciones globales para fomentar los clúster agrícolas en los países en desarrollo. (Porter & Kramer, 2011, p.13)

- Coca-Cola redujo su consumo mundial de agua en 9% en el 2004, casi la mitad de su meta de 20% de reducción para 2012. Y Dow Chemical logró reducir su consumo de agua dulce en su principal lugar de producción en 3.800 millones de litros, agua suficiente para que consuman 40.000 personas durante un año en EE.UU., resultando en ahorros de US\$ 4 millones. (Porter & Kramer, 2011, p.10)

1.2. Problema de Investigación

Los diversos problemas y conflictos sociales han originado que diferentes organizaciones fijen su mirada en la manera cómo las empresas han gestionado sus estrategias, es decir, si “los planes de acción y las estrategias de estas están vinculadas y tienen una interrelación con las consecuencias sociales y el impacto que puedan generar en el medio donde tienen influencia” (Albano, Pérez, Spotorno, Martín, Rocatti, Santero, Bulian, & Suñer, 2012, p.8).

Es a raíz de esto que se evidenció la existencia de una fragmentación entre la responsabilidad social y los resultados financieros de las empresas. Por medio del enfoque de la RSC, las empresas asumieron una mayor responsabilidad ante los *Stakeholders* (comunidad, proveedores, gobierno, clientes, medio ambiente, colaboradores), pero, a pesar de estos cambios e iniciativas y la búsqueda de hacer más dinámica la participación social de las empresas ante las comunidades, “El resultado obtenido a través del tiempo ha sido una serie de prácticas aisladas, no integradas ni al negocio ni a la estrategia de la organización, que dan respuestas defensivas para tratar de paliar los reclamos provenientes de los distintos *Stakeholders*” (Albano et al., 2012, p.9). Ante estos resultados donde no se logró una interrelación entre el progreso social y económico, Porter y Kramer por medio del concepto de valor compartido evidenciaron resultados favorables cuando existía una interdependencia

entre el contexto social y económico donde “el progreso social y económico deben ser abordados usando principios enfocados en el valor” (Albano et al., 2012, p.13). Los líderes corporativos han despertado a ese hecho. Se dan cuenta de que los problemas sociales presentan tanto enormes limitaciones a sus operaciones como enormes oportunidades de crecimiento y muchos están luchando para implementar el concepto de valor compartido (Pfizer, Bockstette, & Stamp, 2013).

El desarrollo del concepto de valor compartido como su implementación en las organizaciones empresariales de Perú, ha sido todavía muy bajo pues los empresarios “no visualizan claramente el costo-beneficio de la implementación de un Sistema de Responsabilidad Social Empresarial a largo plazo” (Amador & Gutiérrez, 2015, p.8). Con relación a las empresas peruanas que pertenecen al sector construcción no se ha encontrado estudios y/o investigaciones sobre el tema en estudio a nivel de conocimiento y de aplicación del concepto de valor compartido y sus beneficios dentro de las estrategias empresariales, por lo tanto, esta investigación resultó una oportunidad para describir el nivel de conocimiento, preparación y aplicación de las estrategias de valor compartido en las empresas seleccionadas de la muestra de este sector.

1.3. Propósito de la Investigación

El principal propósito de esta investigación ha sido describir el nivel de conocimiento de valor compartido y describir las formas de aplicación de valor compartido en las empresas constructoras de la muestra entre los años 2013 a 2015. Con la finalidad de conocer el nivel de responsabilidad y progreso social que estas tres empresas tienen con la sociedad, al mismo tiempo que buscan generar valor económico y/o ganancias. La metodología de investigación utilizada fue cuantitativa, descriptiva, de diseño no experimental y longitudinal. Para este estudio se usó una muestra no probabilística de tres empresas privadas del sector construcción del Perú.

1.4 Importancia de la Investigación

La mayoría de estudios, donde se han evaluado los beneficios y la importancia de la aplicación de los principios de valor compartido [VC], se realizó en países europeos y de Estados Unidos siendo la gran parte en empresas multinacionales, fundaciones y ONG's quienes han impulsado la aplicación y puesta en marcha de estas estrategias. En el caso de Sudamérica, se evidenció un mayor conocimiento y de aplicación del concepto de valor compartido en países como Brasil, Colombia y Chile a diferencia de los otros países de la región con resultados favorables para las empresas como para la sociedad.

A la fecha de la investigación, no existen estudios precedentes sobre la aplicación de VC en el sector de construcción en el Perú, es por eso, que el objetivo principal de esta investigación fue poder saber el nivel de conocimiento que tienen los líderes de las empresas de este concepto así como evidenciar cómo y cuales fueron las estrategias de VC aplicados de estas compañías. Por lo tanto, la presente tesis de investigación se considero ser un aporte inicial para que las empresas del sector construcción conozcan en qué áreas pueden crear valor compartido, asimismo conocer los beneficios cuantitativos de la puesta en marcha tanto para la empresa como para la sociedad, y sirva de referencia a otras empresas.

1.5. Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación fueron:

¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos en las empresas del sector construcción de la muestra sobre el concepto de valor compartido?

¿Cuál es el nivel de preparación en las empresas del sector construcción de la muestra en torno a la aplicación del valor compartido?

¿Cuál es el nivel de aplicación en las empresas del sector construcción de la muestra en torno al concepto de valor compartido según Porter y Kramer (2011)?

¿Cuál es el nivel de aplicación del concepto de valor compartido en las empresas del sector construcción de la muestra según la *Teoría de Stakeholders*?

1.6. Marco Teórico

El tema central de investigación ha sido el concepto de valor compartido [VC], este concepto es el resultado de la intersección entre la búsqueda del valor social y del valor económico. “En los últimos años las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos habiendo una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter & Kramer, 2011, p. 3); los resultados conseguidos debido a la aplicación de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa [RSC] no han logrado generar el impacto social esperado en el largo plazo sino que “el resultado fue una serie de actividades de RSC y filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la compañía que no tienen un impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la empresa” (Díaz & Castaño, 2013, p.87); ante esta problemática encontrada, Porter y Kramer citado en Díaz y Castaño (2013) llegaron a la siguiente conclusión:

La relación de la rentabilidad de los negocios y la sociedad tiene implicaciones muy profundas; la eficiencia en la economía y el progreso social no son opuestos, y los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. (p.91)

Por los años 90, Sink citado de Chapman y Spitzeck (2012) se refirió que “el aumento y desarrollo de las normas y valores compartidos son tareas primordiales del empresario político,” siendo esta definición la primera en la que se menciona el valor compartido en el contexto de la empresa y la sociedad” (p.500). Elkington y Hartigan citado en Andelin, Karhu, y Junnila (2015) definieron que “el valor compartido se crea cuando una empresa genera valor tanto para la sociedad como para los accionistas, mientras que está llevando a cabo la suya propia” (p. 447); Pavlovich and Corner citado en Dembek, Singh y

Bhakoo (2015) afirmaron que “hay que considerar las necesidades sociales y comunitarias antes de los beneficios y/o ganancias de la empresa” (p. 6).

Shrivastava and Kennelly (2013) citado en Dembek, Singh y Bhakoo (2015) afirmaron que “las empresas deben buscar la creación simultánea de valor económico para la empresa, y el valor social y ambiental en los lugares donde se hacen negocios” (p. 6). Scott y Vaidyanathan (2012) señalaron que el valor compartido se centra en examinar de cerca el vínculo entre el progreso social y económico; encontrar las oportunidades de negocio ocultas en los problemas sociales considerando el progreso social como un factor clave de la creación de valor económico a largo plazo; y Fearne citado en Dembek, Singh y Bhakoo (2015) definió que el valor es mutuamente beneficioso tanto para la cadena de valor como para la sociedad (p. 6).

1.7 Definición de Términos

Los términos más usados en esta investigación fueron:

Responsabilidad Social Empresarial: es “ la incorporación, por parte de las empresas, de actividades operativas que se dirigen a aspectos sociales, éticos y del medio ambiente, cuyos resultados deben resultar en una mejora de la calidad de vida de la mayoría de los grupos de interés de la corporación” (Citado en Verduzco, 2012, p.57).

Teoría de Stakeholders: se definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman citado en González, 2007, p. 208). Un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables (González, 2007, p. 210).

Valor Económico: es “el valor generado cuando el precio que se paga por un bien o servicio excede al costo de producción, por lo tanto si las empresas tienen como fin último satisfacer los intereses de sus accionistas, centrarán su acción en la generación de utilidades”

(Citado en Verduzco, 2012, p.80).

Valor Social: es “el impacto no financiero más amplio de los programas, organizaciones e intervenciones en el bienestar de los individuos, comunidades, capital social y medio ambiente” (Wood & Leighton, 2010, p.22). Para González, Valcárcel y Contreras (2010), la medición de intangibles no posee una cuantificación exacta pero, sin lugar a dudas, al día de hoy nadie cuestiona ni pone en duda, el aporte de valor que otorgan, la empresa ordinaria, el consumidor y la sociedad civil (p. 21); por el contrario, The Cabinet Office (2012) indicó que el valor social es medible mediante el Retorno Social de la Inversión [SROI por sus siglas en inglés] el cual se define como un marco para medir y cuantificar este concepto de valor donde se busca reducir la desigualdad y la degradación medio ambiental y mejorar el bienestar incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos (p. 8).

Valor Ambiental: se afirmó que lo referente al medio ambiente tiene valor porque cumple con una serie de funciones que afectan el bienestar de las personas: los usuarios y las personas se ven afectadas positivamente al gozar de un ambiente sano; si se alterara el ambiente se verían afectados negativamente. Cada vez son más frecuentes los casos en los que la actividad nociva para el medio ambiente, se origina en un grupo social determinado (por ejemplo un país) mientras que las consecuencias negativas las padecen otros. (Azqueta, 1994, p.13)

Valor Compartido: son “ las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Existen tres formas diferentes de crear valor compartido: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (c) construyendo clúster de apoyo.

Reconocer productos y mercados es “encontrar oportunidades, al identificar las necesidades, beneficios, y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de las empresas, para la creación de nuevos productos, repotenciar mercados existentes y permitir el acceso a nuevos mercados.” (Porter & Kramer, 2011, p. 8)

Redefinir la productividad en la cadena de valor consiste en que “las empresas pueden mejorar la calidad, la cantidad, el costo y la confiabilidad de los insumos, los procesos de producción, y los sistemas de distribución; al mismo tiempo que actúan como administradores de los recursos naturales esenciales, e impulsan el desarrollo económico, y social.” (Scott y Vaidyanathan, 2012, p.110)

Desarrollo de clúster consiste en que “las empresas no operan aisladas de su entorno, para competir y prosperar necesitan un contexto competitivo fuerte que incluya proveedores locales confiables, el funcionamiento de la infraestructura de carreteras y telecomunicaciones, y un marco legal y regulatorio efectivo y predecible.” (Scott y Vaidyanathan, 2012, p.110)

1.8. Naturaleza de la Investigación

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, se siguió el método científico (se busco información, se observó un problema, se hizo supuestos y se ejecutó), siendo el principal método de medición la recolección de datos, como investigadores no se buscó generalizar nuestros resultados ni se pensó lograr la representatividad a partir de la muestra estudiada, pero se utilizó la deducción como herramienta de inferencia. Se realizó un cuestionario estructurado como instrumento para la recolección de datos y medición numérica a los encuestados que permitió medir el nivel de conocimiento, preparación y aplicación del concepto de valor compartido en las empresas de la muestra del sector construcción. En relación al alcance de la investigación fue descriptivo, dado que busca

medir y describir el nivel de conocimiento, preparación y de aplicación de las empresas de la muestra del sector construcción tomando como base el resultado del instrumento utilizado. El diseño de la investigación fue no experimental y longitudinal, la investigación se enfocó en la recopilación de información relacionada a la creación de valor compartido en las empresas seleccionadas del sector construcción en un período de tres años, del año 2013 al 2015, analizando cambios a través del tiempo en la organización y el impacto en sus colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, medio ambiente y accionistas.

1.9. Supuestos

Se establecieron los siguientes supuestos que guardan relación con las preguntas de investigación: (a) el nivel de conocimiento del concepto de valor compartido es bajo; (b) el nivel de preparación del concepto de valor compartido es bajo; (c) Según Porter y Kramer la aplicación de valor compartido les permitió lograr beneficios económicos, sociales y ambientales; (d) Según la *Teoría de Stakeholders* la aplicación de valor compartido les permitió lograr beneficios económicos, sociales y ambientales ante los *Stakeholders*; (f) Las empresas encuestadas manejaron información confiable y veráz.

1.10. Limitaciones de la Investigación

Para esta investigación se presentó las siguientes limitaciones: (a) La renuencia por parte de algunos ejecutivos que trabajan en las empresas del sector construcción para la disponibilidad de compartir información; (b) No existe información histórica y/o estudios anteriores sobre el conocimiento, preparación y aplicación del concepto de valor compartido en la muestra de empresas del construcción; (c) El tamaño muestral seleccionado no logró representatividad en el sector construcción debido a la negativa de brindar información y disponibilidad de tiempo de algunas empresas; asimismo, la difícil situación legal, político y financiero que atravesaron algunas de las principales empresas más representativas del sector como Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A, G. Y M. S.A y JJC Contratistas

Generales S.A, de esta manera se planteo la conveniencia de seleccionar una muestra de tres empresas constructoras.

1.11. Delimitaciones

Para este estudio se determinó una muestra no probabilística de las empresas constructoras, donde se delimitó la muestra en base a los siguientes criterios por conveniencia del grupo evaluador y enfocados al valor compartido, como sigue: (a) que la empresa constructora opere de manera formal al momento del estudio, (b) cuyos ingresos totales durante el año 2014 fueron igual o mayor a los 190 millones de dólares americanos (c) tener más de dos mil trabajadores con el fin de diferenciarlo en tamaño de su población, (d) que el negocio cuente por lo menos con cinco años de funcionamiento según página de la SUNAT, (e) que sean empresas que desarrollen sus actividades de construcción en Perú, y (f) por último que al momento de la muestra tengan la Certificación Trinorma (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001).

1.12. Conclusión

El rol de las empresas no solo depende en ser generadoras de riquezas sino en cómo sus decisiones se alinean de manera responsable ante la sociedad donde interactúan; el éxito empresarial se mide tomando en cuenta dos factores, uno es el beneficio económico, y otro esta relacionado al beneficio social ante la comunidad. La aplicación de las estrategias de RSE llevado a cabo en muchas empresas no ha llegado a realizar aportes significativos en crear un valor social en el largo plazo sino que han asumido la función de mejorar la imagen y/o reputación de las compañías sin llegar a aplicar iniciativas que estén involucradas en las estrategias empresariales.

Debido al poco valor que las estrategias de RSC estaban contribuyendo a la sociedad es que el concepto de valor compartido empezó a tener una mayor importancia en las empresas debido a que se define como la aplicación de prácticas operacionales que formen

parte de las estrategias que generen beneficios sociales y económicos para la comunidad y la empresa. El valor compartido no resuelve todos los problemas sociales pero la aplicación de estas estrategias genera un mayor valor comparado a que la empresa busque un mayor valor económico y social de manera separada. En el caso de las empresas peruanas del sector construcción no existen estudios donde evidencia la situación actual de estas empresas en relación al concepto de valor compartido por esa razón, el propósito de esta investigación es conocer si dentro de las empresas de la muestra se aplicó algún concepto de VC.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Mapa de la Literatura

En la literatura revisada se encontró diferentes conceptos, definiciones y teorías que precedieron al origen del concepto de valor compartido [VC] es así que esta investigación aportó conocimiento no solo sobre las definiciones de VC, sino también sobre los diferentes conceptos que impulsaron su origen los cuales sustentan la evolución y etapas que transcurrieron para llegar al concepto de VC.

En tal sentido, se encontró que la evolución del concepto de VC se conformó por: (a) Valor (económico, social, financiero y ambiental), y (b) La Ética, concepto que fue desplegándose en desarrollo sostenible, liderazgo responsable, y Responsabilidad Social Corporativa (ver Figura 2). Los recursos de información corresponden a diferentes artículos e investigaciones en español e inglés tomados de la base de datos del Centro de documentación de CENTRUM, la cual incluye fuentes tales como: JSTORE, EBSCOhost, ProQuest, Emerald, ScienceDirect, entre otros.

2.2. Ética

La ética es una disciplina, conducta o concepto que ha existido a través de los siglos y que cada civilización ha adaptado según sus costumbres, estas a su vez se han visto en el desarrollo de la gestión empresarial inmersas en la economía en lo que se denomina negociación para comprender el valor compartido de Porter y Kramer (Sánchez 2009, citado en Díaz, 2012). Para el D'Alessio (2010) “la ética es definida como las reglas o principios morales del comportamiento y actitud de las personas, para decidir qué es correcto e incorrecto” (p.205).

Entre la principales teorías de ética se tiene: (a) Ética Tradicional, que es la enfocada a los negocios y cuenta con dos perspectivas: la deontológica que estudia la obligación de lo moral es determinada por las características de la conducta en sí misma y la teleológica busca

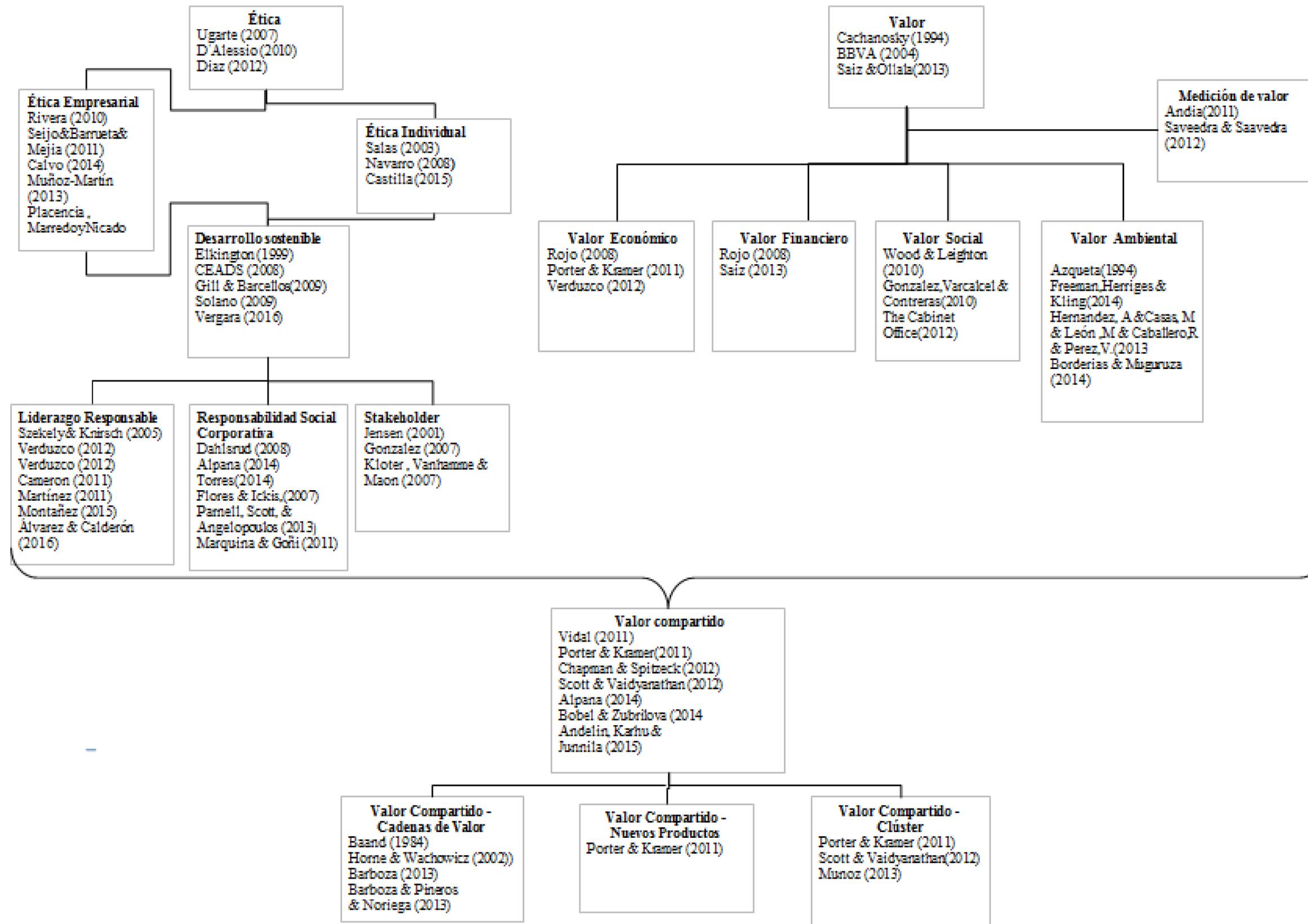


Figura 2. Mapa de Literatura

el criterio de lo que es éticamente correcto en el valor no moral que es creado, (b) Ética Ambiental, está enfocada a las visiones éticas ambientales como la moral, valor intrínseco y valor instrumental y tiene cuatro tipos de visión básica: antropocentrismo, capacidad de sentir, individualismo biocéntrico y holismo, y (c) Ética de la virtud, que se enfoca en la clase de persona que debería tratar de ser, esta postura persistió como el enfoque dominante en la filosofía moral del occidente, cual contiene cuatro virtudes: prudencia, valor, templanza y justicia (D'Alessio, 2010, pp. 208-212). Mientras que Ugarte (2007) definió a la ética como el estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser, y práctica por estar orientada a la acción humana.

2.2.1. Ética empresarial

La ética empresarial “no es solo un contrato legal si no un contrato moral y el reconocimiento recíproco de expectativas legítimas, a los que si responde adecuadamente, otorgan a la empresa credibilidad y legitimidad social” (Cortina citado en Muñoz, 2013). En ese sentido “es necesario para la empresa generar un clima ético en los distintos niveles de la empresa donde se fomente una cultura en el que las decisiones se tomen atendiendo a valores de prudencia y de justicia” (Cortina, 2006 citado en Seijo, Barrueta y Mejia 2011, p. 1). Para la empresa, el actuar éticamente no se convierte en una acción si no en una necesidad. Sin el desarrollo de estas virtudes se podrá quizás obtener buenos resultados económicos a corto plazo, pero tarde o temprano destruirá su consistencia y con ella la unidad de la organización (Argandona citado en Muñoz- Martín, 2013). “Lo importante es considerar la necesidad ética sobre la acción empresarial interna y externa, en atención a las actividades de todos aquellos que interactúan de modo directo e indirecto en las empresas, realizando o incorporando valores” (Rivera, 2010).

Desde el punto de vista de la Teoría de los *Stakeholder*, la ética empresarial permite concretar un enfoque ético de responsabilidad social que la institución y organización económica puede hacer servir como herramienta de gestión, como medida de prudencia y como exigencia de justicia; el requisito mínimo por consiguiente será intentar abrir diálogos tendientes a la búsqueda de acuerdos intersubjetivos con todos los stakeholders de la institución y organización económica. (Díaz, 2012, pp.5-12).

Sobre todo porque la credibilidad o legitimidad de las acciones o decisiones de estas no dependen de un grupo concreto, pero ciertamente importante de afectados, sino de la consideración de todos ellos como stakeholders válidos y capaces de poder discernir con los demás a cerca de la corrección o justificación de las normas morales, así como precisar los criterios necesarios para gestionar la responsabilidad social (Calvo, 2014, p. 223)

Según Plasencia, Marrero y Nicado (2015) la ética empresarial puede ser examinada desde cuatro niveles básicos. Estos niveles, para un mejor entendimiento de las complejas relaciones que pueden presentar los problemas éticos, se clasifican en nivel individual o personal, nivel organizacional o de compañía, nivel industrial o nacional, y por último, nivel internacional o de sociedad. Se ofrece una breve descripción de estos niveles (ver Tabla 2).

2.2.2. Ética Individual

La ética individual es una forma de comportamiento que cada individuo adopta para contribuir al desarrollo de la sociedad de la que forma parte, una vez que el individuo alcanza una preparación profesional de su ética individual necesariamente se verá modificada para que acoja los lineamientos éticos de la profesión que practica y es aquí donde podrían surgir algunos conflictos, ya que se involucra como parte de un grupo profesional al servicio de la sociedad. (Salas, 2003, p.81)

Tabla 2

Niveles de la Ética Empresarial

Niveles de la ética empresarial	Descripción
Nivel individual	Incluye situaciones de conflicto que el individuo encara en la vida personal, puede ocurrir como resultado de presiones de trabajo o motivaciones o circunstancias no relacionadas con el trabajo.
Nivel organizacional	Se refiere al actuar ético de la organización, en sus roles las personas confrontan cuestiones éticas, en las que el reconocimiento de circunstancias de malas prácticas organizacionales son usualmente el resultado de un conjunto de decisiones inapropiadas. Estas decisiones traen consecuencias para la reputación de la empresa, el éxito o no de la comunidad, y en el clima ético y cultural que prevalecen en la organización. En este nivel, los miembros de una organización deberán examinar las políticas, procedimientos y códigos de ética existentes antes de tomar decisiones o realizar acciones.
Nivel industrial	Se refiere al conjunto de prácticas éticas: normas, valores, código de ética, que guían el comportamiento de los trabajadores de determinadas industrias, así como los resultados y efectos finales del comportamiento corporativo que se considera apropiado o inapropiado.
Nivel internacional	Este incluye los niveles industrial, organizacional e individual. Incluye leyes, normas, costumbres y tradiciones que rigen el comportamiento legal y moral de una sociedad.

Nota. Tomado de “Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones,” por Ingeniería, 2015, Revista Chilena de Ingeniería, vol. 25 N° 1, 2017, pp. 170-179

La ética individual “lo promulga la misma persona, destinado a cada persona, obedece a cada persona la cual responde ante sí misma” (Navarro, 2008, p. 45). La ética individual responsable es aquella relacionada con la información y conocimiento con que cuenta o no cuenta una persona. Si la persona no cuenta con el conocimiento necesario para tomar una decisión, obviamente no es responsable por su conducta de acción o inacción. Pero, por otro lado, si cuenta con el conocimiento, no es solo responsable individualmente, sino que solidariamente respecto del grupo o la comunidad. Esto es central en el tema que aborda este ensayo, pues significa que la responsabilidad ética individual de “una persona con conocimiento” no termina donde termina físicamente la persona, sino que su responsabilidad es grupal y solidaria, y finaliza al menos en los contornos de su grupo, comunidad o colectivo. (Castilla, 2015, p. 68)

2.3. Desarrollo Sostenible

Según Angulo citado en Vergara y Ortiz (2016) indicó que el desarrollo sostenible “es aquel que vincula las decisiones económicas con el bienestar social y ecológico es decir vincula la calidad de vida con la calidad de medio ambiente y por lo tanto la racionalidad económica y el bienestar social” (p.36). Elkington (1999) mencionó que el desarrollo sostenible “se demuestra en esencia como una tarea difícil de integrar a un conjunto diverso de necesidades, relacionados con el desarrollo de la humanidad a largo plazo” (p. 2).

Gil y Barcellos (2009) indicaron “que la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las empresas privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido a través de protocolos, convenios y acuerdos que fueron acordados en varias cumbres internacionales (p. 23).

De otro lado, las acciones comprendidas en una estrategia de RSE han de ser sostenibles. Esta característica no es una condición natural sino un proceso en el que se debe trabajar; para ello, es preciso visualizar antes y durante su desarrollo cuáles son los elementos que debe tener para asegurar o incrementar dicha sostenibilidad. (Solano, 2009, p.9)

Según Hart y Milstein citado en CEADS (2008) señalaron que las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso y prevenir la contaminación, junto con la reorientación de sus carteras de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias. Asimismo, mencionan que utilizar el término sostenibilidad empresarial, para referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

Según informe Brundtland de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo citado en Riechmann y Naredo (1995) indicó que el desarrollo sostenible es el

desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Encierra dos conceptos fundamentales (a) el concepto de necesidades en particular, las necesidades esenciales de los pobres, a las que se debería otorgar prioridad preponderante, (b) la idea de limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social entre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras (p.4).

2.4. Liderazgo Responsable

La definición de liderazgo ha evolucionado, han surgido diversas definiciones y teorías sobre las características de un líder y el poder de influencia que ejerce sobre los grupos que lidera. La definición de liderazgo responsable se desarrolló con la aparición del concepto de Responsabilidad Social Corporativa dado a las relaciones que mantiene con los grupos de interés.

Pless citado en Cameron (2011) definió el liderazgo responsable como el arte de “construir y sostener relaciones sociales y morales entre líderes empresariales y diferentes actores (seguidores), basados en un sentido de justicia, un sentido de reconocimiento, un sentido de cuidado y un sentido de responsabilidad: responsabilidades económicas, ecológicas, sociales, políticas y humanas” (p. 26).

Asimismo, “tiene la capacidad de coordinar una acción para lograr objetivos comunes, la sostenibilidad del negocio y la legitimidad, y en última instancia, ayuda a realizar una buena y compartida visión de negocio” (Maak & Pless, 2006, p.103). Maak, Pless, y Voegtlin citado en Alvarez y Calderon (2016) definieron que el Liderazgo Responsable se refiere al “establecimiento de responsabilidad en asuntos relacionados con creación de valor organizacional, mediante un proceso de influencia relacional entre los líderes y las partes interesadas, buscando siempre el beneficio de ambos” (p. 12). Adicionalmente, se definió el liderazgo responsable como “la acción de influir en las personas y en la organización para la

consecución de los objetivos corporativos y el óptimo desarrollo personal y profesional de los colaboradores”. (Martínez, 2011, p16)

El liderazgo responsable ayuda a crear un vínculo entre la responsabilidad social y el desempeño corporativo, para de esta forma crear acciones que impulsen el desarrollo de políticas corporativas (Alvarez & Calderon, 2016). El factor de éxito más importante para la sostenibilidad es el verdadero liderazgo dentro de la organización.

Liderazgo significa asegurar el compromiso de la dirección (comenzando por lo más alto) y “desarrollar un sistema de incentivos para recompensar a los líderes de todos los niveles que desarrollan y promueven la adopción de prácticas de sostenibilidad” (Szekely & Knirsch, 2005, p.629). Estos dos conceptos acercan a definir el rol y la importancia del líder dentro de una corporación donde se desee cultivar principios de RSC, CV, desarrollo sostenible, entre otros.

Los líderes responsables “se caracterizan por tener una actitud proactiva, una visión empresarial y estar orientado al trabajo y a las personas, esto significa la búsqueda y la aplicación de mejores relaciones con sus grupos de interés” (Montañez, 2015, p.7).

Asimismo, Cameron (2011) afirmó adicionalmente que se caracterizan por rendir cuentas y son fiables dado que cumplen con lo prometido; tienen libertad de acción y empoderamiento dado que tienen discreción y la autoridad necesaria teniendo los recursos para alcanzar un objetivo; pueden relacionarse asertivamente en los roles particulares; y capaces de actuar de manera apropiada y responsablemente.

Los retos del líder, según Pless y Maak citado en Alvarez y Calderon (2016) fueron:

- Con los grupos de interés, que implica conocer bien cada una de las demandas de las partes interesadas tanto cercanas como ajenas a la empresa, para así crear un ambiente equilibrado, entre ellos, sin dejar que se afecten los objetivos, metas e intereses centrales de la compañía. (p.11)

- La diversidad, se refiere a las diferencias culturales que pueden llegar a tener los diferentes grupos de interés, un buen líder sabe diferenciar y comprender cada uno de estos aspectos culturales, generando así empatía y comunicación precisa. (p. 11)

Existen dos clases de Liderazgo Responsable dentro del marco de la RSC según Maak, Pless, y Voegtlin citado en Alvarez y Calderon (2016):

(a) Estilo de Liderazgo Responsable Instrumental, se centra en el rendimiento empresarial, sin prestar atención a los asuntos no esenciales del negocio. Estos líderes, tienden a ser autocráticos, con un tipo de liderazgo transaccional y fundamentan sus actividades basados en reglas. En cuanto a la toma de decisiones, este tipo de líderes son muy racionales, buscan información sobre cómo las cuestiones sociales representan potenciales beneficios empresariales, usando siempre la lógica costo-beneficio (p.13).

(b) Estilo de Liderazgo Responsable Integrativo, se destacan por dejar mensajes positivos de impacto en la sociedad, además se que están ampliamente conectados e interactúan con gran porcentaje de las partes interesadas, incluidas las ONGs. En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, este tipo de líderes usan el razonamiento moral para tomar decisiones en pro de la sociedad. (p.13)

Una organización debe contar con directivos que tengan liderazgo en sus actividades y decisiones para mantener un flujo continuo de información con respecto al desempeño que se tiene. Deben ser capaces de fortalecer sus competencias y aptitudes, y demostrar habilidades al momento de tomar decisiones cuando se presenten circunstancias o eventos que se enfrenten con la estrategia establecida. Asimismo, deberán contar con una orientación a alcanzar los objetivos establecidos, dirigir iniciativas de responsabilidad social y demostrar una integridad ética en su comportamiento (Verduzco, 2012).

2.5. Responsabilidad Social Corporativa

Existen muchas definiciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la literatura revisada, y estas definiciones son en su mayoría congruentes; Dahlsrud (2008) afirmó que “la posible confusión generada no está relacionada a como se definió la RSC sino sobre como esta se construye socialmente en un contexto específico” (p. 1). El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD] citado en Dahlsrud (2008) definió “la RSC como el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, las familias de éstos, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida” (p. 7). Negocios para la Responsabilidad Social [BSF] citado en Dahlsrud (2008) lo definió como “las prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y respeto por los empleados, las comunidades y el medio ambiente, lo que contribuirá al éxito empresarial sostenible” (p. 7).

Rendimiento Ético citado en Dahlsrud (2008) definió “la RSC como la responsabilidad de una empresa por la totalidad de su impacto, con la necesidad de integrar los valores de la sociedad en sus operaciones básicas, así como en el impacto sobre su entorno social y físico” (p. 9). Pinney citado en Dahlsrud (2008) definió a “la RSC o la ciudadanía corporativa como el conjunto de prácticas operacionales que aseguran que la empresa minimice los impactos negativos de sus operaciones en la sociedad mientras maximiza sus impactos positivos” (p. 9).

Por otra parte, Marsden citado en Dahlsrud (2008) afirmó que “la RSC se refiere al comportamiento básico de las empresas y la responsabilidad de su impacto total en las sociedades en las que opera. Una corporación socialmente responsable es aquella que maneja un negocio rentable que tiene en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos positivos y negativos que tiene sobre la sociedad” (p. 9). A su vez, La Comisión de las

Comunidades Europeas citado en Dahlsrud (2008) afirmó que por medio de “la RSC las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en su interacción con sus stakeholders sobre una base voluntaria” (p. 7). Según Borgonovi, Veronica, et al., citado de Alpana (2014) afirmaron que “las prácticas de RSC han tenido resultados importantes, pero rara vez son capaces de lograr un efecto nacional que sea sostenible a largo plazo” (p. 65).

Hopkins citado en Dahlsrud (2008) afirmó que el objetivo más amplio de la RSC “es crear niveles de vida cada vez más elevados, preservando al mismo tiempo la rentabilidad de la corporación, tanto para las comunidades dentro como fuera de la corporación” (p. 8).

Según Carroll citado en Alpana (2014) afirmó que se espera básicamente que “la RSC muestre la expectativa de la sociedad de una manera diferente como por ejemplo: (a) prácticas operativas justas y claras, (b) protección del consumidor, (c) anticorrupción y comportamiento no fraudulento” (p.61).

La RSE tradicional implica redistribuir (o compartir) el valor económico, clásicamente, devolviendo un pequeño porcentaje de las ganancias netas, sin embargo, se centra en crear un cambio social positivo y fuentes sostenibles como ventaja competitiva (Alpana, 2014, p. 66).

A lo largo de los años han aparecido muchos principios, políticas, normas y modelos de RSC, Muñoz (2013) indicó algunos principios de RSC (Pacto Mundial de Naciones Unidas, Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, Libro verde de la RSC de la Comisión Europea, Global Sullivan Principales of Corporate Social Responsibility, entre otras) y normas de aplicación (GRI, AA1000, ISO 140001, EMAS, SA 8000, SIGMA Project, Down Jones Sustainability, ISAE 100, ISO 26000) (p.80). Por su naturaleza se enfocan en crear un impacto social positivo pero las formas de aplicación en cada empresa no es

específicamente la misma dependiendo del objetivo del negocio, por lo tanto, el desafío para las empresas no es tanto definir la RSE, sino entender cómo la RSE se construye socialmente en un contexto específico y cómo tener esto en cuenta cuando se desarrollan las estrategias empresariales (Dahlsrud, 2008).

Scott (2014) señaló que la liberación de los Tratados de Libre Comercio en Latinoamérica evolucionó la relación empresa-sociedad, al interés por parte de los gobiernos y del sector privado en lograr alianzas estratégicas con el propósito de fomentar la RSE en el espacio que representa las cadenas de valor, siendo el sector agronegocios un primer paso para catalizar una más eficiente y eficaz alianza pública-privada. (p.78)

Parnell, Scott, y Angelopoulos (2013) indicaron que:

En el caso de Perú, el poner en primer lugar la ética y la Responsabilidad Social parece una opción plausible ya que evalúa la composición de la responsabilidad social y los beneficios, esto implica exclusividad mutua; el apoyo a esta opción se manifiesta crecientemente en la sociedad civil, así mismo el mayor interés está relacionado con la equidad social y la inclusión, y los gerentes peruanos tienden a ser más idealistas que sus contrapartes y los clasifican como capitalistas morales. En el caso de Sudáfrica no ven las ganancias como objetivo de su actividad empresarial sino que los valores morales son vistos como parte importante para el éxito y la ética y Responsabilidad Social no se ve como un concepto de relaciones públicas sino que las empresas Sudafricanas consideran los beneficios de los accionistas, los criterios sociales y ambientales (pp.08).

Torres (2014) mencionó que entre los beneficios que se pueden encontrar en RSE están: el mejoramiento financiero, a reducción del riesgo, debido que al aplicar la RSE aumenta su competitividad en el mercado y reduce el riesgo que esta enfrenta frente a otras

empresas en el mercado, se reducen los costos operativos, y la empresa se vuelve un poco más atractiva para los trabajadores, entre otros beneficios.

Por ejemplo, la empresa Cementos Lima S.A. ha evolucionado en relación a las prácticas de Responsabilidad Social, esto ha traído consigo distintos grados de contribución en el proceso de creación de valor para el negocio: En los últimos años los beneficios para el negocio se han hecho más visibles como resultado del alineamiento de las prácticas responsables con la estrategia central de empresa; estos beneficios se pueden identificar en los departamentos o áreas funcionales que forman parte de su estructura interna de la compañía como Operaciones o Recursos Humanos, así como en instancias externas creadas para administrar los principales programas sociales. (Flores & Ickis, 2007, pp 165-166)

Marquina, Goñi, Rizo-Patrón, Castelo, Castro, Morice, Velasquez, y Villaseca (2011) mencionaron que la RSC debe ser parte de la gestión integral del negocio y según su investigación, que estuvo conformado por siete empresas, relacionadas a través de sus grupos de interés (medio ambiente, accionistas, comunidad, consumidores y clientes, proveedores, público interno y gobierno y sociedad), concluyen que el sector construcción habría superado la etapa básica de la gestión de RSC, de simple cumplimiento con el marco legal; y la gestión de RSC más avanzada está dirigida al medio ambiente, dejando cierta ausencia de mecanismos de control y auditoría en general para verificar que las iniciativas de RSC para con los diversos grupos de interés realmente estén cumpliéndose. (p.121-129)

Para estimular a las empresas peruanas a que consideren la puesta en marcha de prácticas de Responsabilidad Social en la gestión organización, se fundó por los años de 1990 la organización Perú 2021 con la finalidad de fomentar empresas responsables; y en el 2010 se creó el premio Distintivo Empresa Socialmente Responsable [ESR] para “brindar a las empresas peruanas la oportunidad de destacarse en material de Responsabilidad Social

Empresarial mediante una herramienta de autoevaluación y sustentación obteniendo una vision complete en relación a como se encuentran en cuanto a su gestión responsable” (Peru 2021, 2017).

Teoría de Stakeholders en sus inicios se definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman citado en González, 2007, p. 208). Carné (2007) lo definió cuando “la empresa, los directivos y quienes la gobiernan, tienen responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa, y no sólo hacia los accionistas” (p. 59). Similarmente Freeman citado en Jensen (2001) definió la teoría de los *Stakeholders* al hecho de que los gerentes deben tomar decisiones que tengan en cuenta los intereses de todas los *Stakeholders* en una empresa que lo conforman todos los individuos o grupos que pueden afectar sustancialmente o ser afectados por el bienestar de la empresa, no sólo incluye a los accionistas, sino también a los empleados, clientes, comunidades y funcionarios gubernamentales (pp.8-9). Las razones del interés por la teoría de los *stakeholders* son muy diversas, pero entre las más importantes destacan: (González, 2007, pp. 208 - 209).

- (a) Esta teoría permite pensar que la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de agentes—los que afectan— que intervienen en ella y, así como desde todos aquellos pacientes —los que son afectados— por la organización empresarial. (b) La teoría nos permite además comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones jurídico, social y moral, existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. (c) Derivado del anterior, mediante la teoría de los *stakeholders* es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida

en sentido ético, de la organización empresarial.

Según Carné (2007) la relación entre empresa y sociedad se ve, sobre todo, como una relación de interdependencia entre grupos sociales. La libertad y la libre competencia se aceptan como valores fundamentales. “Los *Stakeholders* tienen, por tanto, opciones; entre ellas la posibilidad de cooperar con la empresa, y viceversa” (p. 59). Jensen, citado en Carné(2007) afirmó que junto a estos aspectos positivos, la teoría de los *Stakeholders* tiene también sus limitaciones y ha sido objeto de diversas críticas. Una de ellas, procedente de los defensores de la teoría del valor para el accionista, argumenta que la atención a todos los grupos de interés elimina las ventajas de un objetivo básico para evaluar las actividades empresariales (p. 61).

2.6. Valor

A través de la historia la definición de valor ha evolucionado. Cachanosky (1994) definió al valor como “la satisfacción o placer que la posesión de un determinado bien o servicio da a una persona” (p.2). Asimismo, Vásquez (2013) se refirió al “valor como el beneficio que un cliente percibe en el bien o servicio que adquiere” (p.86). Bonel y Fontaneda citado en Saiz y Olalla (2013) lo definió como “el conjunto de bienes económicos o cualquier otro tipo de utilidad (poder o prestigio) que persiguen los propietarios y dirigentes de una organización” (p.33). En un principio, por su naturaleza, “el valor se separó en dos formas: (a) por el valor de uso, y (b) por el valor de cambio, siendo conceptos distintos pero que están íntimamente relacionados (Cachanosky, 1994, p.2).

Posteriormente, en el Informe Anual de RSC del BBVA (2004a) definió al valor como el aporte tangible, intangible, directo e indirecto que reciben todos los grupos de interés con el que se relacionan (accionistas, empleados, clientes y proveedores), pero también al conjunto de las sociedades en las que ejercen su actividad. Al respecto se determinó que el concepto de valor abarca un aspecto importante en una organización la cual necesita crear

valor económico, financiero, ambiental y social por medio de la eficiencia y eficacia considerando las necesidades de sus grupos de interés, sociedad y cultura corporativa.

2.7. Creación de Valor

Existen muchas definiciones sobre la creación de valor en la literatura revisada. Barboza (2013) definió que la creación de valor consiste en buscar la eficiencia, la eficacia, la innovación y la satisfacción de los intereses de los propietarios. Verduzco (2012) lo definió como la generación de eficiencia en una organización corporativa por ello la capacidad de generar valor económico, social o de cualquier otra índole implica contar con los recursos que permitan, mediante la producción, generar este valor.

Por otro lado, la creación de valor contó con diversos enfoques teóricos que intentan buscar la eficiencia, maximizar el valor al accionista y de la empresa. De hecho, “los gerentes a cargo de las empresas deben crear valor para todos los accionistas con lo cual fue fundamental la coherencia entre la creación de valor a largo plazo y el sistema de incentivos que se establezca para los gerentes” (Barboza & Piñeros & Noruega, 2013 p.197).

Para Fernández (2007) indicó que la creación de valor para los accionistas es cuando la rentabilidad para los accionistas supera a la rentabilidad exigida a las acciones, es decir una empresa crea valor en un periodo cuando se comporta mejor que las expectativas. Dicho de otra manera, la creación de valor es el rendimiento sobre un proyecto dentro de una empresa que excede lo que requieren los mercados financieros donde el proyecto gana más de lo que usa como soporte económico. Encontrar y emprender estos proyectos creadores de valor positivo aumentan el valor de las acciones. Las empresas para crear valor utilizan diversos modelos de gestión. En este contexto se pueden aplicar los siguientes: (a) modelos estratégicos, entre los que destacan la matriz BCG (Boston Consulting Group), la estrategia de los océanos azules, el diamante de Porter, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), (b) modelos tácticos, entre los que destacan el enfoque Mc

Kinsey de las 7-S de la estructura corporativa , el modelo ABC (Activity-based Costing) , el benchmarking, el modelo de excelencia del European Foundation for Quality Management (en adelante, EFQM), y (c) modelos operacionales, entre los que destacan el Balanced Score Card (BSC), el modelo de Koller , el modelo RCA (Root Cause Análisis) (Saiz&Olalla, 2013).

Para Grant 1995 y Cuervo 1996, citado en De Quevedo, De la fuente, y Delgado (2005) consideraron que la creación de valor en una empresa está integrada por un conjunto de individuos que tienen un interés propio como son: los accionistas cuyo objetivo principal es el beneficio, la alta dirección con objetivos que abarcan salarios, los empleados, los clientes, los proveedores y la administración pública y la sociedad en general, cada uno de ellos aportan recursos a la organización. Con lo cual el objetivo de la creación de valor considera dos aspectos principales, en primer lugar al accionista quien percibe los beneficios y permite afrontar el crecimiento de la empresa mediante la realización de nuevas inversiones, y en segundo lugar, a los grupos de interés de la organización .Por tanto “la generación de riqueza para los accionistas pasa por la satisfacción de los objetivos del resto de los aportantes de recursos y a la vez el cumplimiento de las demandas de las partes involucradas depende de la creación de valor” (Andres citado en De Quevedo, De La Fuente, & Delgado, 2005, p. 234). En ese sentido “el interés propio de los accionistas y los grupos de interés en aras de maximizar el valor de los derechos de la empresa es colaborar en la tarea común de la creación de valor” (Rappaport citado en De Quevedo, De La Fuente, & Delgado, 2005, p. 234)

2.7.1. Valor económico

El valor económico (VE) es aquel generado cuando el precio que se paga por un bien o servicio excede al costo de producción. Por lo tanto, si las empresas tienen como fin

último satisfacer los intereses de sus accionistas, centrarán su acción en la generación de utilidades, creando valor económico (Verduzco, 2012, p. 80).

En ese sentido Porter y Kramer (2011) indicaron que el valor económico está involucrado dentro de la creación de valor compartido. Según indican, esta nueva mirada plantea que un negocio exitoso debe estar estrechado, ligado a un progreso social propiciando a una transformación mayor del pensamiento.

Por otro lado, la aplicación de valor económico enfocado a la gestión financiera de la empresa se implementa mediante el establecimiento de un conjunto de estrategias con objetivos concretos y la existencia de un conjunto de medidas, financieras y no financieras, que soportan dichos objetivos. “Estas medidas han de ser integradas en el proceso de gestión empresarial (planificación estratégica, planificación operativa, información, sistemas de remuneración), y las decisiones operativas.” (Rojo, 2008, p. 9)

2.7.2. Valor financiero

El valor financiero es el valor neto contable que no recoge los intangibles no individualizados ni aflorados en el balance. Por tanto, el valor financiero es un valor de la empresa para los propietarios que se determina recalculando el conjunto de activos reales de la empresa de acuerdo con su función, uso y utilidad de la misma a valor presente o de mercado (Rojo, 2008, p.179). Saiz citado en Rojo (2008) indicó que existen en la literatura económica numerosos métodos para medir el valor financiero de una empresa entre los que cabe citar como indicadores tradicionales los siguientes:

(a) El flujo de caja, (b) El binomio Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Aunque es difícil encontrar tanto una tasa de descuento que se ajuste perfectamente al riesgo de la inversión como la predicción de flujos de caja libres que promete generar la inversión, “el VAN es una de las herramientas que mejor mide la creación de valor para la empresa” (Rapallo citado en Rojo, 2008, p.

180); (c) El EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) influye en la capitalización bursátil de las acciones de la empresa si esta cotiza en Bolsa. Para que se produzca un aumento de valor es necesario que la rentabilidad de los accionistas sea superior a la rentabilidad exigida de las acciones; (d) La Rentabilidad Financiera (Return on Equity, ROE), calculada por la relación entre el beneficio neto y los fondos propios de la empresa; (e) La Rentabilidad Económica (Return on Investment, ROI), definida por la relación entre el cociente del beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDT) y el capital invertido (p. 33).

2.7.3. Valor ambiental

Según Freeman, Herriges, y Kling (2014) “el valor de la economía de los recursos y medio ambiente, reside en las contribuciones de la variedad de funciones y servicios del ecosistema para el bienestar humano” (p.6). De este modo Castiblanco citado en Hernandez, Casas, Leon, Caballero, y Pérez (2013) indicó que “el objetivo de la valoración económica desde el enfoque de la economía ambiental es asignar valores monetarios a los bienes, servicios o atributos que proporcionan los recursos naturales y ambientales independientemente de que estos tengan o no mercado” (p. 29).

Según Azqueta (1994) afirmó que lo referente al medio ambiente tiene valor porque cumple con una serie de funciones que afectan el bienestar de las personas: los usuarios y las personas se ven afectadas positivamente al gozar de un ambiente sano; si se alterara el ambiente se verían afectados negativamente. Cada vez son más frecuentes los casos en los que la actividad nociva para el medio ambiente, se origina en un grupo social determinado (un país, por ejemplo) mientras que las consecuencias negativas las padecen otros. (p.13)

Para Borderias y Muguruza (2014) indicaron que el valor ambiental del territorio se define como “el grado de utilidad o aptitud de un ámbito geográfico definido por la autoridad competente, acorde con las características naturales del territorio con el cumplimiento de las normas de calidad ambiental con la presencia de especies o áreas protegidas y con su valor paisajístico”. (p.4)

2.7.4. Valor social

Según Wood y Leighton (2010) el valor social es el impacto no financiero más amplio de los programas, organizaciones e intervenciones, en el bienestar de los individuos y comunidades, capital social y medio ambiente. Estos son típicamente descritos como resultados "blandos", principalmente porque son difíciles de cuantificar y medir. Esto a su vez plantea un problema para aquellos que buscan medir la efectividad de una intervención o actividad con resultados "blandos", ya sean proveedores de esa actividad, los comisionados de esa actividad, patrocinadores, usuarios, etc. Resultados no cuantificables no pueden ser contados, evaluados o comparados. Es entendible, por lo tanto, que la medición del valor social atribuyendo valores cuantificables a estos resultados "blandos" preocupa a los creadores de políticas en este campo (p.22).

Para González, Valcárcel, y Contreras (2010) la medición de intangibles no posee una cuantificación exacta pero, sin lugar a dudas, al día de hoy nadie cuestiona ni pone en duda, el aporte de valor que otorgan, la empresa ordinaria, el consumidor y la sociedad civil son también partes implicadas y responsables de la aportación de valor social de cara a alcanzar objetivos mayores como puedan ser la justicia, la equidad, el desarrollo comunitario, el bienestar, etc., sin embargo, no conocemos cuál es la capacidad de generarlo y menos aún, si lo generamos, estamos aprovechando y sacando el máximo rendimiento a los recursos que aplicamos. (p.21)

Sin embargo, para The Cabinet Office (2012) indicó que el valor social es medible mediante el Retorno Social de la Inversión (SROI por sus siglas en inglés), el cual se definieron como un marco para medir y cuantificar este concepto de valor donde se busca reducir la desigualdad y la degradación medio ambiental y mejorar el bien estar incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos. Asimismo el SROI mide el cambio en formas que son relevantes para las personas y organizaciones que lo experimentan y contribuyen con los resultados, y que son medidos desde el punto de vista social, ambiental y económicos, y usó términos para representar cada uno de estos aspectos en los Resultados, lo que permite calcular el costo-beneficio. Un análisis SROI puede adoptar formas diferentes, puede agrupar valor social generado por toda una organización o enfocarse solamente en un aspecto específico de su trabajo, también puede desarrollarse como un ejercicio interno de una compañía o ser liderado por un investigador externo. Existen dos tipos de análisis (a) Evaluativo que es conducido retrospectivamente y (b) Prospectivo el cual predice cuánto valor social será creado (p.8).

2.7.5. Medición de valor

La medición de valor permite ver la creación o destrucción de valor de una empresa, en ese sentido, el Valor Económico Agregado (EVA) es una importante herramienta para medir el desempeño financiero.

EVA. Es “una medida que refleja en términos absolutos el desempeño global de la empresa basado en la generación de valor” (Andia, 2011, p.16). Para Dodd, Chen, Fernández, y Pettit citado en Saavedra y Saavedra (2012) el EVA es “una medida de la utilidad neta después de deducir los costos en la operación del negocio, incluidos en estos el costo de emplear los recursos aportados por los accionistas.” (p.22)

Los componentes básicos del EVA son: (a) la utilidad de operación, (b) el capital invertido, y (c) el costo de capital promedio ponderado, con estos componentes se determina el EVA como la diferencia entre la utilidad que la empresa crea con sus operaciones y el cargo de capital que se obtiene multiplicando el capital invertido por el costo del capital promedio ponderado. Es necesario considerar que el EVA, se basa en flujos de caja y no en utilidades, al descontar el EVA generado por un proyecto determinado, automáticamente este equivaldrá al valor presente neto. Por lo tanto, se acepta el proyecto que produzca un EVA descontado positivo. Si el EVA de una empresa se prevé que sea positivo, significa que la empresa generará un valor superior a los costos de usar el capital que se inyectará; si el EVA se prevé que sea negativo significa que no se generará valor agregado (Saavedra & Saavedra, 2012, pp. 22-23).

2.8. Valor Compartido

Chapman y Spitzack (2012) afirmaron que “el concepto de valor compartido tuvo sus orígenes en los años 80 bajo el concepto de cultura corporativa”, posteriormente por los años 90, Sink citado de Chapman y Spitzack (2012) se refirió a que “el aumento y desarrollo de las normas y valores compartidos son tareas primordiales del empresario político, siendo esta definición la primera en la que se menciona el valor compartido en el contexto de la empresa y la sociedad.” (p.500)

Posteriormente, Porter y Kramer (2011) definieron el concepto de valor compartido 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 en la comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.” (p. 6)

Elkington y Hartigan citado en Andelin, Karhu, y Junnila (2015) definieron que “el valor compartido se crea cuando una empresa genera valor tanto para la sociedad como para

los accionistas, mientras que está llevando a cabo la suya propia” (p. 447). A lo que según Chapman y Spitzeck (2012) destacaron dos aspectos importantes que se pueden encontrar al ejecutar las políticas y prácticas operacionales de valor compartido: en primer lugar, deben crear valor para la empresa mediante el fortalecimiento de la competitividad, aspecto importante sobre estrategia y sostenibilidad; y en segundo lugar, deben crear valor para la sociedad mediante el avance de las condiciones sociales en las comunidades en las que la empresa opera alineado a la investigación sobre el desempeño social corporativo.

El éxito de una empresa no radica en las acciones a desarrollar en la estrategia para generen valor económico sino que en el mismo planeamiento estratégico incluye la generación de políticas que impulsen el desarrollo del valor social de cara de la empresa a la sociedad, bajo esta figura fue que se evidenció una interdependencia entre el valor económico y social lo que dio origen al concepto de valor compartido, a lo que Porter y Kramer (2011) señalaron que “la solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p. 3). De la misma manera, Albano et al. (2012) mencionaron que el concepto de valor compartido hace que las decisiones de negocios y las políticas sociales coordinen mutuamente, aunando esfuerzos para obtener un beneficio común de orden económico y social mediante la creación de valores no sólo de índole económico sino que a la vez social, que contribuyan a la sociedad, considerando al valor por los beneficios que genera así como por la relación que tiene con los costos.

Scott y Vaidyanathan (2012) señalaron que el valor compartido se centra en examinar de cerca el vínculo entre el progreso social y económico; encontrar las oportunidades de negocio ocultas en los problemas sociales considerando el progreso social como un factor clave de la creación de valor económico a largo plazo. Porter y Kramer citado en Vidal (2011) señalaron que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la

empresa y valor para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo, estas tres formas complementarias son: “(a) nuevos mercados y productos, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y (c) creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra cluster” (p.2).

Reconcibir productos y mercados es “encontrar oportunidades, al identificar las necesidades, beneficios, y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de las empresas, para la creación de nuevos productos y repotenciar mercados existentes” (Porter & Kramer, 2011, p. 8). Scott y Vaidyanathan (2012) afirmaron que las empresas pueden satisfacer las necesidades sociales mediante el desarrollo de productos y servicios innovadores que mejor sirvan a los mercados existentes o permiten el acceso a otros nuevos (p. 110). Prahalad and Hammond citado en Crane, Palazzo, Spence, y Matten (2014) indicaron que “el nuevo diseño de producto y servicio se presenta como un desarrollo de nuevas oportunidades de mercado que son tanto beneficiosas para la empresa como para la sociedad, incluyendo el servicio a las economías emergentes y en desarrollo” (p.137). Muñoz (2013) afirmó que se centra fundamentalmente en identificar nuevas necesidades que tiene la sociedad en campos como salud, vivienda, mediambiente, entre otros generando productos innovadores que creen valor compartido (p. 83).

Redefinir la productividad en la cadena de valor consiste en que “las empresas pueden mejorar la calidad, la cantidad, el costo y la confiabilidad de los insumos, los procesos de producción, y los sistemas de distribución; al mismo tiempo que actúan como administradores de los recursos naturales esenciales, e impulsan el desarrollo económico, y social” (Scott y Vaidyanathan, 2012, p.110). Porter y Kramer (2011) afirmaron esta nueva mentalidad revela que la congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente, la sinergia crece cuando las empresas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e

inventan nuevas formas de operar para enfrentarlos (p.9). Muñoz (2013) afirmó que se trata de mejorar el uso de los recursos, de la energía, de la logística, de la cadena de distribución, la productividad de los empleados, reconfigurando las actividades de la cadena de valor desde la perspectiva de valor compartido (pp. 83-84).

Desarrollo de clúster consiste en que “las empresas no operan aisladas de su entorno sino que construyen clúster; para competir y prosperar necesitan un contexto competitivo fuerte que incluya proveedores locales confiables, el funcionamiento de la infraestructura de carreteras y telecomunicaciones, y un marco legal y regulatorio efectivo y predecible” (Scott y Vaidyanathan, 2012, p.110). Porter y Kramer (2011) afirmaron que el éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que las rodean; la productividad y la innovación están altamente influidas por los “clusters” o concentraciones geográficas de empresas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular (pp.12-13). Muñoz (2013) señaló que se debe encontrar deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, instituciones educativas que contribuyan al desarrollo de nuevos cluster en comunidades locales donde operan las empresas (p. 84).

Se necesita la aplicación de al menos una de las formas de valor compartido para poder crear valor, siendo viable también la aplicación de las tres formas a la vez, esto depende del modelo de negocio de cada empresa. Porter y Kramer (2011) indicaron que “el valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor” (p. 17), asimismo “al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados” (p.7). Para la aplicación de valor compartido en las empresas y poder crear valor es necesario el compromiso de la alta dirección e identificar los medios y formas

para comunicar y hacer la transición; es así que Alpana (2014) identificó tres lecciones comunes que pueden ayudar a las empresas a transitar más eficazmente:

En primer lugar, un enfoque de arriba hacia abajo es crítico, el liderazgo corporativo establece el tono para los empleados y orienta las decisiones sobre la asignación de recursos financieros y humanos. En segundo lugar, perseguir el valor compartido no es un esfuerzo a corto plazo. Y en tercer lugar, las habilidades y actividades requeridas para conducir el valor compartido a menudo son bastante diferentes de las operaciones de RSE tradicionales de una compañía. Las empresas deben tratar un cambio hacia el valor compartido como lo harían con cualquier esfuerzo estratégico significativo y aplicar los recursos y principios de gestión en consecuencia. (p. 65)

El cambio es progresivo y se necesita que se involucre a todos los participantes de la cadena de valor dado que es de aquí donde se genera el valor económico y social, siendo los resultados obtenidos, por experiencias de muchas compañías, positivos; pero no en todas las empresas la aplicación de valor compartido es eficiente ya que según el modelo de negocio y la estrategia es posible que los resultados no sean los más favorables.

Creación de valor compartido es la oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad siendo una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global; es más eficaz y mucho más sustentable que la mayoría de los actuales esfuerzos corporativos en el terreno social (Porter & Kramer, 2011, p. 16). Bobel y Zubrilova (2014) afirmó que para crear valor compartido las empresas deben incluir los problemas sociales junto con los objetivos clásicos del negocio de la creación de valor económico en el núcleo de la cadena de valor y estrategia a largo plazo (pp. 2-3). Díaz y Castaño (2013) indicaron que la creación de valor compartido comienza con una decisión estratégica por líderes corporativos. Sin el compromiso de los líderes, es poco probable que las empresas sean capaces de calcular la importancia de los recursos, el enfoque y el

pensamiento a largo plazo necesario para hacer un impacto significativo (p.95)

Creación de valor compartido en el sector construcción, según Andelin et al. (2015) afirmaron que “el sector de la construcción tiene el potencial de legitimar sus operaciones con principios compartidos de creación de valor” (p. 448); dado que usan muchas materias primas renovables y no renovables; agua; energía eléctrica; generar residuos, gases contaminantes y desechos para la construcción de edificios y/o viviendas, carreteras, puentes, líneas de trenes, centros comerciales.

Andelin et al. (2015) señalaron que en los proyectos del Sector Construcción: Los componentes de sostenibilidad y creación de valor compartido pueden ser identificados en la estrategia y las acciones de la empresa. La productividad se redefinió en la cadena de valor mediante soluciones logísticas y de adquisición, principios de selección de materiales, nuevas soluciones de gestión de la producción como el BIM y la reducción de residuos. Además, el medio ambiente también se beneficia por medio de la conservación de la energía, ya que esto reduce el uso de energía primaria y las emisiones de gases del efecto invernadero de los combustibles fósiles. Es así que el valor compartido tiene potencial para crear nuevas oportunidades de negocio, mejorar la calidad, rentabilidad, sostenibilidad y colaboración en un proyecto de construcción. (p. 453)

En el Perú, son muy pocas las empresas que conocen el concepto de valor compartido y que apliquen las prácticas y políticas de valor compartido en las estrategias empresariales como tal, más bien se usan programas y prácticas de Desarrollo Sostenible, como la certificación LEED, y de Responsabilidad Social Corporativa como el GRI, OSHAS, ISO, filantropía, apoyo social a la comunidad.

2.9. Conclusión

En la revisión de la literatura, se identificó como las definiciones y teorías de las variables de esta investigación como ética, desarrollo sostenible, liderazgo responsable, valor, responsabilidad social corporativa, valor compartido han evolucionado; en un principio las empresas eran identificadas como generadoras de ganancias sin tener responsabilidad alguna sobre la sociedad donde la generación de valor económico era el objetivo de cada líder, pero los diferentes problemas evidenciaron la necesidad de incluir la ética dentro de la cultura organizacional de tal forma el líder asume la responsabilidad sobre sus decisiones y como estas afectaban en la sociedad.

Posteriormente la evidencia de que solo la búsqueda de generar ganancias y valor económico trajo diversos problemas sociales y ambientales fue la razón de que la definición de desarrollo sostenible indicó que debe ir de la mano el progreso económico, el bienestar social y la conservación del medio ambiente; esto era posible en las organizaciones con el compromiso de los altos ejecutivos llegando a asumir el rol de líderes responsables. Seguidamente se evidenció la importancia de que las empresas sean agentes responsables ante la sociedad y que dentro de sus lineamientos involucren la responsabilidad social que sus decisiones trajeran, es así que nació el concepto de responsabilidad social corporativa de esta manera las empresas buscaban generar ganancias y siendo responsables con el entorno, pero los programas, normas y políticas de RSC fueron asumidos más por las empresas como gastos y los beneficios económicos tangibles no fueron evidentes para los ejecutivos llegando a realizar actividades de filantropía como actividades de RSC.

Es así que los autores Porter y Kramer dieron a conocer el concepto de valor compartido donde mediante prácticas operacionales se buscó mejorar la competitividad de la empresa a su vez que se creaba valor económico y social en la comunidad; la creación de valor compartido pudo ser posible debido a tres formas: reconcebir nuevos productos, mejorar

la productividad de la cadena de valor, y la construcción de cluster; este nuevo concepto se basó en que se evidenció la interdependencia entre el valor económico y social en una organización y que los beneficios económicos eran mayores en vez de evaluarse por separado.



Capítulo III: Metodología

En este capítulo se desarrolló la metodología del estudio materia de investigación, la misma que fue utilizada para responder a las preguntas planteadas y conocer la situación del concepto de valor compartido de las empresas peruanas seleccionadas en el sector construcción en sub-sectores como: (a) obras hidráulicas, (b) edificaciones, y (c) obras de transporte; del año 2013 al 2015. Según Coria, Pastor y Torres (2013) manifestaron que el método puede definirse atendiendo su raíz etimológica que proviene del latín *methodus* y ésta, a su vez, del griego *metha* y *odos* que significan “camino a seguir”. La metodología proviene del griego *methodos* (camino a seguir) y *logos* (estudio o tratado de), por tanto la metodología se refiere al estudio o tratado de los métodos. El presente capítulo describirá de manera detallada la metodología de investigación empleada, concluyendo con la discusión del análisis de datos y un breve resumen.

3.1. Diseño de la Investigación

El enfoque de investigación que se utilizó para el estudio fue de tipo cuantitativo y el diseño utilizado fue no experimental, longitudinal o evolutiva, esto debido a que los datos se recolectaron en diferentes puntos del tiempo (en un período de tres años, del año 2013 al 2015) y el alcance de la investigación fue descriptivo, a fin de describir y medir si las empresas constructoras seleccionadas conocen, estuvieron preparadas y aplicaron el concepto de valor compartido. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) señalaron que “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea para una investigación” (p.120). Ortiz (2003) mencionó que el diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto en particular. Cada diseño conlleva características propias (p.45).

Asimismo, Namakforoosh (2013) señaló que “el diseño de la investigación es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento” (p.85).

3.2. Justificación del Diseño

Se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos a través de una encuesta (cuestionario estructurado) sin la realización de modificaciones para responder las preguntas de investigación establecidas, y se realizaron a través de la medición numérica y métodos estadísticos, que permitieron describir el concepto de valor compartido en las empresas seleccionadas del sector construcción del año 2013 al 2015. Hernández et al. (2006) mencionaron que el enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Asimismo, Hernández et al. (2010) mencionaron que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se debe eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego se puede redefinir alguna fase.

La investigación fue de tipo descriptivo, recogió resultados existentes que permitieron describir el nivel de conocimiento, preparación, aplicación y medición del concepto de valor compartido en las empresas peruanas seleccionadas en el sector construcción del año 2013 al 2015. Hernández et al. (2010) afirmaron que el alcance descriptivo busca especificar propiedades, características, género, estado civil, edad y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, sin que su objetivo sea cómo se relacionan los fenómenos entre sí. Según Abreu, Parra, y Molina (2012) las preguntas descriptivas simplemente tratan de cuantificar las respuestas, las cuales pueden comenzar con las palabras ¿Qué es...? o ¿Qué son...? Namakforoosh (2013) mencionó que “un buen estudio descriptivo presupone mucho

conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio” (p.91).

El diseño de investigación, fue no experimental porque no se realizó la manipulación de las variables materia de investigación, sino que se describió la situación existente, así que después de recurrir a la bibliografía existente, se recolectó los datos a través de un cuestionario estructurado, para obtener las variables más relevantes y posteriormente ser analizados. Como limitaciones, se mencionó que no se cuenta con datos históricos sobre el tema a tratar, debido a que la presente investigación es una aproximación del concepto de valor compartido en las empresas seleccionadas del sector construcción del Perú del año 2013 al 2015, y se deja las bases para futuras investigaciones. Hernández et al. (2010) afirmaron que “el diseño no experimental es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, y en la que sólo se observan sus fenómenos en un ambiente natural para después analizarlos” (p.149).

Asimismo, el tipo de diseño no experimental es de carácter longitudinal o evolutivo, puesto que la investigación se enfocó en la recopilación de información relacionada al concepto de valor compartido en las empresas seleccionadas del sector construcción en un período de tres años, del año 2013 al 2015, analizando cambios a través del tiempo en la organización y el impacto en sus colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, medio ambiente y accionistas. Según Hernández et al., (2010) son estudios “que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos” (p.158).

La investigación es viable, pues se trata de un sector con un crecimiento promedio de 7.7% en los últimos 15 años (BCRP, 2016^a), considerando que toda empresa busca su mejora continua, si una empresa puede mejorar las condiciones de vida de la sociedad, lo más probable es que mejore las condiciones de su negocio. Hernández et al. (2010) destacaron los “cuatro alcances del proceso de investigación cuantitativa: (a) exploratorio, (b) descriptiva,

(c) correlacional y (d) explicativa, los que son válidos e importantes y contribuyeron al avance de las diferentes ciencias.” (p.87)

Basado en el principio de creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011) existe una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad, optimizando el desempeño financiero en el corto plazo dentro de una burbuja que pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes que determinan su éxito en el largo plazo. El principio de valor compartido evidenció una relación de interdependencia entre lo económico y social, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad, abordando sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito en el negocio con el progreso social, impulsando una oleada de innovación y crecimiento de la economía global. Así la presente investigación desea conocer si las empresas seleccionadas del sector construcción del Perú, trabajan bajo el concepto de valor compartido, o están preparadas para desarrollar estrategias en ese sentido. Por estas razones se seleccionó este tipo de diseño de investigación.

3.3. Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación fueron:

¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos en las empresas del sector construcción de la muestra sobre el concepto de valor compartido?

¿Cuál es el nivel de preparación en las empresas del sector construcción de la muestra en torno a la aplicación del valor compartido?

¿Cuál es el nivel de aplicación en las empresas del sector construcción de la muestra en torno al concepto de valor compartido según Porter y Kramer (2011)?

¿Cuál es el nivel de aplicación del concepto de valor compartido en las empresas del sector construcción de la muestra según la Teoría de *Stakeholders*?

3.4. Población

Selítiz citado en Maldonado (2015) mencionó que una vez que sea definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p.143). Maldonado (2015) mencionó que no será un mejor estudio por tener una población más grande, sino la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente la población con base en los objetivos del estudio (p.144). Eyssautier (2002) definió el universo o población como un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio. Según Hernández et al. (2010) indicó que “las poblaciones deben situarse claramente en torno a las características de contenido, lugar y en el tiempo” (p.174).

Para efectos de la presente investigación, se consideró lo citado por Perú: The Top 10000 Companies Publications (2015) en el ranking basado en las empresas constructoras que presentaron datos de utilidad neta en el año 2014; en un universo de 2,244 empresas. Considerando dicha publicación, la población estuvo conformada, en primer lugar por las empresas constructoras de acuerdo a su Clasificación Uniforme de las Actividades Económicas por Procesos Productivos [CIIU], siendo el código utilizado el 4520 (Construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería), y en segundo lugar por las empresas constructoras que obtuvieron ingresos durante el año 2014, lográndose considerar una población de 65 empresas constructoras (ver Tabla 3)

Tabla 3

Población de las Empresas Constructoras del Perú en el 2014

Pos.	CIU SIC	Empresa	Ingresos Totales S/ 2014	Participación 2014
1	4520	G. Y M. S.A.	2,798,183,000	14.02%
2	4520	OVERSEAS BECHTEL INC CORP. SUC. DEL PERU	1,769,483,000	8.87%
3	4520	COSAPI S.A.	1,259,379,000	6.31%
4	4520	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A. ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION	1,065,120,000	5.34%
5	4520	S.A.C.	953,012,000	4.78%
6	4520	MOTA-ENGIL PERU S.A.	832,851,000	4.17%
7	4520	CONSTRUTORA OAS LTDA. SUC. DEL PERU	818,170,000	4.10%
8	4520	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	811,305,000	4.07%
9	4520	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	686,573,000	3.44%
10	4520	ABENGOA PERU S.A.	593,120,000	2.97%
11	4520	TECHINT S.A.C. INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES	575,741,000	2.89%
12	4520	S.A. - ICCGSA	558,142,000	2.80%
13	4520	OBRAS DE INGENIERIA S.A.	438,988,000	2.20%
14	4520	RUTAS DE LIMA S.A.C.	401,684,074	2.01%
15	4520	CONCAR S.A.	364,360,000	1.83%
16	4520	INGENIERIA CONSTRUCTIVA INMOBILIARIA S.A.C.	358,333,000	1.80%
17	4520	SSK INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	329,665,000	1.65%
18	4520	CONSTRUCTORA JME S.A.C.	307,411,213	1.54%
19	4520	INTERSUR CONCESIONES S.A.	302,461,620	1.52%
20	4520	PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEL PERU S.A.C. C. A. M. E. CONTRATISTAS Y SERVICIOS GENERALES	274,384,057	1.38%
21	4520	S.A.	255,436,000	1.28%
22	4520	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS S.A.	212,616,165	1.07%
23	4520	J.E. CONSTRUCCIONES GENERALES S.A.	204,921,911	1.03%
24	4520	CONALVIAS S.A.S. SUC. PERU	185,523,000	0.93%
25	4520	CONSORCIO KISHUARA III	177,071,053	0.89%
26	4520	INCOT S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES	173,622,000	0.87%
27	4520	ENERGOPROJEKT NISKOGRADNJA S.A. SUC. PERU	173,555,000	0.87%
28	4520	CONCYSSA S.A.	160,271,459	0.80%
29	4520	SAN JOSE CONSTRUCTORA PERU S.A.	153,379,000	0.77%
30	4520	CONSTRUCTORA CHEVES S.A.C.	144,451,038	0.72%
31	4520	HV CONTRATISTAS S.A.	143,164,000	0.72%
32	4520	CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A.C.	122,268,648	0.61%
33	4520	SOLARPACK PERU S.A.C.	117,685,596	0.59%
34	4520	CONSORCIO RIO MANTARO CONSTRUCTORA QUEIROZ GALVAO S.A. SUC. DEL	113,660,000	0.57%
35	4520	PERU	113,301,779	0.57%

Nota. Tomado de "Perú: Top 10,000 Companies, 2014" por Perú Top Publications, 2015 (<https://www.ptp.pe>)

Tabla 4

Población de Empresas Constructoras del Perú en el 2014 “Continúa”

Pos.	CIU SIC	Empresa	Ingresos Totales S/ 2014	Participación % - 2014
36	4520	ESPARQ CIESA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	113'062,635	0.57
37	4520	PROYECTA & CONSTRUYE S.A	109'070,086	0.55
38	4520	SAN JOSE INMOBILIARIA PERU S.A.C.	106'871,000	0.54
39	4520	MENORCA INVERSIONES S.A.C.	105'860,797	0.53
40	4520	CONSTRUCTORA INARCO PERU S.A.C	104'155,740	0.52
41	4520	MANTENIMIENTO CONST.Y PROY.GENERALES S.A.C	102'280,750	0.51
42	4520	GERPAL S.A.C	86,773,982	0.43
43	4520	INVERSIONES VOLTERRA S.A.	82,345,498	0.41
44	4520	CBI PERUANA S.A.C.	80,364,000	0.40
45	4520	BESCO S.A.	79,639,773	0.40
46	4520	SOCIEDAD IBERICA DE CONSTRUCCIONES ELECTRICAS S.A.	77,623,000	0.39
47	4520	CONSTRUCTORA TP S.A.C	77,249,750	0.39
48	4520	INMOBILIARIA PORTO ROTONDO S.A.C	76,283,183	0.38
49	4520	VIVIENDAS DEL PERU S.A.C.	74,678,000	0.37
50	4520	H Y HE CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	73,910,000	0.37
51	4520	AJANI S.A.C.	69,243,000	0.35
52	4520	ROBOCON SERVICIOS S.A.C.	67,454,000	0.34
53	4520	DITRANSERVA S.A.C.	66,761,518	0.33
54	4520	CONSORCIO V. & V. BRAVO CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	58,991,000	0.30
55	4520	DE VICENTE CONSTRUCTORA S.A.C.	57,836,000	0.29
56	4520	CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C.	54,071,069	0.27
57	4520	CLASEM S.A.C.	52,466,466	0.26
58	4520	GCZ CONSTRUCCION S.A.C.	49,584,242	0.25
59	4520	A. Y A. EDIFICACIONES S.A.C.	36,555,000	0.18
60	4520	CONSTRUCTORES Y MINEROS CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	34,246,000	0.17
61	4520	CHUNG & TONG INGENIEROS S.A.C.	32,712,000	0.16
62	4520	FT CONSTRUCTORES S.A.C.	30,037,000	0.15
63	4520	SUPERCONCRETO DEL PERU S.A.	15,568,000	0.08
64	4520	BRAGAGNINI CONSTRUCTORES S.A.C.	14,773,533	0.07
65	4520	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES TABOADA S.A.	14,746,000	0.07
TOTAL			19'954,505,635	100.00

Nota. Tomado de “Perú: Top 10,000 Companies, 2014” por Perú Top Publications, 2015 (<https://www.ptp.pe>)

3.5. Muestra

Según Hernández et al. (2010) la muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población (p.176). Asimismo, Hernández et al. (2010) indicaron que la única 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 la población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (p.190).

A fin de considerar la muestra de las empresas constructoras, se utilizó una muestra no probabilística donde se delimitó la muestra en base a los siguientes criterios, por conveniencia del grupo evaluador y enfocados al valor compartido: Se realizó a empresas debidamente inscritas en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP], así como las registradas y en condición de activas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] y por ende las que figuran en la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. Adicionalmente, se consideraron los siguientes criterios para que la empresa sea seleccionada dentro de la muestra y fueron: (a) que la empresa constructora opere de manera formal al momento del estudio, (b) cuyos ingresos totales durante el año 2014 fueron igual o mayor a los 190 millones de dólares americanos (Tabla 5) (c) tener más de dos mil trabajadores con el fin de diferenciarlo en tamaño de su población (Tabla 6), (d) que el negocio cuente por lo menos con cinco años de funcionamiento según página de la SUNAT (Tabla 7), (e) que sean empresas que desarrollen sus actividades de construcción en Perú, y (f) por último que al momento de la muestra tengan la Certificación Trinorma (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001) (ver Tabla 5).

Tabla 5

Las Primeras 12 Empresas Constructoras Peruanas según Ingresos Totales al Año 2014

Pos.	Empresa	Ingresos Totales S/	Ingresos Totales US\$	Participación 2014
1	G. Y M. S.A. OVERSEAS BECHTEL INC CORP. SUC.	2,798'183,000	985,275,704	14.18
2	DEL PERU	1,769'483,000	623'057,394	8.96
3	COSAPI S.A.	1,259'379,000	443'443,310	6.38
4	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A. ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	1,065'120,000	375'042,254	5.40
5	MOTA-ENGIL PERU S.A. CONSTRUTORA OAS LTDA. SUC. DEL PERU	953'012,000	335'567,606	4.83
6	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A. CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	832'851,000	293'257,394	4.22
7	ABENGOA PERU S.A.	818'170,000	288'088,028	4.15
8	TECHINT S.A.C. INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A. – ICCGSA	811'305,000	285'670,775	4.11
9	ABENGOA PERU S.A.	686'573,000	241'751,056	3.48
10	TECHINT S.A.C. INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A. – ICCGSA	593'120,000	208'845,070	3.00
11	TECHINT S.A.C. INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A. – ICCGSA	575'741,000	202'725,704	2.92
12	GENERALES S.A. – ICCGSA	558,142,000	196,528,873	2.83

Nota. Tomado de “Perú: Top 10,000 Companies, 2014” por Perú Top Publications, 2015 (<https://www.ptp.pe>)

Tabla 6

Las Primeras 10 Empresas Constructoras Peruanas con Mayor Número de Trabajadores 2014

Pos.	Empresa	Nº Trabajadores
1	G. Y M. S.A.	5028
2	MOTA-ENGIL PERU S.A.	4754
3	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	4461
4	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	3655
5	CONCYSSA S.A.	3150
6	ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	2750
7	ABENGOA PERU S.A. INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A. – ICCGSA	2599
8	– ICCGSA	2456
9	CONSORCIO CONSTRUCTOR DUCTOS DEL SUR	2397
10	COSAPI S.A.	2332

Nota. Tomado de “Perú: Top 10,000 Companies, 2014” por Perú Top Publications, 2015 (<https://www.ptp.pe>)

Tabla 7

Las Primeras 10 Empresas Constructoras Peruanas con Mayor Antigüedad 2014

Pos.	Empresa	Fecha Fundación	Años de Funcionamiento
1	G. Y M. S.A.	31/10/1949	68
2	IESA S.A.	15/01/1953	64
3	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.	15/09/1958	59
4	SUPERCONCRETO DEL PERU S.A.	11/07/1963	54
5	INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A. – ICCGSA	03/05/1965	52
6	ESPARQ CIESA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	26/11/1966	51
7	HV CONTRATISTAS S.A.	08/09/1966	51
8	COSAPI S.A.	01/01/1967	50
9	TOLMOS ESPINOZA GARCIA S.R.L.	05/04/1970	47
10	ENERGOPROJEKT NISKOGRADNJA S.A. SUC. PERU	13/04/1971	46

Nota. Tomado de “Perú: Top 10,000 Companies, 2014” por Perú Top Publications, 2015 (<https://www.ptp.pe>)

Maldonado (2015) mencionó que en “la muestra no probabilística la selección de las unidades de análisis dependen de las características, criterios personales, etc. del investigador por lo que no son confiables en una investigación con fines científicos o tecnológicos. Este tipo de muestra adolece de fundamentación probabilística, es decir, no se tiene la seguridad de que cada unidad muestral integre a la población total en el proceso de selección de la muestra (pp.148-149).

Así se realizó un muestreo no probabilístico de acuerdo a cada criterio de selección, quedando una muestra de doce empresas constructoras, las mismas que registraron los mayores ingresos durante el año 2014, y que en conjunto representaron el 63.75% de ingresos totales de dicho sector. Así, como limitante en la presente investigación se informó que existió muy poca disponibilidad al acceso de información de las empresas de la muestra, siendo el criterio de selección por parte de los integrantes de la investigación, la disponibilidad al acceso y disponibilidad a la información, así se pudo obtener información de las empresas Cosapi S.A e Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A – ICCGSA.

Tabla 8

Las Doce Empresas Peruanas de Construcción con Certificaciones TRINORMA

Sub RK 2014	EMPRESA	Certificaciones
1	G Y M S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
2	COSAPI S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
3	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
4	ODEBRECHT PERÚ INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
5	MOTA-ENGIL PERÚ S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
6	CONSTRUCTORA OAS LTDA.SUC.DEL PERÚ	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
7	SAN MARTÍN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
9	ABENGOA PERU S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
10	TECHINT S.A.C.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
11	ING.CIVILES & CONT.GENERALES S.A. - ICCGSA	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
12	COBRA PERÚ S.A.	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Nota. Adaptado de GyM S.A

(http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte_sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2014.pdf?update); Adaptado de Cosapi S.A. (<https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>); Adaptado de JJC Contratistas Generales S.A ((<http://grupojjc.com.pe/acercade#certificaciones-y-reconocimientos>); Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C (<http://www.odebrecht.com.pe/sobre-la-empresa/premios-y-reconocimientos>); Adaptado de Mota Engil Perú S.A (<http://www.mota-engil.pe/certificados.aspx>); Adaptado de Constructora OAS Ltda.Suc.del Perú (A (<http://www.oas.com/oas-com-2/oas-s-a/certificaciones-y-premios/>); Adaptado de Martín Contratistas Generales S.A (<http://www.sanmartinperu.pe/compania/certificaciones.html>); Adaptado Abengoa Perú S.A ((<http://www.abengoa.pe/web/es/acerca-de-nosotros/presentacion/>); Adaptado de Techint S.A.C (<http://www.techint.com/Techint/TechintGroupBrochure2015/index.html#13/z>); Adaptado de Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A (<http://www.iccgsa.com/certificaciones/>); Adaptado de Grupo Cobra (<http://www.grupocobra.com/content/page/calidad-y-certificaciones/http://www.grupocobra.com/content/page/politica-de-gestion-ambiental/http://www.grupocobra.com/content/page/prevencion-de-riesgos-laborales/>).

Al grupo de dos empresas confirmadas se añadió como un caso particular a la empresa Cobra Perú S.A, la cual realiza labores de construcción e ingeniería en el Perú, siendo reconocida a nivel internacional por su Certificación Trinorma, además las tres empresas seleccionadas de la muestra aplican normas internacionales de contabilidad (NIC 11), norma sólo aplicada a las empresas del sector construcción según sus informes auditados del 2013, 2014 y 2015. La técnica aplicada fue por conveniencia, al tener disponibilidad al acceso y disponibilidad a la información, esto debido a que dos miembros del presente trabajo de investigación laboran en dos de las empresas constructoras de la muestra, tanto Cobra Perú S.A e Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A [ICCGSA], respectivamente, y el contacto para la aplicación de la herramienta en Cosapi S.A, fue de tipo

amical directo.

La herramienta de la presente investigación fue aplicado a ejecutivos ligados a labores de calidad, seguridad y salud ocupacional, finanzas, operaciones y proyectos, respectivamente, en dichas empresas seleccionadas como muestra, sus oficinas se encuentren en la ciudad de Lima Metropolitana y que decidieron participar de manera voluntaria, con la finalidad de estimar la realidad actual de las prácticas de valor compartido en dichas empresas seleccionadas. Según Hernández et al. (2010) indicó que “un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200).

3.6. Consentimiento Informado

La obtención de los datos en el desarrollo del presente trabajo de investigación fue a través de fuentes primarias de tipo cuantitativo, esto mediante un cuestionario con preguntas en su gran mayoría cerradas, realizadas entre los meses de octubre y diciembre del 2016, previo consentimiento informado de cada participante (ver Apéndice A), se explicó previamente los objetivos y el propósito del uso a los datos recolectados, al finalizar el cuestionario los participantes fueron invitados a firmar la hoja de consentimiento informado por escrito, además se contó con el apoyo de dos miembros del presente trabajo de investigación que laboran en dos de las empresas encuestadas, Cobra Perú S.A e Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, respectivamente, el contacto para la encuesta de Cosapi S.A, fue de tipo amical directo, así a fin de estimar la realidad actual de las prácticas de valor compartido en las empresas seleccionadas, y los cuestionarios fueron aplicados a funcionarios con cargos asociados del área de calidad, seguridad y salud ocupacional, finanzas, operaciones y proyectos, respectivamente. Se ofreció poner a disposición de los encuestados los resultados de estudio, cuando estos fueran publicados por CENTRUM Católica.

En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrió a la bibliografía existente, como libros, revistas, base de datos, tesis, memorias institucionales, artículos periodísticos, estados financieros auditados, memorias corporativas, páginas web de empresas supervisoras como la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV], y el segundo mecanismo empleado fue la aplicación del cuestionario, la misma que fueron realizadas con la participación de al menos tres participantes del grupo de investigación.

El contacto con la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A [ICCGSA], se dio a través de uno de los miembros del grupo de tesis, asimismo, se contactó al jefe de Gestión de Medio Ambiente, quien aceptó participar en la investigación junto a otros tres personas más, los que manejaban información de suma relevancia para la presente investigación. El cuestionario fue enviado mediante correo electrónico el 1 de octubre del 2016 y terminada el 17 de noviembre 2016, el tiempo de demora según indicaron, se debió por los constantes viajes de dichos funcionarios e información confidencial que no se posee a la mano, asimismo a fin de validar dicha información firmaron la hoja de consentimiento informado en señal de conformidad.

El contacto con la empresa Cobra Perú S.A, se dio a través de un miembro del grupo de investigación de tesis; asimismo, se contactó al Gerente de Delegación de Operaciones de Obra, quien aceptó participar junto a otros tres colegas más, los que a su vez manejaban información que complementaba el alcance de la presente investigación. El cuestionario fue enviado mediante correo electrónico el 1 de octubre del 2016 y terminado el 20 de diciembre del 2016, la demora según indicaron, se debió por los constantes viajes de dichos funcionarios e información confidencial que no se posee a la mano, asimismo a fin de validar dicha información firmaron la hoja de consentimiento informado en señal de conformidad.

El contacto con la empresa Cosapi S.A, se dio a través de la relación de índole amical de un miembro del grupo de investigación, la misma que se realizó a la Coordinadora de

Desarrollo Sostenible, quien gustosamente aceptó participar junto a un ejecutivo más, quienes a su vez manejaban información que complementaba el alcance de la presente investigación. El cuestionario fue enviado mediante correo electrónico el 2 de diciembre del 2016 y terminada el 30 de diciembre del 2016, la demora según indicaron, se debió a la recarga de índole laboral por cierre / inicio de año en dicha empresa, asimismo igual que los cuestionarios anteriormente realizados, firmó la hoja de consentimiento informado en señal de conformidad.

3.7. Marco de Muestreo

Según Hernández et al. (2010) las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadísticos de generalización. La ventaja de esta muestra no probabilística, desde el punto de vista cuantitativo, es que no requieren tanto una representatividad de elementos de una población, y al realizar la presente investigación ofreció una gran recolección y análisis de los datos (p.190). Según Namakforoosh (2013) las técnicas para tomar un muestreo se pueden dividir en dos tipos: muestreo probabilístico y muestreo determinístico. El muestreo probabilístico es un muestreo en el cual todos los elementos de la población tienen posibilidad de ser seleccionados, el muestreo determinístico están basadas en el juicio personal de investigador.

Para la determinación de la muestra de la presente investigación se realizó un muestreo determinístico, siendo la técnica por conveniencia un método de muestreo no probabilístico, quedando una muestra de doce empresas constructoras, las mismas que dentro de sus características registraron los mayores ingresos durante el año 2014, presentaron la certificación Trinorma y cuentan con la certificación de las normas internacionales de contabilidad (NIC 11). Así, como limitante en la presente investigación se evidenció la poca disponibilidad al acceso de información de las doce empresas de la muestra, siendo el criterio

de selección por parte de los integrantes de la investigación, los siguientes: (a) grado de accesibilidad, (b) cercanía a la información primaria y secundaria y (c) la disponibilidad de los entrevistados, de esta manera la muestra no probabilística fue obtenida a través de los contactos laborales de dos integrantes de la presente investigación y que trabajan directamente en el sector construcción, así se pudo obtener datos mediante entrevistas a diez funcionarios de tres empresas de la muestra, quienes tuvieron la responsabilidad de diagnosticar el estado actual del concepto de valor compartido de las empresas constructoras seleccionadas. La muestra estuvo conformada por tres constructoras quienes tiene su sede principal en Lima Metropolitana y son: (a) Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A [ICCGSA], (b) Cobra Perú S.A y (c) Cosapi S.A.

3.8. Confidencialidad

Según Arbiser (2011) la discreción es, sin duda, un valor meritorio generalmente aceptado como tal en la vida social civilizada; y legislada además en la mayoría de los países como el derecho a la privacidad. Una vez validado el instrumento de medición por los expertos, se procedió a la recolección de datos, esto se realizó mediante las entrevistas planificadas a los diez ejecutivos de las tres empresas seleccionadas, dentro de sus instalaciones y según la disponibilidad que ofrecieron, ellos confiaron en la privacidad de la información, dado que el estudio está realizado únicamente para fines académicos y recibe el respaldo de CENTRUM Católica.

Los ejecutivos involucrados respondieron a las preguntas del instrumento y firmaron la hoja de consentimiento informado (ver Apéndice A), manteniendo la calidad de la información obtenida sin referir sus nombres (ver Tabla 9). En las tres empresas se solicitó la participación en la realización del cuestionario de la línea de alto mando corporativo, pero por la disponibilidad de información delegaron esta tarea a los jefes de área para que puedan llenar el cuestionario.

3.9. Ubicación Geográfica

El estudio de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Lima Metropolitana, donde las empresas seleccionadas presentan su sede principal. Asimismo, los ejecutivos que participaron en el presente estudio presentan sus oficinas administrativas en el interior de dichas sedes (ver Tabla 10).

Tabla 9

Lista de Ejecutivos Encuestados

N°	Cargo	Empresa	Zona geográfica
E1	Jefe de Gestión de Medio Ambiente	ICCGSA	Lima
E2	Jefe de Gestión de Calidad	ICCGSA	Lima
E3	Jefe de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	ICCGSA	Lima
E4	Jefe de Administración y Finanzas	ICCGSA	Lima
E5	Coordinadora de Desarrollo Sostenible	Cosapi S.A	Lima
E6	Jefe de Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Cosapi S.A	Lima
E7	Gerente de Delegación de Operaciones de Obra	Cobra Perú S.A	Lima
E8	Jefe Administrativo de electricidad	Cobra Perú S.A	Lima
E9	Jefe de Operaciones de obra	Cobra Perú S.A	Lima
E10	Jefe Administrativo y Financiero de zona	Cobra Perú S.A	Lima

Nota. Adaptado de cuestionario realizado a los entrevistados

3.10. Instrumentación

Según Hernández et al. (2010) “el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.217). Ortiz (2003) señaló que el cuestionario es un instrumento de recolección de datos, compuesto por un conjunto de preguntas con respecto a una o varias variables sujetas de medición De ahí que el contenido de las preguntas suela ser tan variado como los aspectos que intenten medir (pp.37-38). Namakforoosh (2013) manifestó que para la evaluación de un instrumento de medición “hay que considerar tres características principales como: validez, confiabilidad y factibilidad” (p.227). Según Eyssautier (2002) un

cuestionario “es definido como una hoja de cuestiones o preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población” (p.215).

Tabla 10

Ubicación Geográfica de las Empresas Seleccionadas

N°	Empresa	Dirección
L1	ICCGSA	Av. Aramburú N° 651 Urbanización Limatambo. Distrito: San Isidro - Lima / Perú
L2	Cobra Perú S.A.	Calle Amador Merino Reyna N° 267 Interior 902 (Edificio Parque Plaza). Distrito: San Isidro - Lima / Perú.
L3	Cosapi S.A.	Av. República de Colombia N° 791 Urbanización Chacarilla de Santa Cruz. Distrito: San Isidro - Lima / Perú.

Nota. Adaptado de “Consulta RUC 2016”, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Sunat] (<http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>)

La herramienta principal elegida para la recolección de datos en la presente investigación es el cuestionario de creación de valor compartido (ver Apéndice B), la misma que fue proporcionada por CENTRUM Católica y tiene como propósito describir la situación del nivel de conocimiento y de aplicación en torno al valor compartido de las empresas de la muestra del sector construcción del Perú, la misma que se orientó a ejecutivos del negocio y tuvo tres fuentes de validez: (a) mediante la revisión de literatura (b) conformidad de dos expertos en el tema (c) la aplicación de la encuesta a cinco estudiantes del MBA Gerencial Internacional para probar su eficacia y procedimiento, de manera que se pruebe la validez y confiabilidad de dicho instrumento de medición, teniendo en consideración que la presente investigación puede ser parte de una investigación de mayor envergadura que servirán de base para los distintos sectores industriales del país.

Según, Aparicio, Palacios, Martínez, Ángel, Verduzco, y Retana (2009) mencionaron que “el objetivo del cuestionario es traducir las variables de la investigación en preguntas

concretas que proporcionen información viable o susceptible de ser cuantificada” (p.4). El cuestionario ha sido diseñado para obtener información sobre el conocimiento, preparación y aplicación del concepto de valor compartido en las empresas constructoras peruanas seleccionadas.

El diseño del cuestionario presentó un conjunto de preguntas divididas en cinco secciones: (a) información de la empresa, nombre de la empresa y el nombre y cargo del entrevistado, esta sección sirvió para recolectar datos generales de la empresa y los entrevistados, con el objetivo de conocer los resultados económicos financieros, número de colaboradores en forma directa e indirecta en serie de tiempos (del 2013 al 2015); (b) Valor Compartido, esta sección sirvió para conocer la situación actual de las empresas constructoras seleccionadas, mediante el grado de conocimiento y alcance del concepto materia de investigación, o si tiene alguna noción del mismo, mediante una pregunta abierta y una cerrada; (c) información sobre gobernanza y transparencia, esta sección comprendió preguntas cerradas y se centra en la generación de valor, con variables como índice de Buen Gobierno Corporativo, GRI, Pacto Global, Perú 2021, certificaciones ISO, OSHAS y AA, Great Place to Work, medición de reputación corporativa, entre otras; (d) elaborado en base a la publicación sobre valor compartido de Porter y Kramer (2011) compuesto por cuatro preguntas cerradas, en esta sección sirvió conocer las prácticas de valor en el negocio, tanto a niveles de innovación y mejora continua en relación a sus clientes, proveedores y competidores; (e) la última sección se refirió a la teoría de valor y la teoría de stakeholders de Freeman (1984) a fin de conocer si las empresas calculan el indicador EVA en sus reportes financieros, asimismo sirvió para identificar el alcance de las políticas, participación, inversión, y grado de satisfacción respecto a sus colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, medio ambiente y accionistas, basado en el principio de creación de valor

compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad.

Cabe mencionar que la mayoría de preguntas del instrumento de investigación fueron de tipo cerradas dicotómicas (Sí y No) y en algunas secciones se aplicó el diseño longitudinal de tendencia, debido a que los datos se recolectaron en diferentes puntos del tiempo (en un período de tres años, del año 2013 al 2015). Una vez que se aplicó el cuestionario en la presente investigación, éstos serán analizados mediante un hoja de calculo excel, no obstante fue necesario la revisión previa de los datos recopilados, a fin de detectar incoherencias que conduzca al error a dicho análisis, mencionando que este instrumento fue adaptable a cualquier empresa o sector.

3.11. Recopilación de Datos

Según Hernández et al. (2014) mencionaron que “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). Según Eyssautier (2002) indicó que la observación por encuesta o método de encuesta, somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado, limitándose el encuestador a transcribir fielmente las respuestas otorgadas por el encuestado. (p.99). Según Grinnell, Williams, y Unrau citado en Hernández et at. (2010) mencionaron que “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p.200). Según Salasvcitado en Hernández et at., (2010) mencionó que “dentro del modelo de investigación cuantitativa, la etapa de recolección de los datos resulta de vital importancia para el estudio, de ella dependen tanto la validez interna como externa”.

El presente trabajo de investigación inició una vez validado el instrumento de medición, y la recolección de datos se realizó a través de dos fuentes: (a) la fuente primaria, el cuestionario fue la principal fuente de recolección de datos, la información se obtuvo sin intermediación de terceros, se entrevistó a diez ejecutivos y duraron entre 60 a 90 minutos por cada uno, quienes brindaron sus respuestas de manera honesta, clara y confiable, dichos ejecutivos poseen cargos asociados al área de calidad, seguridad y salud ocupacional, finanzas, operaciones y proyectos, respectivamente, dentro de las empresas constructoras seleccionadas y son: (a) Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A (ICCGSA), (b) Cobra Perú S.A y (c) COSAPI S.A. El trabajo de campo estuvo a cargo de los integrantes del grupo investigador, se coordinó de manera anticipada mediante las citas con cada uno de las empresas seleccionadas, primero de manera telefónica, segundo de forma presencial y tercero con el envío del cuestionario de investigación a través de sus correos electrónicos, así empezó el 01 de octubre del 2016 y terminó el 31 de diciembre del 2016. La participación en el cuestionario fue de manera voluntaria y con el consentimiento verbal y por escrito de los participantes en dicha investigación. Los datos recogidos del instrumento de medición fueron registros que se representaron por medio de una respuesta observable, que permitió obtener información relevante referente al objeto de estudio y su situación, posteriormente fueron organizados y registrados en la hoja de cálculo Excel, para realizar una prueba de consistencia; (b) las fuentes secundarias, realizadas a través de dos mecanismos de apoyo, la primera con datos recolectados directamente de las empresas seleccionadas como ventas anuales, utilidades, número de colaboradores directos e indirectos, entre otros, y la segunda a través de la bibliografía existente: libros, revistas, base de datos en internet, tesis de investigación, memorias institucionales de los años 2013 al 2015, artículos periodísticos, estados financieros auditados, memorias corporativas, páginas web de empresas supervisoras

como la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV], Cámara de Comercio de Lima, gremios empresariales, etc.

Namakforooh (2013) señaló que “las técnicas de la información que se utilicen dependerán en alto grado de accesibilidad de programas especiales de computación y de la sofisticación del analista” (p.78). Tamayo (2003) indicó que el investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias, de las fuentes primarias obtiene las mejores pruebas disponibles y las fuentes secundarias que es la información que proporcionan las personas que no participan directamente en ella., estos datos los encuentra en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales (p.45).

La información primaria y secundaria obtenida se analizó en base a los objetivos de la investigación, a fin de responder las preguntas de investigación. Para ello se utilizó herramientas de síntesis y análisis, tales como software estadístico y software de análisis de texto, así, se realizó la participación de por lo menos tres participantes del grupo de investigación en cada sesión con el entrevistado, el vaciado de la recopilación de los datos se realizó en la hoja de cálculo Excel, para posteriormente tabularlos y analizarlos, verificando la correspondencia de dicha información en el instrumento de medición, a fin de detectar incoherencias, omisiones, o algún tipo de falencia que conduzca a error al momento del análisis. Posteriormente se procedió a realizar la auditoría cruzada, tanto en la verificación consignada en el instrumento de medición como fuente primaria y en las fuentes secundarias como memorias institucionales, libros, base datos, revistas, etc.

3.12. Análisis de los Datos

Según Hernández et al. (2010) mencionó que el análisis de datos es un proceso que consta de ocho fases: (a) seleccionar el programa de análisis, (b) explorar los datos obtenidos en la recolección (c) analizar descriptivamente los datos por variable (d) visualizar los datos por variable (e) evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de medición (f) analizar

mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (g) realizar análisis adicionales (h) preparar resultados para analizarlos. Namakforoosh (2013) señaló que en el análisis de datos para los estudios de mercado, luego de recopilada toda la información, “el elemento más importante es su procesamiento, de manera que permita obtener resultados coherentes, rápidos y exactos, así como la realización de los cálculos necesarios y los análisis estadísticos que se requieran” (p.251). Según Encinas citado en Hernández et al. (2010) los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, en ello consiste el análisis e interpretación de los datos, dando respuesta a las interrogantes de la presente investigación.

El análisis estadístico para la presente investigación fue descriptivo, siendo el orden de información muy importante para el levantamiento de datos, donde la herramienta que se utilizó es la hoja de cálculo Excel, con el fin de exportar los datos al sistema informático, además porque fue una potente herramienta que puede usarse para crear y aplicar formatos de hojas de cálculo mediante tablas estadísticas, escalas y gráficas. Una vez validado el instrumento de medición, realizado la recolección de datos, se realizó el análisis de datos del cuestionario materia de investigación, éstos fueron analizados a través del conteo (sí o no) y por tendencias entre los años 2013 al 2015 con respecto a las ventas, utilidades, colaboradores internos y externos, capacitaciones, becas, impuestos, nuevos empleos, medio ambientes, entre otros. En la exploración de los datos, se analizaron en forma descriptiva por variable, los resultados del cuestionario fueron tabulados en la hoja de cálculo Excel, el procedimiento fue tabular por empresa e indicador, asimismo se realizaron tablas, escalas y gráficos que representan las tabulaciones de los resultados del cuestionario en mención y permitió un análisis más ordenado, con el fin de identificar el problema central del estudio.

3.13. Validez y Confiabilidad

Knapp y Mueller citado en Prendes, Castañeda, Solano, Roig, Aguilar, y Serrano (2015) mencionaron que “el proceso de validación de este instrumento responde en general a la necesidad de garantizar la fiabilidad, validez, pertinencia y la funcionalidad del procesos de recogida, garantizando que el instrumento realmente mide lo que debe medir”.

Namakforoosh (2013) manifestó que hay dos variedades de validez del contenido: validez superficial y la validez muestral, el primero se refiere a la evaluación subjetiva del investigador y del instrumento de medición y el segundo se refiere a que el instrumento contenga una muestra representativa del universo de la materia de interés. Wiersma citado de Martínez, Conesa, Morán, Pallares, De la Cruz, y López (2015) mencionó que para que exista un correcto proceso de validación es necesario un panel de jueces expertos lo suficientemente amplio como para estabilizar las respuestas de cada uno de los ítems y que su análisis sea correcto.

Una vez elaborado el instrumento fue importante la validación del mismo, la misma que fue proporcionada por CENTRUM Católica y tiene como propósito describir la situación del nivel de conocimiento, preparación y de aplicación en torno al valor compartido de las empresas seleccionadas del sector construcción del Perú, la misma que se orientó a ejecutivos del negocio y tuvo tres fuentes de validez: (a) mediante la revisión de literatura, conformada por más de setenta publicaciones y donde se concentró en las 10 referencias más destacadas; (b) fue relacionada al constructo, radicó en la conformidad de dos expertos en el tema y son:

- Profesor Ruben Guevara Moncada: Especialista en temas de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad e investigador principal de CENTRUM Católica, autor de diversas publicaciones y temas relacionados a responsabilidad social y desarrollo sostenible.

- Profesor Gustavo Yepes López: Especialista en temas de responsabilidad social empresarial e investigador de la Universidad Externado de Colombia, autor de varios libros, artículos e investigaciones sobre responsabilidad social y sostenibilidad, transparencia y anticorrupción y suministro responsable.

(c) y por último, en la aplicación del instrumento de investigación a una pequeña muestra de cinco estudiantes de CENTRUM Católica para probar su eficacia y procedimiento, donde la única pregunta que generó confusión fue en la sección gobernanza y transparencia, específicamente en la medición de materialidad, el resto de preguntas del instrumento fueron validadas satisfactoriamente, teniendo en consideración que la presente investigación puede ser parte de una investigación de mayor envergadura que servirán de base para los distintos sectores industriales del país.

Según Mason (1999) los instrumentos para la recolección de información deben satisfacer dos requisitos básicos como son: (a) validez, cuando el instrumento mide de alguna manera demostrable que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas; y (b) la confiabilidad, que es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. Según Hernández, et al. (2010) mencionó “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” y “la validez se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (pp.200-201).

Con respecto a la confiabilidad del instrumento de medición, no se utilizó la herramienta estadística alfa de combrach, puesto que al ser un cuestionario en su mayoría dicotómico o de selección (sí o no) y al realizarlo en las tres empresas constructoras seleccionadas se detectó que seguían las mismas respuestas. Asimismo, se mencionó que se realizaron entrevistas a diez ejecutivos de las empresas constructoras seleccionadas, por ejemplo en la empresa Cobra Perú S.A se realizaron cuatro aplicaciones del instrumento: al

Gerente de Delegación de Operaciones de Obra, Jefe Administrativo de electricidad, Jefe de Operaciones de obra y Jefe Administrativo y Financiero de zona, quienes tuvieron resultados similares.

3.14. Conclusión

En este capítulo se desarrolló la metodología de investigación, a fin de conocer el nivel de conocimiento, preparación y de aplicación del concepto de valor compartido de las empresas peruanas constructoras de la muestra, para ello el enfoque de investigación que se utilizó fue de tipo cuantitativo, diseño no experimental, carácter longitudinal o evolutivo, y el alcance de la investigación fue descriptivo. Como limitación se mencionó que no se cuenta con datos históricos sobre el tema a tratar, debido a que la presente investigación potencializará lo ya avanzado sobre la creación de valor compartido en las empresas constructoras de la muestra, dejando las bases para futuras investigaciones. La herramienta principal elegida para la recolección de datos fue el cuestionario de creación de valor compartido, la misma que fue validada por tres fuentes para su construcción, a fin de garantizar su fiabilidad, funcionalidad y confiabilidad en el proceso de análisis de datos,

La población de estudio estuvo conformada en primer lugar por las empresas constructoras peruanas de acuerdo a su clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos (CIU), siendo el código utilizado el 4520 (Construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería), y en segundo lugar por las empresas constructoras peruanas que obtuvieron ingresos en el año 2014, así se logró considerar una población de 65 empresas. De esta población se seleccionó a 12 empresas constructoras peruanas mediante una muestra no probabilística y aplicando seis criterios de selección, luego se aplicó la técnica por conveniencia, al tener disponibilidad al acceso y disponibilidad a la información, y por que dos miembros del presente trabajo de investigación laboran en 02 de las empresas constructoras de la muestra, tanto Cobra Perú S.A e Ingenieros Civiles y

Contratistas Generales S.A - ICCGSA, respectivamente, y el contacto para la aplicación de la herramienta en Cosapi S.A, fue de tipo amical directo.

La participación de los diez entrevistados en el cuestionario fue de manera voluntaria y con el consentimiento verbal y escrito en dicha investigación, la información obtenida se utilizaría sólo para fines académicos. Los datos recogidos del instrumento de medición fueron registros que se representaron por medio de una respuesta observable, que permitió obtener información relevante referente al objeto de estudio y su situación, posteriormente fueron organizados y registrados en la hoja de cálculo Excel, para realizar una prueba de consistencia. La obtención de la fuente primaria se dio a través de las entrevistas, y fueron realizadas en las oficinas administrativas ubicadas en Lima Metropolitana, y la fuente secundaria fue a través de la bibliografía existente, libros, revistas, base de datos en internet, tesis de investigación, memorias institucionales del 2013 al 2015, artículos periodísticos, estados financieros auditados, páginas web de empresas supervisoras como la CONASEV, Cámara de Comercio de Lima, gremios empresariales, que le dieron validez y confiabilidad a la información recopilada en la presente investigación

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se analizó las respuestas de las empresas constructoras determinadas en la muestra, la cual es de tipo no probabilístico, a las preguntas formuladas en el instrumento de investigación.

4.1. Características de la Muestra

Perú Top Publications (2015) señaló que en el año 2015, el sector construcción registró una caída del PBI de -5.9%, luego de 13 años de crecimiento continuo; el hecho reflejó los menores niveles de inversión pública y privada, la saturación del mercado inmobiliario y el crecimiento de la propiedad de inmuebles tras el aumento sostenido del dólar. De toda la población de empresas constructoras privadas se seleccionó por conveniencia una muestra de tres empresas, las cuales fueron: Cosapi S.A., Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. [ICCGSA] y Cobra Perú S.A., estas empresas se han dedicado al desarrollo y ejecución de proyectos de construcción. Las características principales de cada una de estas empresas fueron; (a) Inicio de operaciones, (b) Grupo económico, (c) Ventas, (d) Utilidades, y (e) Colaboradores (ver Tabla 11).

Las empresas constructoras de la muestra tuvieron ingresos totales por S/ 7,403 Millones desde el año 2013 al año 2015; los ingresos por ventas de Cosapi S.A. fueron de S/ 4,150 millones que representó el 56% del total de la muestra; ICCGSA registró unos ingresos por S/ 1,759 millones que representó el 24%; mientras que Cobra Perú S.A registró ingresos por S/ 1,494 millones que representó el 20% de la muestra (ver Figura 3).

Con relación a las utilidades, las empresas registraron utilidades desde el año 2013 al 2015 por un monto total de S/. 340. 5 millones de soles; las utilidades de Cosapi S.A. fueron de S/ 202 millones que representó el 59% del total de la muestra; ICCGSA registró unos ingresos por S/ 112 millones que representó el 33%; mientras que Cobra Perú S.A registró ingresos por S/ 27 millones que representó el 8% de la muestra (ver Figura 4).

Tabla 11

Características de las Empresas de Construcción de la Muestra

Características de la muestra	Cobra Perú SA	Cosapi SA	ICCGSA
Inicio de Operaciones	1994	1967	1965
Grupo Económico	Grupo Cobra	Grupo Cosapi	Grupo ICCGSA
Ventas (S.): Millones			
2013	405	1,367	505
2014	582	1,474	558
2015	507	1,309	696
Utilidades (S.) Millones			
2013	1.3	80.6	30.3
2014	7.5	62.7	32.6
2015	17.7	59.1	48.7
Colaboradores			
2013	2,999	8,324	2,710
2014	3,259	7,411	2,556
2015	3,850	4,557	2,544
Posición Ranking Peru TOP	0	3	12

Nota. Adaptado de entrevistas a ejecutivos de Cobra Perú S.A, entrevista con ejecutivos de COSAPI y Memoria Anual 2015 (https://www.cosapi.com.pe/Upload/documento/misc/cosapi_consolidado_-_ee_ff_auditados_2015.pdf) y 2014 (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/documento/misc/eeff-consolidados-auditados-2014-cosapi.pdf>), entrevista con ejecutivos de ICCGSA.

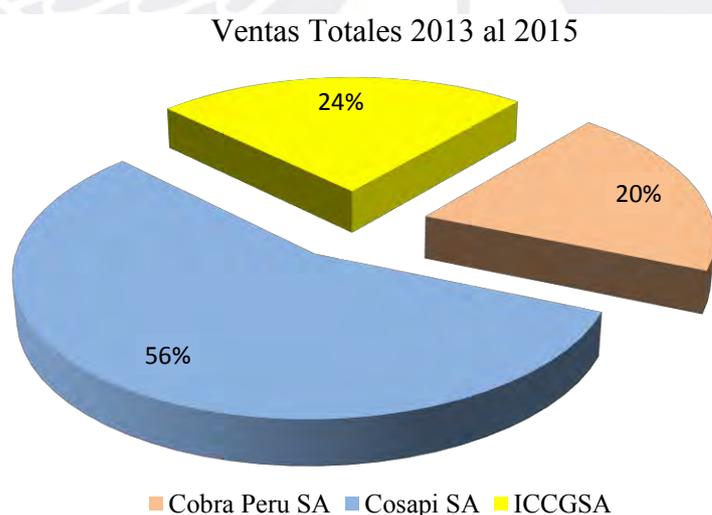


Figura 3. Información sobre ventas de las empresas encuestadas.

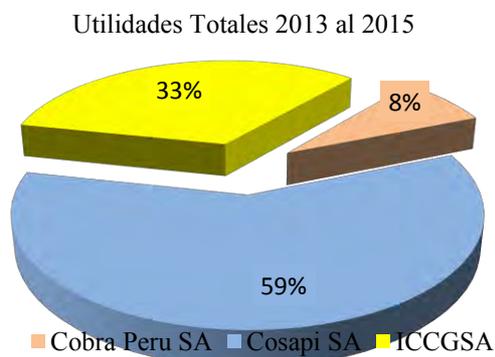


Figura 4. Información sobre Utilidades totales de las empresas encuestadas del año 2013 al 2015.

4.2. Resultados

Con los resultados que mostraron las empresas en estudio sobre el tema de creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011), se procedió a responder las preguntas de investigación determinadas en el Capítulo I.

4.2.1. Conocimiento de los ejecutivos sobre el concepto de valor compartido

Para medir el nivel de conocimiento de valor compartido de las empresas de construcción según la muestra, se tomó como referencia las 10 encuestas realizadas a los ejecutivos de estas empresas. En la Tabla 12, se describió los resultados sobre el nivel de conocimiento del concepto de valor compartido de las tres empresas encuestadas. Según la Figura 5, el 40% de la muestra conoce del concepto de valor compartido, y el 60% no conoce de este concepto.

Tabla 12

Nivel de Conocimiento de Valor Compartido según Porter y Kramer

Empresas	Nivel de Conocimiento VC	
	Conocen	No Conocen
Cobra Perú S.A.	2	2
Cosapi SA	2	0
ICCGSA	0	4
Total	4	6
Porcentaje %	40%	60%

Nota. Adaptado de Cuestionario de Valor Compartido

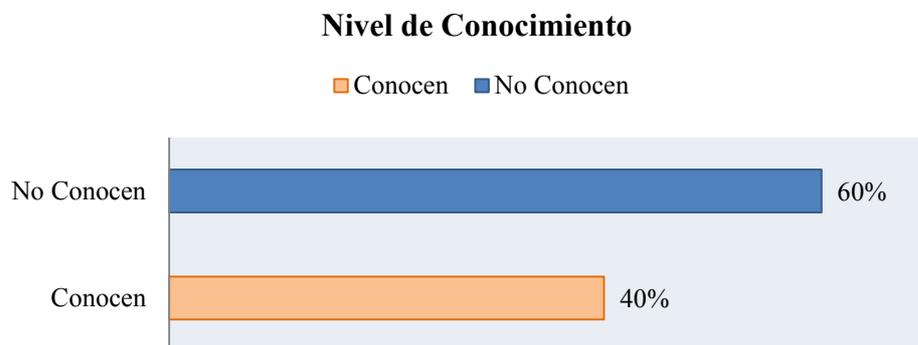


Figura 5. Nivel de Conocimiento de la muestra del concepto de valor compartido.

Con la finalidad de ser más finos en la medición de los niveles de conocimiento y aplicación del concepto de valor compartido por parte de las empresas encuestadas se procedió a elaborar la escala de Likert, la cual cuenta con un tratamiento cuantitativo limitado de riesgo bajo, donde se clasificó los resultados en cinco niveles de puntuación. La clasificación fue hecha de la siguiente manera donde de (0-2) es muy bajo, (3-4) es bajo, (5-6) es medio, (7-8) alto, y de (9-10) es muy alto. En este sentido, el resultado del cuestionario tomado a los diez ejecutivos de las empresas de la muestra sobre el nivel de conocimiento, según la escala de medición, fue bajo dado que cuatro encuestados conocen del concepto de valor compartido lo que representa el 40% del total, y seis personas no conocen de este concepto, representando el 60% del total (ver Tabla 13). En conclusión, el nivel de conocimiento del concepto de valor compartido es bajo, lo que evidencia que todavía se encuentra en una etapa emergente o inicial.

Tabla 13

Valor Creado del Nivel de Conocimiento de Valor Compartido de la Muestra

Valor Creado	
Empresas	Puntuación
Cobra Perú S.A.	2
COSAPI	2
ICCGSA	0
Total	4
Escala	Bajo

Nota. Adaptado de respuestas de los ejecutivos entrevistados

4.2.2. Preparación en torno a la aplicación del valor compartido

En este punto se evaluó como ha sido la preparación de las tres empresas constructoras con relación a la aplicación de prácticas que hacen referencia al valor compartido como: (a) Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL; (b) Reporte de Sostenibilidad de la GRI; (c) Pacto Global; (d) Peru 2021; (e) Certificaciones de RSC, (f) Great Place to Work (ver Tabla 14).

Tabla 14

Información sobre Gobernanza y Transparencia (Nivel de Preparación en Torno a la Aplicación de Valor Compartido)

Empresa	¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?	La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?	¿La empresa es signataria del Pacto Global (UN Global Compact)?	¿La empresa es miembro de Perú 2021?	¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?	¿La empresa está afiliada a Great Place to Work?
Cobra Perú S.A.	No	No	No	No	9001,14001. Ohsas 18001	No
Cosapi S.A.	No	Si	No	Si	9001,14001. Ohsas 18001	No
ICCSA S.A.	No	Si	No	Si	9001,14001. Ohsas 18001	No

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL, ninguna de las tres empresas pertenece y cotiza en la Bolsa de Valores de Lima [BVL] por lo tanto no forman parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo.

Reporte de Sostenibilidad de la GRI, este reporte fue realizado por dos de las tres empresas encuestadas que son COSAPI SA e ICCGSA de forma anual, de esta manera reafirmaron su compromiso con los stakeholders y la sociedad. El reporte de sostenibilidad estuvo conformado por memorias sobre la organización, sobre el desempeño y resultado de las decisiones de la organización con relación al ámbito social, ambiental y económico en el

entorno donde se desarrolló (ver Tabla 15).

Pacto Global, siendo parte de las iniciativas de la Responsabilidad Social Empresarial ninguna de las tres empresas encuestadas forma parte de la Red de Pacto Global el cual es una organización mundial conformada por muchas empresas que se enfocan en el desarrollo de políticas, normas, indicadores que impulsan la responsabilidad de las empresas con la sociedad en la búsqueda del desarrollo sostenible.

Tabla 15

Reporte de Sostenibilidad GRI de las Empresas de la Muestra

Reporte de Sostenibilidad GRI			
Empresas	2013	2014	2015
Cobra Perú S.A.	No	No	No
Cosapi SA	Si	Si	Si
ICCGSA	No	No	Si

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Peru 2021, dos de las tres empresas que son Cosapi SA e ICCGSA recibieron el distintivo de Empresa Socialmente Responsable [ESR] de manera consecutiva desde el año 2013 al 2015; COSAPI SA es miembro activo del Patronato de la organización Peru 2021 cuya misión es guiar a las empresas y a los líderes para que incorporen políticas y prácticas de Responsabilidad Social en la gestión de las empresas. Cobra Perú SA no es miembro ni ha ganado algún distintivo de ESR de la organización Peru 2021.

Certificaciones, las tres empresas encuestadas contaron con las tres certificaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001, lo cual demostró que tienen incorporado en sus procesos la gestión de calidad, la gestión medioambiental y el sistema orientado a la gestión de la seguridad. *Great Place to Work*, los encuestados respondieron que ninguna de las empresas estuvieron afiliadas a Great Place to Work que es una metodología que investiga y reconoce los mejores lugares para trabajar.

4.2.3. Creación de valor compartido según Porter y Kramer

En el año 2011 los autores Porter y Kramer afirmaron que una empresa puede llegar a hacer competitiva no solo por medio de la creación de valor económico sino también por medio de la creación de valor social a lo que impulsaron el concepto de valor compartido; para lo cual señalaron que se puede crear valor compartido por medio de tres formas: (a) creación e innovación de nuevos productos; (b) mejorar la productividad en la cadenas de valor; y (c) construcción de clúster. Para poder conocer si se crea valor compartido en las tres empresas constructoras se realizaron las siguientes preguntas a los 10 ejecutivos encuestados (ver Tabla 16).

Tabla 16

Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer de la Muestra

Empresa	¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos?	¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en la cadena de valor?	¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores, clientes?	¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores (cooperación)?
Cobra Perú SA	No	No	No	No
Cosapi SA	Sí	Sí	Sí	Sí
ICCGSA	No	No	No	No

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Para medir el nivel de aplicación de valor compartido de las empresas de construcción según la muestra, se tomó como referencia las 10 encuestas realizadas a los ejecutivos. En la Tabla 17 se describió los resultados del nivel de aplicación del concepto de valor compartido en estas empresas, donde dos encuestados indicaron que aplican las prácticas de valor compartido que representa el 20% de la muestra, y el 80% indicó que no pone en práctica estas estrategias.

Tabla 17

Nivel de Aplicación de Valor Compartido por Empresas según la Muestra

Nivel de Aplicación VC		
Empresas	Aplican	No Aplican
Cobra Perú S.A.	0	4
COSAPI	2	0
ICCGSA	0	4
Total	2	8
Porcentaje (%)	20%	80%

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Según la Figura 6, el 20% de la muestra indicó que en la práctica crea valor compartido, y el 80% indicó que no crea valor compartido.

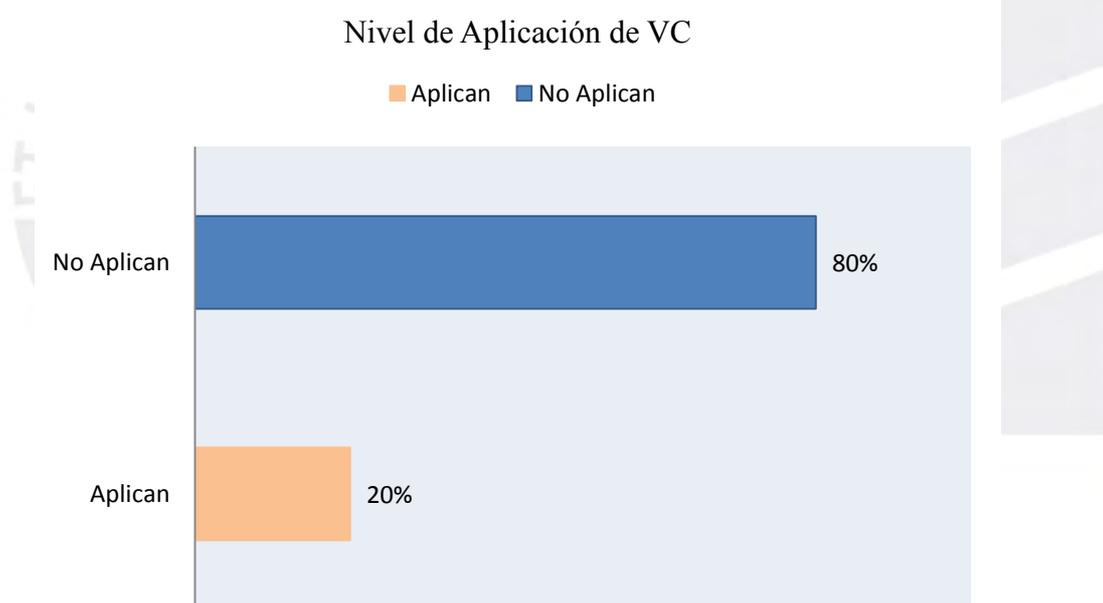


Figura 6. Nivel de aplicación de la muestra del concepto de valor compartido.

Así mismo, se procedió con la medición del nivel de aplicación de valor compartido en las empresas de la muestra utilizando los mismo valores de la escala de Likert elaborada. Con lo cual se obtuvo un resultado muy bajo representado por un porcentaje de 20% (ver Tabla 18).

Tabla 18

Valor Creado del Nivel de Aplicación de Valor Compartido según la Muestra

Valor creado	
Empresas	Puntuación
Cobra Perú S.A.	0
COSAPI	2
ICCGSA	0
Total	2
Escala	Muy Bajo

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Creación de nuevos productos. Cosapi SA tomó en cuenta la creación de valor compartido al crear nuevos productos y al mejorar los existentes, esto se evidenció en los últimos años en la construcción de edificios donde se consideraron las iniciativas para el uso de tecnologías con alto impacto social y ambiental como la reducción del consumo de agua y energía eléctrica, y uso de materiales reciclados. ICCGSA y Cobra Perú aún no han considerado y desarrollado proyectos de construcción bajo el enfoque de valor compartido, como se explicó anteriormente, no conocen del concepto de valor compartido.

Mejoras en la cadena de valor. Cosapi SA tomó en cuenta la creación de valor compartido al mejorar la productividad de la cadena de valor, esto se evidenció desde el inicio de la cadena de valor al tener proveedores estratégicos con quienes obtienen precios de compra muy competitivos, seguidamente sus prácticas de remediación de las zonas intervenidas en cada proyecto, generó mejoras en el impacto ambiental; los colaboradores y operarios de obra fueron capacitados en seguridad en el trabajo para reducir los accidentes laborales, entre otras iniciativas que buscaron mejorar la productividad en la cadena de valor. ICCGSA y Cobra Perú SA no conocen el concepto de valor compartido y así lo evidencian en la respuesta a la encuesta realizada, pero si contaron con algunas prácticas de valor compartido como las capacitaciones del personal, reducción del consumo de agua, uso eficiente de residuos, reducción del uso de combustible, entre otras; pero al no conocer el

concepto de valor compartido no relacionaron el impacto social y económico que estuvieron generando con las mejoras desarrolladas en la ejecución de los proyectos de construcción.

Construcción de Clúster. Cosapi SA tomó en cuenta la creación de valor compartido al realizar las negociaciones con sus proveedores y clientes, esto se evidenció en el desarrollo de proyectos de construcción en provincias y las zonas periféricas a la ciudad donde se abastecen de materias primas en las empresas cercanas a la zona de trabajo, así como, en la contratación de personal en la comunidad periférica al identificar el beneficio para la empresa y la sociedad. Cobra Perú SA e ICCGSA, a pesar de no conocer el concepto de valor compartido, cuentan con procedimientos enfocados a cluster locales al realizar contrataciones de mano de obra no calificada y compra de materias primas de las empresas ubicadas en la periferias del área de trabajo

Colaboración con competidores. Cosapi SA tomó en cuenta la creación de valor compartido al momento de buscar colaborar con los competidores, esto se evidenció con la formación de consorcios para el desarrollo de proyectos de construcción donde se juntan más de dos empresas constructoras que se necesitaron mutuamente para la ejecución de proyectos. Cobra Perú SA e ICCGSA no son conscientes de esta estrategia por medio del concepto de valor compartido, pero realizaron consorcios con empresas especializadas para realizar obras pioneras en el Perú.

Se realizó una revisión detallada de la cadena de valor del negocio y juntamente con el análisis de la información secundaria como reportes y revistas de cada empresa se logró identificar en que parte de sus procesos aplican CV según Porter y Kramen de esta manera describir y cuantificar el número de prácticas de VC que realizan cada una de las empresas encuestadas, aunque la organización no conozca de este concepto (ver Tabla 19).

Tabla 19

Cantidad de Prácticas de VC según Porter y Kramen

CVC 2013-2015	COSAPI SA	COBRA PERU SA	ICCGSA	TOTAL
Reconocimientos	25	6	11	42
Innovación de productos	93	6	4	103
Cadena de valor	39	24	36	99
Construcción de Cluster	27	9	9	45

Nota. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad 2013” por Cosapi SA

(https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). “Reporte de Sostenibilidad 2014” por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015” por Cosapi SA

(https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf). Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de ICCGSA y Cobra Peru SA.

A nivel de Reconocimientos, Cosapi SA cuenta con un 60% de participación en reconocimientos mientras que ICCGSA tiene un 26% y Cobra Perú con un 14%, es la búsqueda de eficiencias y la innovación lo que impulsó a CosapiSA a obtener reconocimientos por su labor de trabajo. Asimismo, a nivel de las formas de creación de valor compartido Cosapi SA es la empresa que ha acumulado desde el año 2013 al 2015 un total de 159 (64%) prácticas de valor compartido, ICCSGSA con un total de 49 (20%) prácticas y Cobra Perú con un total de 39 (16%) prácticas de VC (ver Figura 7).

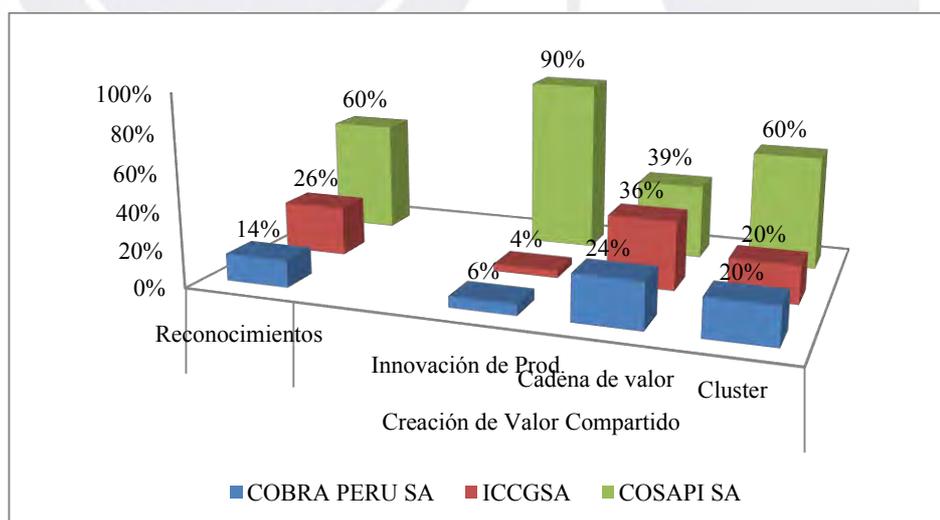


Figura 7. Prácticas de VC según Porter y Kramen.

4.2.4. Aplicación de valor compartido usando la *Teoría de Stakeholders*

Esta pregunta tiene diez partes y algunas con preguntas más detalladas que otras, por tal motivo se ha desarrollado cuadros comparativos de las respuestas de las empresas constructoras en estudio, en grupos como los siguientes: (a) Grado de aplicación del EVA en las empresas constructoras, (b) Colaboradores, (c) Comunidad, (d) Proveedores, (e) Cliente, (f) Conservación del medio ambiente, (g) Accionistas y (h) Empresa.

Teoría de Valor (EVA): según el resultado de la encuesta ninguna de las empresas constructoras utilizó el EVA (Valor Económico Agregado) como indicador financiero para hallar la medición de valor de sus empresas. Este resultado significa que las empresas constructoras en estudio no estuvieron midiendo el desempeño global de sus empresas basado en la generación de valor (Andia, 2011) (ver Tabla 20).

Tabla 20

Teoría de Valor (EVA)

Empresa	¿La empresa calcula el EVA?	Si la empresa calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?	¿Qué método usó para calcular el EVA?
Cobra Perú SA	No	No	No
Cosapi SA	No	No	No
ICCGSA	No	No	No

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Colaboradores, para conocer la identificación de las empresas con los colaboradores se usaron los siguientes indicadores: (a) Pago de salarios por encima de la industria, las tres empresas encuestadas cumplen con lo mencionado; (b) Da premios a los mejores colaboradores, las tres empresas encuestadas aplican esta medida; (c) Da bonos anuales además del reporte de utilidades, las tres empresas en mención si cumplen con esta expectativa; (d) Implementan política sobre balance de género, dos de las empresas encuestadas aplican políticas y solo una no lo considera; (e) Participación de trabajadores en

la toma de decisiones, las tres empresas permiten a sus colaboradores participar en la determinación de toma de decisiones; (f) Medición de la satisfacción del trabajador, las tres empresas miden el clima laboral de sus trabajadores; (g) Implementación de carrera de los colaboradores, las tres empresas apoyan en el crecimiento profesional y capacitación a sus trabajadores (ver Tabla 21).

Tabla 21

Colaboradores

Colaboradores	Paga salarios por encima de la industria	Da premios a los mejores colaboradores	Da bonos anuales, además del reporte de utilidades	Implementa política sobre balance de género	Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Mide la satisfacción del trabajador	Implementa planes de carrera de los colaboradores
Cobra Perú SA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cosapi SA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ICCGSA	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Cosapi SA y Cobra Perú SA toman en cuenta las estrategias de valor compartido hacia sus colaboradores en un 100%. En cambio, ICCGSA realizó seis actividades de valor compartido hacia sus colaboradores que representó el 85% (ver Figura 8).

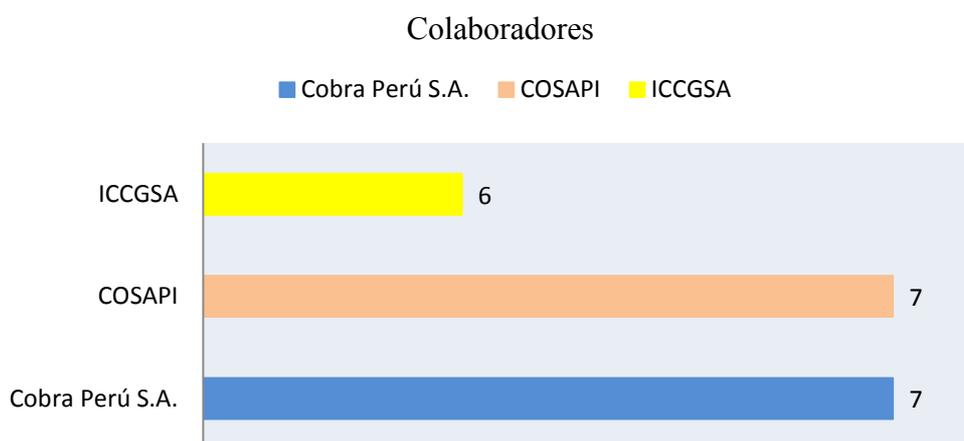


Figura 8. Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders colaboradores.

Según los resultados de la Tabla 22, en relación a los accidentes laborales reportados por cada año se observó que Cobra Perú SA e ICCGSA tienen un bajo número de accidentes y la otra empresa un mayor número de accidentes, esto se determinó por la cantidad de trabajadores que posee cada una y a la capacidad de prevención de riesgos en respuesta a sus certificaciones OHSAS 14001. Con respecto a la inversión en capacitaciones de sus colaboradores, se determinó que dos de las empresas encuestadas, Cobra Perú SA e ICCGSA, cumplen con lo mencionado, mientras que Cosapi SA, no lo consideró. Este resultado generó una oportunidad de mejora en cada una de las empresas constructoras estudiadas la cual debe ser aprovechada.

Tabla 22

Colaboradores Según Muestra

Colaboradores	Nº accidentes laborales al año			Inversión en capacitación de los colaboradores (S/.)			Inversión en becas de estudio (S/.)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Cobra Perú SA	65	46	43	80,916	75,452	116,946	0	0	0
Cosapi SA	88	83	83	0	0	0	0	0	0
ICCGSA	43	34	31	85,356	102,356	115,680	0	0	0

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

En la Figura 9, se muestra el número de accidentes laboral de cada empresa en los últimos tres años, esta diferencia se basó en la cantidad de proyectos en la que participó cada empresa, siendo la Cosapi SA quien tuvo a su cargo un mayor número de proyectos de construcción por lo tanto presentó mayor cantidad de accidentes laborales. En la Figura 10, se muestra la inversión en los últimos tres años a los colaboradores, donde Cobra Perú SA e ICCGSA son las que realizaron mayores inversiones en capacitaciones. Cosapi SA no presentó en el cuestionario inversión en capacitaciones

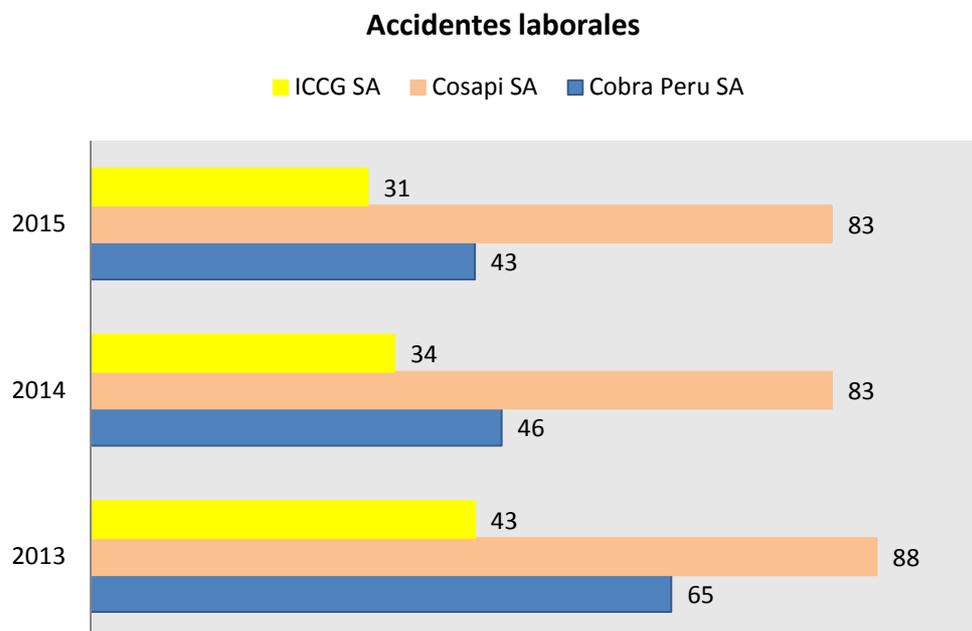


Figura 9. Número de accidentes por año de los colaboradores de la muestra.

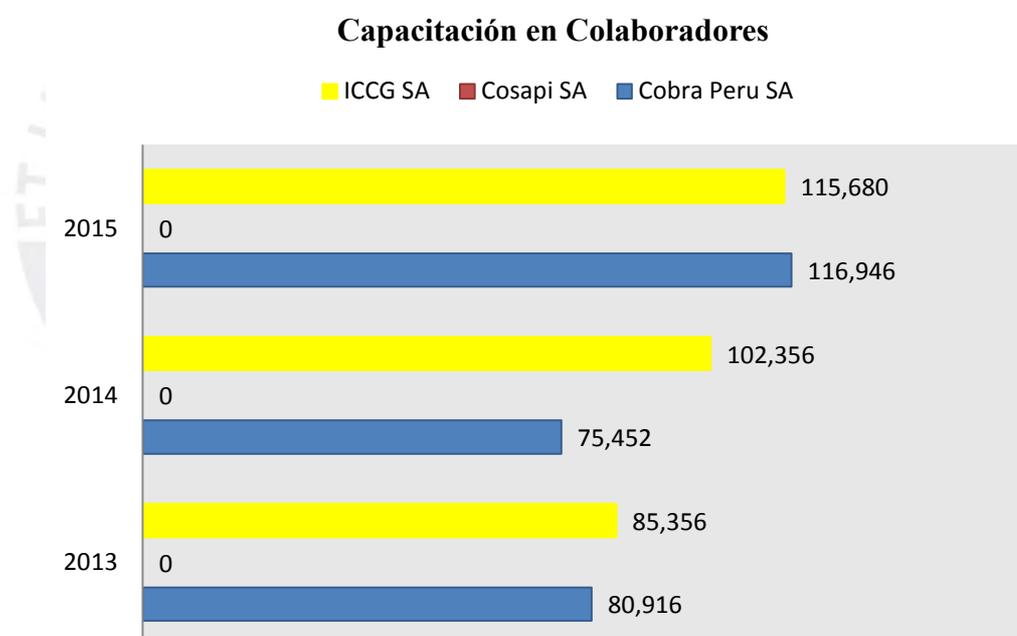


Figura 10. Inversión en capacitaciones por año a los colaboradores de la muestra

Comunidad: Para conocer el enfoque de las empresas con la comunidad se usaron los siguientes indicadores: (a) invierten en obras por impuestos, las empresas encuestadas no aplican este beneficio; (b) creación nuevos puestos de empleo, las empresas encuestadas no

lo consideran necesario; (c) gestión de riesgos asociados al entorno, las empresas encuestadas miden sus riesgos con sus grupos de interés; (d) compra de servicios locales, solo Cosapi SA ha comprado servicios locales por un valor de 730 millones de soles en el año 2015, las otras dos solo alquilan locales para su gestión; e (e) invierte en la conservación del medio ambiente: ninguna de las empresas constructoras indicaron que invierten en la conservación de las zonas donde realizaron la actividades relacionadas a los proyectos de construcción (ver Tabla 23).

Tabla 23

Comunidad

Comunidad	Invierte en obras por impuestos	Creó nuevos empleos (Total)	Gestionó riesgos asociados con el entorno	Compró servicios locales	Invirtió en la conservación del medio ambiente
Cobra Perú	0	0	Si	0	0
Cosapi SA	0	0	Si	730MM	0
ICCGSA	0	0	Si	0	0

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Con respecto a la relación entre la comunidad y el fortalecimiento de capacidades laborales se observó que de las tres empresas encuestadas solo ICCGSA capacitó a los comuneros con el fin de que contratarlos en las obras que se encuentran realizando, generando un beneficio económico y social para ambas partes (ver Tabla 24).

Tabla 24

Comunidad

Empresa	Invirtió en fortalecer las capacidades laborales (S/.)		
	2013	2014	2015
Cobra Perú	0	0	0
Cosapi SA	0	0	0
ICCGSA	85,650	110,856	120,438

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Proveedores, para conocer la responsabilidad de las empresas con sus proveedores se usaron los siguientes indicadores: (a) Paga a tiempo a sus trabajadores, al respecto las empresas encuestadas cumplen con el pago oportuno y (b) Busca estabilidad de los proveedores, las empresas encuestadas confirman y mantienen una buena relación con los mismos de esta manera los fidelizan y consideran parte de sus procesos y cadenas de valor. Las empresas en estudio consideraron a los proveedores como socios estratégicos para su negocio (ver Tabla 25).

Tabla 25

Proveedores

Proveedores	Paga a tiempo a los proveedores	Buscó estabilidad de los proveedores
Cobra Perú	Si	Si
Cosapi SA	Si	Si
ICCGSA	Si	Si

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Con el fin de conocer la gestión de la mejora continua de las empresas constructoras con sus proveedores usaron los siguientes indicadores: (a) Invirtió en la mejora continua, las empresas no consideran necesario aplicar esta mejora; y (b) Incremento de compras, en respuesta Cobre Perú incrementó sus compras porque generó entre el 2013 al 2015 nuevos proyectos y con respecto a las otras dos empresas no consideran necesario invertir (ver Tabla 26).

Clientes, según las respuestas formuladas a las tres empresas constructoras, en base al instrumento de investigación, sobre la relación y comportamiento ante el cliente, indicaron que miden la calidad de servicio, dan precios preferenciales, miden la satisfacción del cliente, existe una comunicación excelente con transparencia y se manejó con eficiencia los reclamos. Estas respuestas dan muestra del adecuado manejo de los procesos de calidad según el ISO 9001 que cada una de las empresas en estudio lo tiene implementado. El concepto de

Tabla 26

Mejora Continua con Proveedores

Proveedores	Invirtió en la mejora continua (S/. millones)			Incrementó las compras (millones)		(S/.
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Cobra Perú	0	0	0	55	86	94
Cosapi SA	0	0	0	0	0	0
ICCGSA	0	0	0	0	0	0

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

tener medido la satisfacción del cliente por parte de las empresas en estudio fue muestra de la responsabilidad con sus flujos futuros (ver Tabla 27). En la Figura 11, se describió que las tres empresas crean valor compartido hacia el Stakeholder cliente, generó valor económico al medir la calidad de servicio, precios preferenciales y satisfacción del cliente; y valor social al mantener una excelente comunicación, transparencia y manejo de reclamos con los clientes. En conclusión, aplicaron valor compartido al cumplir en un 100% con los puntos de medición del cuestionario.

Tabla 27

Clientes

Cliente	Mide la calidad de servicio	Da precios preferenciales	Mide la satisfacción del cliente	Mantiene excelente comunicación	Es transparente con los clientes	Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes
Cobra Perú	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cosapi SA	Si	Si	Si	Si	Si	Si
ICCGSA	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

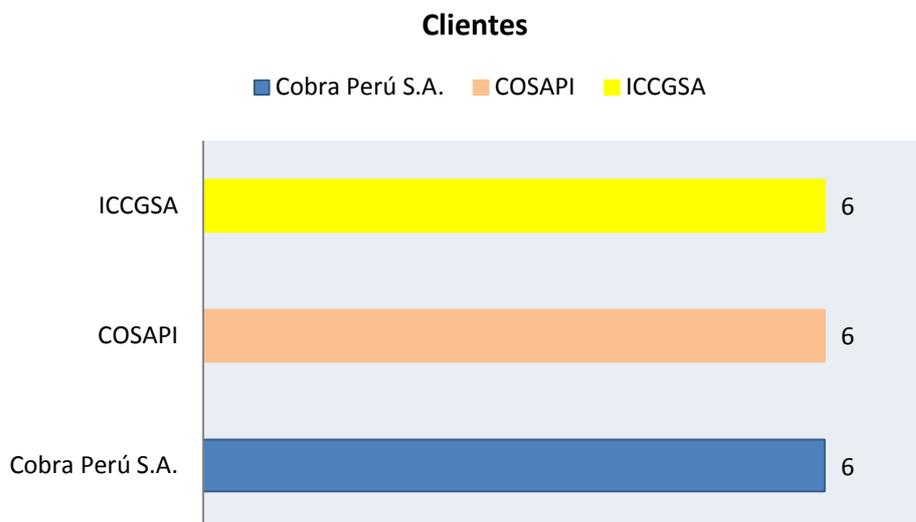


Figura 11. Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders cliente.

Medio Ambiente, las respuestas mostradas en la Tabla 28 describen que las tres empresas evaluadas reciclan papel, reducen residuos sólidos, mostrando compatibilidad con ser miembros de Perú 2021 y la elaboración de reportes de sostenibilidad de la GRI. Sobre los temas de trata de efluentes, Gases GEI y reciclaje de equipos de oficina no son prácticas implementadas en sus organizaciones a excepción de ICCGSA que considera importante reciclar equipos de oficina y maquinarias aplicando la responsabilidad social empresarial.

Tabla 28

Medio Ambiente

Concervacion de Medio Ambiente	Reciela Residuos sólidos	Reciela papel	Trata los Efluentes	Fija o Almacena los Gases GEI	Reciela los Equipos de oficina, maquinarias
Cobra Perú	Si	Si	No	No	No
Cosapi SA	Si	Si	No	No	No
ICCGSA	Si	Si	No	No	Si

Nota. Tomado de Cuestionario de Valor Compartido

Según la Tabla 29, las tres empresas aplicaron la auditoria de sus procesos ambientales, fueron transparentes y practicaron rendiciones de cuentas en virtud del medio ambiente, ninguna de las empresas invirtieron en la conservación del medio ambiente pero

realizan el proceso de remediación en las zonas intervenidas; cada una es transparente respecto a su impacto ambiental. Así mismo, las empresas encuestadas no han recibido notificaciones de multas ambientales.

Tabla 29

Medio Ambiente Según Muestra

Conservación de Medio Ambiente	Audita procesos desde el punto de vista ambiental	Invirtió en la conservación del medio ambiente	Es transparente respecto de su impacto ambiental	Practica rendición de cuentas	Recibió notificación de multas ambientales
Cobra Perú	Si	No	Si	Si	No
Cosapi SA	Si	No	Si	Si	No
ICCGSA	Si	No	Si	Si	No

Nota. Adaptado de Cuestionario de Valor Compartido

Según la Tabla 30, para determinar la conservación de medio ambiente, respecto a la utilización de agua, electricidad, papel y combustible, dos de las empresas, ICCGSA y Cobra Perú SA, cuentan con procesos para reducir su consumo.

En la Figura 12, se describió que las tres empresas crean valor compartido hacia el Stakeholder Medio Ambiente al realizar las prácticas de valor compartido como por ejemplo al reciclar residuos sólidos y papel, auditorías y transparencia en la información, y finalmente al practicar rendición de cuentas. En conclusión, aplican valor compartido en un 53%, donde Cosapi SA representó al 50% al cumplir con 5 prácticas de VC, Cobra Perú representó el 50% al cumplir con 5 prácticas de VC, e ICCGSA representó el 60% al cumplir con 6 prácticas de VC.

En la Tabla 31, se describió que entre los años del 2013 al 2015, la empresa ICCGSA fue eficiente en la reducción del consumo de agua en 17%; el consumo de electricidad aumento en Cobra Perú en 24% y en ICCGSA en 21% debido al aumento de los proyectos de infraestructura. Cobra Perú redujo el consumo de combustible en 11%.

Tabla 30

Conservación del Medio Ambiente con Respecto al Uso De Agua, Papel, Electricidad y Combustible en las Empresas de la Muestra

Conservación de Medio Ambiente		Cobra Perú SA	Cosapi SA	ICCGSA
Redujo el uso de Agua (m3) por unidad de producto	2013	13,743.00	0.00	3,422.46
	2014	18,241.00	0.00	2,754.00
	2015	17,355.00	0.00	2,840.00
Redujo el uso de Papel (Tn) por unidad de producto	2013	20.41	0.00	11.71
	2014	27.37	0.00	13.19
	2015	26.21	0.00	15.72
Redujo el uso de Electricidad (Kwh) por unidad de producto	2013	357,757.00	0.00	261,078.30
	2014	457,407.00	0.00	315,246.60
	2015	445,289.00	0.00	316,178.40
Redujo el uso de Combustible (Gln) por unidad de producto	2013	55,434.00	1,029,138.00	0.00
	2014	48,233.00	9,428,541.00	0.00
	2015	49,557.00	10,033,123.00	0.00

Nota. Adaptado de Cuestionario de Valor Compartido

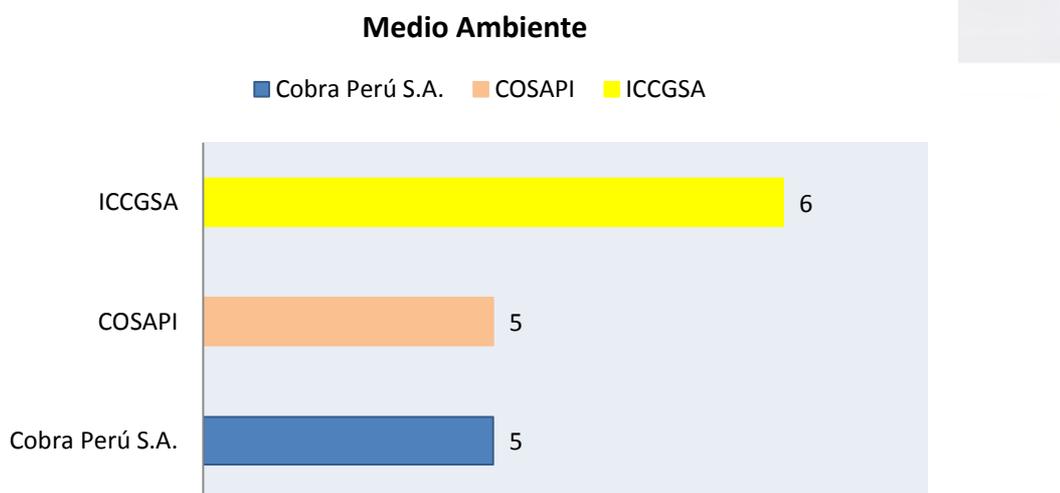


Figura 12. Nivel de aplicación de valor compartido hacia stakeholders medio ambiente.

Tabla 31

Aplicación de Valor Compartido de las Empresas de la Muestra En Reducción Agua, Papel, Electricidad y Combustible

Resultados de conservación del medio ambiente (2013 al 2015)	Cobra Perú SA	Cosapi SA	ICCGSA
Redujo el uso de Agua (m3) por unidad de producto	26%	0%	-17%
Redujo el uso de Papel (Tn) por unidad de producto	28%	0%	34%
Redujo el uso de Electricidad (Kwh) por unidad de producto	24%	0%	21%
Redujo el uso de Combustible (Gln) por unidad de producto	-11%	875%	0%

Nota. Adaptado de cuestionario realizado a los ejecutivos

Accionistas, como se muestra en la Tabla 32 ninguna de las empresas cotizó en Bolsa, no se conoce el precio probable por acción ni tampoco es posible identificar la valorización de la empresa en Bolsa. Asimismo, en los estados financieros no se logró identificar el crecimiento de la utilidad por acción.

Tabla 32

Accionistas

Accionistas	Empresa cotiza en Bolsa	Precio en Bolsa de la acción	Cuanto fue la valorización en Bolsa de la empresa (S/.)	Cual fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)
Cobra Perú	No	No	No	No
Cosapi SA	No	No	No	No
ICCGSA	No	No	No	No

Nota. Adaptado de Cuestionario de Valor Compartido

Reputación de las empresas constructoras frente a sus stakeholders. Para conocer la reputación de las empresas durante el 2015 se consideró los siguientes indicadores: (a) Mejoró su credibilidad; (b) Mejoró su prestigio; (c) Mejoró su imagen; (d) Mejoró su marca; (e) Mejoró su reputación. Como se muestra en la Tabla 33, las tres empresas encuestadas

mejoraron su credibilidad, prestigio, imagen, marca, reputación y mejoraron su confianza con los stakeholders. Asimismo, Cobra SA indicó una disminución en su productividad, Cosapi SA mejoró su productividad generando un rendimiento de 0% a 7% en los dos últimos años; con respecto a las licencias sociales solo ICCGSA consiguió el 100% de las licencias sociales, atributos de las características que fortalecen la imagen y generan mejor posicionamiento. Asimismo, se ha identificado dos grupos de interés adicionales que no están descritos en el cuestionario pero que son de gran importancia en el sector construcción, los cuales son: (a) Sindicatos y (b) Gobierno.

Tabla 33

Desarrollo en el 2015 de la Muestra

La empresa durante el 2015	Mejoró su credibilidad	Mejoró su prestigio	Mejoró su imagen	Mejoró su marca	Mejoró su reputación	Mejoró confianza con stakeholders
Cobra Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cosapi SA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ICCGSA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
La empresa durante el 2015	Aumentó la productividad (%)			Consiguió la Licencia Social para los nuevos proyectos (%)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Cobra Perú	18	38	10	0	0	0
Cosapi SA	0	0	0	0	0	0
ICCGSA	0	0	7	100	100	100

Nota. Adaptado de Cuestionario de Valor Compartido

Sindicato. Los sindicatos de construcción civil representan un grupo que es un riesgo asociado con el entorno, que está conformado por un grupo de trabajadores los cuales representan a los trabajadores de una empresa e incluso, de ser el caso, a los trabajadores no afiliados del sector (Trabajo y Promoción del Empleo, 2012). Asimismo, estos sindicatos estuvieron compuestos por personas desocupadas del ámbito en el cual se desarrollaron los proyectos, conformando el mayor porcentaje de trabajadores del proyecto. El sindicato de trabajadores tiene por función hacer cumplir los derechos de los trabajadores ante los empleadores, y de no ser así podría generar riesgo de paralizaciones y pérdidas en la productividad. Las tres empresas encuestadas consideran a los sindicatos como un

Stakeholder importante con los cuales deben mantener buenas relaciones por medio de negociaciones acertivas para definir los beneficios laborales, económicos, y sociales de sus integrantes que representa mayormente la mano de obra no calificada que ingresan a laborar en los proyectos de construcción ya que una inadecuada gestión con los grupos sindicales podría provocar paralizaciones de obras generando pérdidas económicas para las empresas y conflictos sociales con las comunidades.

Gobierno. La mayor parte de los proyectos de construcción son provenientes de inversiones del estado por esta razón es de vital importancia mantener una adecuada gestión con todas las entidades estatales con quienes se interrelaciona. Las tres empresas encuestadas buscan cumplir con todas las normativas y pago de impuestos relacionados a sus proyectos, asimismo, se alinean a las necesidades del estado en cuanto a mantener una buena relación con las comunidades cercanas a las zonas de trabajo. Con relación a las prácticas de VC que se ha identificado en las tres empresas encuestadas en los procesos y formas de trabajo ante los Stakeholders se ha cuantificado un total de 232 prácticas que se asocian a prácticas de VC desde el año 2013 al 2015, donde las mayores prácticas son para los Colaboradores y el Medio Ambiente (ver Tabla 34).

Tabla 34

Cantidad de Prácticas de VC según Porter y Kramen

Teoría de Stakeholders 2013-2015	COSAPI SA	COBRA PERU SA	ICCGSA	TOTAL
Colaboradores	24	18	24	66
Comunidad	9	10	9	28
Proveedores	12	9	12	33
Medioambiente	24		19	43
Clientes	12	12	12	36
Accionistas	9	6	6	21
Sindicato de Trabajadores	2	1	2	5

Nota. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad 2013” por Cosapi SA

(https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). “Reporte de Sostenibilidad 2014” por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015” por Cosapi SA

(https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf). Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de ICCGSA y Cobra Peru SA.

En la Figura 13, la empresa Cosapi SA tiene un acumulado de 92 prácticas de VC con relación a los Stakeholders con una participación del 40%; a su vez ICCGSA cuenta con un acumulado de 84 prácticas de VC teniendo una participación de 36%, y Cobra SA tiene un acumulado de 56 prácticas con una participación de 24%.

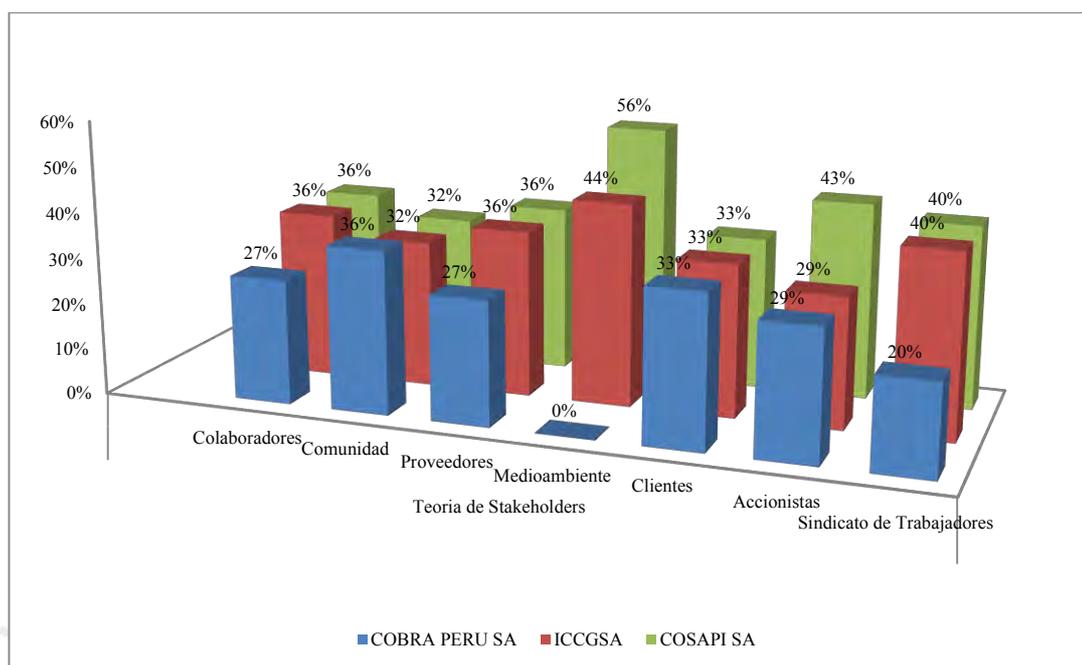


Figura 13. Prácticas de VC según teoría de stakeholders.

4.3. Discusión

La presente investigación tiene como objetivo el describir y medir si las empresas encuestadas conocían, estaban preparadas y aplicaban el concepto de valor compartido según la muestra considerada, para ello se identificó cuales fueron las practicas de valor compartido analizando sus incentivos y beneficios.

Entre los incentivos identificados tenemos:

- Incremento de utilidades de las compañías, debido a un mejor control de reducción de costos, mayores ventas por nuevos proyectos, fortaleciendo alianzas con sus proveedores y clientes.
- Mejora de imagen y prestigio, en el caso de ICCGSA ejecutó el primer sistema de

telecabinas del Perú cumpliendo con los parámetros establecidos en el contrato, lo cual permitió mejorar su marca y credibilidad, en el caso de Cosapi S.A ha retomado los contratos a nivel internacional con Panamá ejecutando nuevos proyectos incentivando un crecimiento de imagen a nivel global, en el caso de Cobra Perú S.A ha participado en la generación de parques eólicos en Marcona (aerogeneradores) incentivando la creación de energía renovable.

- Estabilidad del clima laboral, otorgando premios, bonos e incentivando línea de carrera, permiten la participación en la toma de decisiones, miden la satisfacción del trabajador a través de la evaluación 360°.
- Satisfacción a los Proveedores, mediante el pago oportuno y lograr fidelizarlos como parte de la cadena de valor de las empresas.
- Fidelización con sus Clientes, otorgan precios preferenciales, evalúan y miden la calidad del servicio, mantienen una excelente comunicación.
- Al aplicar las actividades de valor compartido, los beneficios que se obtuvieron de las empresas del sector construcción fueron las siguientes:
 - Clientes, incrementó el valor económico al medir la calidad de servicio con precios preferenciales y satisfacción del cliente; se esmeraron para presentar una excelente comunicación, transparencia y manejo de reclamos con los clientes.
 - Colaboradores, en relación a los accidentes laborales se observó que disminuye el número de accidentes logrando un mayor bienestar a las familias, se incrementó la inversión en capacitaciones de sus colaboradores mejorando su desarrollo profesional.
 - Comunidad, generaron oportunidades de mejora en cuanto a la gestión de riesgos asociados en el entorno. Asimismo, realizó inversiones con el fin de fortalecer la capacidad laboral.

- Medio Ambiente, se redujo el uso recursos naturales como agua, combustible y electricidad con el fin de lograr la sostenibilidad y preservación.
- Proveedores, mejoraron los plazos de pago, generando mayor estabilidad, incentivaron la buena relación con los mismos fidelizándolos e introduciéndolos en el proceso de cadenas de valor, de esta manera consideran a los proveedores como socios estratégicos para su negocio.

4.4. Conclusión

Se concluye en la presente investigación en base al instrumento utilizado, se describió que las empresas constructoras de la muestra, Cosapi S.A, Cobra Perú S.A e ICCGSA conocen del concepto de valor compartido en un nivel bajo según la escala de Likert, con respecto a las encuestas a los 10 ejecutivos sobre la creación de valor compartido .

Asi mismo con respecto al nivel de aplicación de valor compartido las empresas de la muestra según la escala de likert presenta un nivel muy bajo con lo cual nos encontramos en una etapa emergente o inicial.

El nivel de preparación las empresas de la muestra del sector construcción es medio porque cuentan con los ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Asi mismo, Cosapi SA e ICCGSA son miembros de Perú 2021 y cuentan con reportes de sostenibilidad de la GRI, ninguna cotiza en bolsa, ninguna es signataria del pacto global UN Global Compact y tampoco del Great Place to Work.

En el nivel de aplicación según la teoría de Porter y Kramer 2011, se verificó que Cosapi SA, realizó creación de valor compartido, porque creó nuevos productos, realizó mejoras en su cadena de valor, generó cluster en los negocios con proveedores, clientes y competidores. Con lo cual podemos determinar que el nivel es muy bajo ya que representa el 20% de las empresas utilizadas en la muestra.

El nivel de aplicación del concepto de valor compartido según la Teoría de

Stakeholders se encuentra en un nivel bajo porque ninguna de las empresas encuestadas calcula el EVA. Lo que significa que no están midiendo el desempeño global de sus empresas. Sin embargo, las empresas encuestadas se preocupan por a sus colaboradores, con respecto a salarios, premios bonos, políticas y la medición de satisfacción del trabajador, y cuentan con procesos de seguridad en el trabajo que permite controlar la accidentabilidad. La inversión de las empresas constructoras con respecto a la comunidad es baja debido a que ninguna de las empresas invierte en obras por impuestos, tampoco han creado nuevos empleos, ni han invertido en la conservación del medio ambiente.

El trato a sus proveedores esta en nivel medio ya que para conservarlos, las empresas de la muestra proporcionan estabilidad en el trabajo y pagaron sus servicios oportunamente. Todas las empresas encuestadas cuentan con un trato eficiente a sus clientes, dado que aplican políticas de calidad y servicio. Las empresas Cosapi S.A, Cobra Perú S.A e ICCGSA no cuenta con un proceso de reducción de consumo de agua, papel, energía eléctrica y combustible definido con excepción de Cosapi S.A.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presento las respuestas a las preguntas de investigación, en función al marco teórico presentado en el capítulo II, con la metodología utilizada en el capítulo III y en base al análisis realizado de los datos obtenidos en el capítulo IV a las empresas seleccionadas. Posterior a esto, se detallo las conclusiones y recomendaciones para las empresas de la muestra del Sector Construcción del Perú en cuanto a la importancia de la creación de valor compartido.

5.1. Conclusiones

De los resultados obtenidos en el Capítulo IV, a continuación se describieron las siguientes conclusiones, las cuales aplican solamente a las empresas incluidas en esta investigación:

1. Con referencia a la primera pregunta de investigación relacionada a ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos de las empresas del sector construcción de la muestra sobre el concepto de valor compartido?, se concluyó que el nivel de conocimiento del concepto de valor compartido por parte de las empresas encuestadas fue bajo, de las tres empresas solo una conoce la definición de valor compartido, y las otras dos empresas no conocen del término, debido a que la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa estuvo en crecimiento y que no existen investigaciones que muestren los beneficios tangibles de la creación de valor compartido en el Sector Construcción en el Perú.
2. En relación a la segunda pregunta de investigación referida a ¿Cuál es el nivel de preparación de las empresas del sector construcción de la muestra en torno a la aplicación del valor compartido?, se concluyó que el nivel de preparación en torno a la aplicación de valor compartido fue medio, Cosapi SA e ICCGSA presentaron mayores avances en relación a la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social

Corporativa (GRI, Peru 2021, certificaciones, y buen gobierno corporativo de la BVL), en comparación de Cobra Perú SA (certificaciones de RSC). Este resultado es favorable dado que las tres empresas cuentan con certificaciones implementadas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 lo que promueve contar con mejores practicas laborales durante la ejecución de los proyectos generando reducción de costos en las empresas y mejora de la calidad de vida para los colaboradores, y al ser estas certificaciones (Trinorma) unos de los parámetros para la selección de la muestra ayudó en la investigación a que los resultados fueran favorables en relación a la preparación de VC. Las tres empresas encuestadas demostraron interés en ser socialmente responsables ante las decisiones internas que generen tanto un beneficio a la sociedad y a la corporación.

3. En relación a la tercera pregunta de investigación relacionada a ¿Cuál es el nivel de aplicación en las empresas del sector construcción de la muestra en torno al concepto de valor compartido según Porter y Kramer 2011?, se concluyó que el nivel de creación de valor compartido fue muy bajo; una de las empresas encuestadas aplicó las tres formas de crear valor compartido (productividad en la cadena de valor, crear nuevos productos, y construir clúster) de acuerdo al cuestionario; pero haciendo una revisión a información secundaria se evidenció prácticas que las empresas encuestadas las agrupan como Responsabilidad Social y que vienen a ser prácticas de valor compartido.
4. Finalmente, con relación a la cuarta pregunta, referida a ¿Cuál es el nivel de aplicación del concepto de valor compartido de las empresas del sector construcción de la muestra según la Teoría de *Skateholders*?
 - Con respecto a la relación con los colaboradores se concluyó que la creación de valor compartido fue alto, de los resultados obtenidos se pudo apreciar que la totalidad de

las empresas encuestadas otorgaron premios, bonos, implementaron planes de carrera, aplicaron encuestas de satisfacción y promovieron la participación activa de sus colaboradores, sin embargo, las tres en su totalidad no promueven la inversión en becas de estudio, siendo una oportunidad de mejora para las mismas.

- Con respecto a la relación con la comunidad se concluyó que la creación de valor compartido fue medio, se pudo apreciar que las tres empresas tienen una oportunidad de mejora por cuanto solo gestionan los riesgos asociados en el entorno. Asimismo, solo una realizó inversiones en fortalecer la capacidad laboral.
- Con respecto a la relación con los proveedores se concluyó que la creación de valor compartido fue medio, se pudo apreciar que la totalidad de las empresas cumplieron en fidelizar a sus proveedor en relación a sus pagos y buenas relaciones, sin embargo, existe una oportunidad de mejora en la mejora continua e incremento de las compras con los proveedores. Las empresas se consideraron socios estratégicos de sus proveedores a pesar de tener débiles algunos indicadores de gestión.
- Con respecto a la relación con los clientes se concluyó que la creación de valor compartido fue alto; el grado de relación de las tres empresas encuestadas con los clientes fue permanente y constante, el interés por entregar productos y servicios de calidad, y satisfacer sus necesidades fueron puntos esenciales que las tres empresas consideraron de gran valor dentro de las organizaciones.
- Con respecto a la conservación del medio ambiente se concluyó que la creación de valor compartido fue medio, las tres empresas emplearon políticas que generaron beneficios tangibles para el medio ambiente por medio de la creación de procesos y procedimientos en las operaciones.
- Con respecto a la relación con los accionistas se concluyó que la creación de valor compartido fue medio, ya que si se generó incremento en las utilidades por acción en

las tres empresas encuestadas. Por otro lado, la búsqueda de la satisfacción de los accionistas fue permanente.

5.2. Implicancias Teóricas

El conocimiento y la importancia sobre la aplicación del concepto de valor compartido se encuentran en un estado emergente y el desarrollado en la gestión empresarial del sector construcción en el Perú es bajo. Este nuevo concepto de mejora de la competitividad empresarial, siendo a su vez socialmente responsable, debe ser difundido por medio de investigaciones realizadas por instituciones públicas y privadas donde se pueda evidenciar los beneficios generados para las empresas peruanas que pertenecen al sector construcción.

El instrumento utilizado ayudó a identificar y describir el nivel de conocimiento en la que se encuentran las empresas del sector construcción de la muestra con referencia al concepto de valor compartido, y se conoció el nivel de creación de valor compartido al conocer las buenas prácticas de sostenibilidad que actualmente se encuentran desarrollando.

La presente investigación quedó como herramienta para aquellas empresas constructoras que despierten interés en desarrollar el concepto de valor compartido en sus actividades de negocio, asimismo se considera que puede ser utilizado por empresas de capacitación sobre gerenciamiento de proyectos, las cuales fortalecerán sus conceptos y por ende el crecimiento como empresa.

5.3. Implicancias Prácticas

Es desde hace algunos años que la empresa privada del sector construcción empezó a incorporar políticas de responsabilidad social dentro de sus estrategias, creando planes de desarrollo que generen beneficios para la empresa como para la sociedad, pero aún lo que ha este momento se ha alcanzado se encuentra en una etapa de crecimiento. Lo que se encuentra más difundido en las empresas más representativas del sector construcción es el concepto de

Responsabilidad Social Corporativo, dado que este concepto esta más desarrollado al haberse creado diferentes instrumentos de medición que fueron de uso para estas empresas, a su vez hay organizaciones que guían, difunden y premian las buenas practicas de responsabilidad social.

Para el concepto del valor compartido sea tomado como referente de buenas practicas de responsabilidad social es necesario la creación de un instrumento de medición que cuantifique y nivele la creación de valor compartido en las empresas. Las implicancias prácticas para las empresas involucradas en el presente estudio de investigación es que cuentan con un documento de investigación con datos proporcionados por los ejecutivos que laboran en las mismas empresas y analizados en la presente investigación, pudiendo sacar conclusiones de oportunidades de mejora, con la finalidad de aprovechar su aplicación.

5.4. Recomendaciones

5.4.1. Recomendaciones Prácticas

- La muestra tomada en la investigación realizada nos da a conocer el estado de gestión de las empresas de Construcción del Perú, esto en relación al concepto de valor compartido. Sin embargo, se podrían considerar en futuras investigaciones una mayor muestra, que por razones de recursos no se abordaron en la presente investigación.
- Sería importante que los entes reguladores establezcan medidas para fomentar las prácticas del concepto de valor compartido en las empresas del Sector Construcción del Perú. Se recomienda que se organicen asesorías, seminarios y charlas gratuitas que expliquen a las empresas los beneficios económicos y de índole social de utilizar dichas prácticas.
- Las empresas seleccionadas se encuentran preparadas para crear valor compartido. Si bien es cierto, no se utilizan como tal, sino como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Alta Gerencia de las empresas constructoras, deberían incentivar la

formación de equipos de trabajo en temas relacionados al concepto de valor compartido, el mismo que estaría conformado por empleados debidamente capacitados en el tema, y que éstos a su vez se reúnan para presentar propuestas de mejora y monitorear los avances a los resultados obtenidos.

- Las empresas seleccionadas deberían entender las necesidades de sus clientes, y a través de la presente investigación declararon tener al menos un experto que se encarga de los temas de responsabilidad social, sin embargo analizando el nivel bajo que han alcanzado las empresas del sector construcción, es importante indagar si el trabajo de dicho experto cumple el fin de aplicar el concepto de valor compartido.
- Las empresas constructoras deberían monitorear a sus proveedores y evaluar si éstos practican los conceptos de valor compartido, con la finalidad de atenuar las deficiencias existentes y ofrecer mejores obras a sus clientes.
- Se recomienda a los gremios del sector Construcción del Perú, suscribir un pacto ético donde se consideren aspectos del concepto de valor compartido y lo más importante se logre que todas las empresas puedan competir en igualdad de condiciones.

5.4.2. Futuras Investigaciones

Se considera que para futuras investigaciones lo siguiente:

- Implementar un instrumento de medición enfocado en medir el grado de conocimiento y aplicación de las empresas constructoras en el concepto de valor compartido, de tal manera de identificar con claridad las oportunidades de mejora y lograr mejora continua permanente.
- Los ejecutivos encuestados de la organización fueron los jefes de área, sin embargo, se recomienda encuestar a los altos ejecutivos de la alta gerencia para conocer el nivel de preparación en el concepto de valor compartido.

- Se recomienda hacer esta investigación en una muestra más numerosa que determine representatividad en el sector de construcción.

5.4.3. Contribuciones

La presente investigación contribuye con el país en identificar cual es el nivel de conocimiento, preparación y aplicación valor compartido en las tres empresas constructoras investigadas de tal manera que se puede identificar las áreas y/o departamentos donde existen practicas de valor compartido que están generando beneficios económicos y sociales para la empresa y la comunidad donde operan; y así sirva como guía para futuras investigaciones sobre la aplicación de las prácticas de valor compartido en otras empresas del Sector Construcción.



Referencias

- Abreu, J., Parra, C., & Molina, E. (2012). *El Rol de las preguntas de Investigación en el Método Científico*. Daena International Journal of Good Conscience, (pp.169-187). Abril 2012. ISSN 1870-557X. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Albano, S., Pérez, A., Spotorno, M.M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Bulian, J., & Suñer, M.N. (2012). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Creación de Valor Compartido entre organizaciones y comunidad. *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario*, 1(1), 1-17.
- Alpana. (2014). Traditional CSR vs Creating Shared Value: A Process of Stakeholder Engagement. *IOSR: Journal of Economics and Finance*, 3(4), 61-67. E-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Recuperado de www.iosrjournals.org
- Alvarez, N. C., & Calderon, N. M. (2016). *Liderazgo Responsable: una revisión de literatura*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12790/1022391720-2016%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andelin, M., Karhu, J., & Junnila, S. (2015). *Creating shared value in a construction project – a case study*. *Procedia Economics and Finance* 21, 446-453. Doi:10.1016/S2212-5671(15)00198-7
- Andía (2011). *Indicador de Rentabilidad de Proyectos: Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA)*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM Producción y Gestión 14, 15 -18. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/6204/5409>
- Aparicio, A., Palacios; W., Martínez, A.; Ángel, I.; Verduzco, C., & Retana, E. (2009). *El Cuestionario: Métodos de Investigación Avanzada*. Universidad Autónoma de Madrid. España, 1-11. Recuperado de la base de datos ProQuest

- Arbiser, Samuel (2011). La confidencialidad. Su centralidad en psicoanálisis. *Revista de la Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires*, 38, 9-19. Recuperado de la base de datos ProQuest
- Azqueta Oyarzun, D. (1994). *Valoración Económica de la Calidad Ambiental*. Mc Graw Hill, Cornell University Madrid, España.
- Ban-Ki-Moon, B. (2016). *Una década de liderazgo y compromiso con el mundo, avance de la energía sostenible*. Recuperado de <https://uniclima.org.pe/2016/12/14/ban-ki-moon-una-decada-de-liderazgo-y-compromiso-con-el-mundo/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Series históricas anuales – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04023AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *PBI por sectores productivos*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04997AA/html/2007/2017/>
- Banco Mundial. (2017). *Perú, Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barboza, D., & Piñeros, R., & Noguera, A. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Universidad Libre Colombia*, 11(19), 187-204. ISSN 1900-0642. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- 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.
- Bobel, I., & Zubrilova, O. (2014). Creating Shared Value (CSV) - New Business Concept and Challenge for Compliance. *Compliance Magazine*, 1(1), 1-12. Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/273771670>
- Borderias, U., & Muguruza, C. (2014) *Evaluación Ambiental*, Madrid: UNED.
- Cachanosky, J. (1994) *Historia de las teorías del valor y del precio*. Revista Libertas – Instituto ESEADE. Buenos Aires, Argentina.
- Calvo, P. (2014). *Ética empresarial, responsabilidad social*. (pp. 221-223). Tópicos, revista de filosofía.
- Cameron, K. (2011) Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1): 25-35.
- Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65(2), 50-67.
- Castilla, J. (2015) *Acta bioethica, Tragedia de los recursos de uso común y ética ambiental individual responsable frente al calentamiento global*, Universidad Católica de Chile.
- Chapman, S., & Spitzeck, H. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12 (4), 499 – 513. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/14720701211267838>
- Cohen-Kalafut, P., Gronroos, & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5) 1-9
- Coria, A., Pastor, I., & Torres, Z. (2013). *Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios*. Pensamiento & gestión. Universidad del Norte. (pp.2-24). Recuperado datos ProQuest
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37

- definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- 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
- De Quevedo, E., De La Fuente, J., & Delgado, J. (2005) Reputación Corporativa y creación de valor marco teorico de una relación circular, *Investigaciones Europeas de dirección económica de Empresa*, 11(2), 81-97.
- Díaz, N. (2012). Ética, Negociación y Valor Compartido. *International Journal of Good Conscience*, 5-12). Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Díaz, N. (2012). Ética, Negociación y Valor Compartido. *International Journal of Good Conscience*, pp.5-12. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Díaz, N., & Castaño, C.A. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(2), 82-100. ISSN 1870-557X.
- Elkington, J. (1999). *Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. Empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia*. Cuarta edición. Thomson Editores. México D.F.
- Fernandez, P. (2005). Creación de Valor para los accionistas: definición y cuantificación, *Universia Business Review Actualidad Economica* 2, p10. ISSN 1698-5117.
- Flores, J., & Ickis, J. (2007) La responsabilidad social en Cementos Lima y sus efectos en la creación de valor para el negocio y en la gestión de riesgo. En J. Flores, E. Ogliastris, E.

- Peinado-Vara, & I. Petry (Eds.). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe* (pp. 165-187). Washington D. C., BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y INCAE Business School
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016 - 2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Foundation Strategy Group [FGS]. (2014). Valor Compartido en Chile. Recuperado de
- Freeman, M., & Herriges, J., & Kling, C. (2014). *The Measurement of Environmental and Resource Values, Theory and Methods* (3ra Edition). University of Florida, New York, USA.
- Gil, A. M., & Barcellos, P. (2009, junio). *Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa*. Social responsibility and corporate environment evaluation indicators. Proceeding of International Conference and Doctoral 11 Consortium for ISEOR and Academy of Management. France, Lyon (1)
- González, E. (2007). 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*, 17(2), 205-224.
- Gonzales, N., Valcarcel, M., & Contreras, R. (2010). *Valor Social*. Ministerio de Trabajo de asuntos sociales España, 3, pp 13-127.
- 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.
- Gutiérrez, A.M., & Amador, M.E. (2015). Responsabilidad Social con Valor Compartido constituyen ventajas competitivas en empresas peruanas y mexicanas. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM*, 23(44), 09-17. ISSN: 1609-8196

- Hernandez, A., Casas, M., León, M., Caballero, R. & Perez, V. (2013). La Ciencia Economica del Medio Ambiente: Un aporte desde la valoración económica ambiental. *Revista Paranaense de Desembolvemento*, 34(125), p 25-38. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=948c597a-dad7-4562-8ab4-4a7c6d44e3ff%40sessionmgr4009&hid=4213>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. Mc Graw Hill Education. México D.F.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. Mc Graw Hill Education. México D.F.
- http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_SV%20Journey.pdf
https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf
- Jensen, M. (2001). Maximización del valor, teoría de los Stakeholders y la función objetiva de la empresa. *Aurkilan Spanish Anual, Special issue on Business Ethics Quarterly I*(2009), ISSN : 1889-4384, pp 65-90.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21. Recuperado de <http://www.chinadinghui.com/doc/306.pdf>
- Knirsch, M., & Székely, F. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), pp. 628–647. Doi: 10.1016/j.emj.2005.10.009
- Kotler, P., & Vanhamme, J & Maon, F. (2007). A Stakeholder Approach to corporate Social Responsibility, Pressures, Conflicts and Reconciliation, Foreword and Acknowledgment.
- Lopez, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid, España. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=DYn6IgLhoToC&pg=PA20&dq=valor+social&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwJm34ZjSAhVifiYKHTYND0M4ChDoAQg7MAk#v=onepage&q=valor%20social&f=false>

Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25123815>

Maldonado, J. (2015). *Metodología de la investigación (Fundamentos)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-metodologia-de-la-investigación>

Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J., Velasquez, I., & Villaseca, M. (2011), *Diagnóstico de la Reponsabilidad Social en Organizaciones Peruanas. Una Aproximación Interinstitucional y Multidisciplinaria*. (CENTRUM Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).

Martínez, A., Conesa, E., Morán, R., Pallares, J., De la Cruz, E., Ortega, E., & Lopez, J. (2016). *Diseño y validación de contenido de un cuestionario sobre pérdida de peso en Deportes de Combate (PPDC)*. Cuadernos de Psicología del deporte, 16(3), 113-122. ISSN 1578-8423. Recuperado de la base de datos ProQuest

Mason, R. (1999). *Estadística para la Administración y Economía* (8° Edición). Alfaomega: Grupo Editor.

Michelini, L., & Fiotentino, D. (2011). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8(4), 561.577.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2006). *Boletín de Estadísticas Ocupacionales N° 6 III Trimestre 2006: Construcción*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2006-III_6.pdf

Misterio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2012). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=341&tip=341#1_

- Montañez, G. S. (2015). Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7), 1- 13. ISSN: 2007 – 9907. Recuperado de <http://ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/44/131>
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1471035907?accountid=28391>
- Murcio, R., & Marcos García, M. (2011). El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica. *Universia Business Review*, 120-131. ISSN: 1698-5117.
- Nair, R. J., & Pinkhasov, M. (2011). *Creating Shared Value: A framework for the luxury sector*. Recuperado de <http://nair-safir.com/uploads/files/NAIR-SAFIR%20CSV%20Luxury>
- Namakforoosh, M. (2013). *Metodología de la investigación*. 2da edición. Editorial Limusa S.A- México D.F.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016). *Educación para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- Ortiz, F. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México D.F.: Editorial Limusa S.A, Grupo Noriega Editores
- Pacific Credit Rating. (2015). *Informe Sectorial: Sector Inmobiliario*. Recuperado de PCR http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201512-fin-inmobiliario_v01.pdf
- Parnell, J., Scott, G., & Angelopoulos, G. (2013). Benchmarking tendencies in managerial mindsets: Prioritizing stockholders and stakeholders in Peru, South Africa, and the

United States. *Journal of Business Ethics*, 118, 589-605. DOI 10.1007/s10551-012-1555-

4

Perú: The Top 10,000 Companies (2016). Impresa. Sector Construcción.

Pfizer, M. W., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). *La Innovación al valor compartido*.

Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>

Plasencia, J., Marrero, F., & Nicado, M. (2017). *Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones*. *Revista chilena de ingeniería*, 25(1), 170-179. Recuperado de la base de datos ProQuest.

Porter, M.E., Hills, G., Pfizer, M., Patscheque, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value How to Unlock by Linking Social and Business Results*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review* (January-February) 64-79.

Porter, M. (2016). *Share Valued: A New Global Agenda*. Recuperado de <http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/05%2010%202016%20Michael%20Porter%20Slides.pdf>

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.

Riechmann, J., & Naredo, J. (1995) *Desarrollo Sostenible: La Lucha por la interpretación*. De la Economía a la Ecología, Trotta, Madrid España.

Rivera (2010). *Estrategia para desarrollar la ética y los valores dentro de la organización* (Tesis de licenciatura Veracruz México). Recuperado de <http://cdigital.v.mx/handle123456789/30540>.

Rojo, A. (2008). *Valoración de Empresas de Gestión basada en el valor*. Madrid, España:

- Saavedra, L., & Saavedra, J. (2012). *El Valor Económico Agregado y su Relación con el Valor Agregado del Mercado, utilidad por acción y rendimiento de los activos fijos de México 2001-2008*. *Revue Recherches en Sciences de Gestion Management Science-Ciencias de gestión* V.90,19-40.
- Saiz, J., & Olalla, B.(2013). Modelo EFQM y Creación de Valor una aproximación teorica. *The Anahuac Journal Business and Economics* 13(1), 31-54.
- Salas, E. (2003). *Ética e Información*. Univeridad Autonoma de México. DF.
- Sanchez, A., & Arias, M. (2012). *Concepción del valor y precio de Aristoteles a los clásicos: una reflexión a la luz de las premisas de valoración de las Normas Internacionales de Información Financiera* (NIIF), 13(33), 433-462.
- Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las Cadenas de Calor. *RAE: Revista De Administración De Empresas*, 54(1), 67-79. doi:10.1590/S0034-759020140107
- Scott, M., & Vaidyanathan, L. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108-113.
- Seijo, C., Barroeta, M., & Mejia, L. (2011) *Dimensiones de la Responsabilidad Social y la Etica Empresarial en la Gestión Pública*. *Formación Gerencial* 1, ISSN 1690-074X ,12-33.
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad Social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima. Universidad ESAN.
- Spitzck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance* 12(4), 499-513.
- Stern, Dietz, & Kalof (1993). Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. *Artículo de revisión*, 8(2), 94•10
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta edición). México, D.F: Limusa S.A. Balderas 95.

- The Cabinet Office (2009). *Actualización de la Guía del 2009*, (SROI) Retorno Social de la Inversión, Grupo CIVIS, 3 -107
- Torres, G. (2014). *Estrategia de gestión humana y RSE en las organizaciones*. IEEM Revista de Negocios 5, 3-14. España.
- Torres, M. (2014). *La RSE y la nueva forma de concebir negocios*. Junín, Perú: Revista Regiones. Recuperado de <http://www.regiones.pe/opinion/la-rse-y-la-nueva-forma-de-concebir-negocios-opinion-625/>
- Ugarte, M. (2007). *La ética empresarial como creación de valor*. Gestión en el Tercer Milenio, Rev.de Investigación de la Fac.de Ciencias Administrativas, UNMSM 10(19), 39-44. Recuperado de la base de datos ProQuest
- Universidad de Piura. (2002). *Análisis del Sector Construcción*. (Tesis, UDEP, Lima, Perú). Recuperado de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/bibvirudep/tesis/pdf/1_97_204_59_903.pdf
- Van Fenema, P., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational Shared Services: Creating Value accross Organizational Boundaries. *Advanced Series on Management 13*, 175-217.
- Vásquez, M. (2013). La Responsabilidad Social como Factor Estratégico: Fortaleciendo la cadena de valor en las empresas. *Centrum Estrategia 31*, 85-86.
- Verduzco, L.A. (2012). *De la Responsabilidad Social Integral a la Creación de Valor Social*. Yucatán, México: Fundación Educar para Producir. ISBN: 978-607-8083-11-4 (Versión Electrónica).
- Vergara, C., & Ortiz, D. (2016). Desarrollo Sostenible: enfoque en las ciencias económicas. *Apuntes del CENES 35(62)*, 15-52. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0be6f9a3-e94d-44ab-9874-e97aeb0ab783%40sessionmgr101&hid=122>
- Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. Barcelona: Centro de

Investigación de Economía y Sociedad.

Wood, C., & Leighton, D. (2010). *Measuring Social Value, The gap between policy and practice*. Demos, Calouste Gulbenkian Foundation, 7-97.



Apéndice A: Consentimiento Informado

Hoja de Consentimiento para participar en el Estudio

Yo, _____, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de la investigación titulada **“Cuál es la situación en torno al conocimiento de los ejecutivos y de la aplicación de las prácticas de Valor Compartido en las empresas del sector construcción civil ubicadas en Lima Metropolitana”**.

He leído el documento Hoja de Información del Estudio, y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados. Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Empresa

Estudiante

Apéndice B: Creación de Valor Compartido

Reducir la fragmentación existente entre la generación de beneficios económicos y la responsabilidad ante la sociedad por parte de las empresas es una de los propósitos por lo cual Porter y Kramer (2011) señalaron que “la solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p. 3). Este pensamiento estuvo creando nuevas oportunidades para mejores resultados y al mismo tiempo mejores ventajas competitivas que beneficien a la sociedad al desatar el poder de las empresas para ayudar a resolver problemas globales fundamentales (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011, p.1). El valor compartido esta posicionado en un campo emergente, el desafío actual consistió en generar observaciones empíricas que confirmen, contradigan y refinen la nueva teoría de esta manera encontrar si en la práctica se puede encontrar un enfoque de valor compartido (Spitzeck & Chapman, 2012, p.500).

Propósito de la Investigación (Objetivo de Investigación): Describir la Situación al nivel de conocimiento y de aplicación en torno al valor compartido (VC) en el Sector X (nombre del sector o industria) en (país), viendo hasta donde se creó VC en tal sector entre los años 2013 y 2015.

CUESTIONARIO VALOR COMPARTIDO

CENTRUM CATÓLICA

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

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

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

Sí

No

Por favor explique:

NOTA: Parte o la totalidad de la respuesta debe mostrar: (a) reconcebir productos y mercados, (b) redefinir la productividad de la cadena de valor, (c) procurar el desarrollo de clústeres.

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

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

Sí No

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

Sí No

¿Desde qué año?

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

Sí No

C4 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí No

¿Desde qué año?

C5 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí No

¿Cuáles? _____

OHSAS Sí No

AA Sí No

¿Cuáles? _____

Otras: _____

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

Sí No

¿Desde qué año? _____

B1. 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?

Si _____ No _____ No sabe _____

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

Si _____ No _____ No sabe _____

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

Si _____ No _____ No sabe _____

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

Si _____ No _____ No sabe _____

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

E1 ¿La empresa calcula el EVA?

Sí No

E2 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 No

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 No

10. Implementa planes de carrera de los colaboradores 2a Sí No

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. Invertió 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 No

2. Invirtió en la mejora continua (S/.) 2c

2013 _____

2014 _____

2015 _____

3. Buscó estabilidad de los proveedores 3c Sí No

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 (m³)

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: 7e

La Empresa:

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

3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental 8e Sí No

4. Invirtió 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, cuanto pagó la Empresa en dividendos por acción (S/.)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

E10. La Empresas durante el año 2015:

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

¿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 C: Prácticas de Involucramiento Identificadas como VC de las Empresas Encuestadas del Sector Construcción con sus Grupos de Interés

Tabla 35

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA

COSAPI SA	2013	2014	2015
Reconocimientos	Mejor contrastista en Gestión ambiental	Experiencia exitosa de prevención de riesgos de Rimac Seguros	Premio Creatividad Empresarial UPC 2015 – Categoría Inmobiliaria, Construcción y Equipamiento.
	Beyond Performance Award: Auditoría de trabajos en altura, gestión de seguridad	Mejor lugar para trabajar en el sector construcción, según Merco Personas	Premio CAPECO 2015 – Innovación en Edificaciones
	Excelencia en seguridad	Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable)	Premio EXPO ARCON 2015 – Categoría Obra de Infraestructura.
	Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable)	Premio de RSE de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción	Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable)
	Consejo Peruano de Construcción Sostenible (World Green Building Council)	Consejo Peruano de Construcción Sostenible (World Green Building Council)	Consejo Peruano de Construcción Sostenible (World Green Building Council)
	Asociación de Buenos empleadores (ABE)	Asociación de Buenos empleadores (ABE)	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)
	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)	Reconocimiento otorgado por Hudbay Perú y Ausenco por haber logrado 4'000,000 HH sin accidentes con tiempo perdido en el proyecto Constancia
Innovación de productos	Cámara de comercio Suiza en el Perú	Cámara de comercio Suiza en el Perú	Asociación de Buenos empleadores (ABE)
	Gestión de Compras: Premio Expo Arcón		
	Proyectos con edificación sostenible LEED: Proyecto Saga Falabella Santa Anita	Proyectos con edificación sostenible LEED: Proyecto Banco de la Nación	Proyectos con edificación sostenible: LEED
		Integrar técnicas innovadoras de construcción en los proyectos utilizando metodologías como Last Planner y BIM Construction; 44 proyectos ejecutados	Medir por primera vez la cultura de innovación en COSAPI en términos de conexión, creación e inspiración. 48 proyectos ejecutados
Creación de valor en la cadena de valor	Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra	Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra y mantener el suelo útil para la vegetación. Procedimientos para la limpieza de derrames y la manipulación de suelos contaminados	Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra
	Plan de gestión de residuos(peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos.	Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos (41 mil toneladas)	Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos.
	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos
	Inversión en compra de equipamiento eléctrico (palas electrohidráulicas, perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad	Inversión en compra de equipamiento eléctrico de USD 32M (palas electrohidráulicas, perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad para dejar de emitir 100 mil TN de CO2e	
	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 875,300 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 1'270,500 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 1'456,000 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).
Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural
	Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente
	Capacitación a colaboradores y obreros	Capacitación a colaboradores y obreros. Reducción de los índices de accidentes laborales y mejores índices de seguridad laboral	Capacitación a colaboradores y obreros. Reducción de los índices de accidentes laborales y mejores índices de seguridad laboral

Nota. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad 2013” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). “Reporte de Sostenibilidad 2014” por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf).

Tabla 36

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”

COSAPI SA	2013	2014	2015
	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 92% hombres y 8% mujeres	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 91% hombres y 9% mujeres	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 91% hombres y 9% mujeres
	Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales	Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales	Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales
	Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones.	Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones.	Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones.
Creación de valor en la cadena de valor	Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Grupos de trabajo: Comité de Salud y Seguridad Ocupacional (Comité de SST), el Comité Central de SSOMA y los comités SSOMA de cada proyecto. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo, 15.98% menos accidentes y 68.61% menos de días perdido. *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo para reducir el índice de frecuencia de accidentes, reducir los ratios de costos por accidentes y reforzar la cultura preventiva y disciplina operativa, como por ejemplo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Apoyo de psicólogos expertos en procesos constructivos, se promueve y refuerza actitudes y comportamientos seguros en colaboradores para garantizar un cambio cultural progresivo. *Campañas de salud ocupacional dirigidas a la prevención del daño de oídos, manos, protección respiratoria, fatiga, somnolencia, entre otras. *Seguimiento mé ico de los accidentes hasta el alta definitiva. *Implementación del software de Salud Ocupacional, que ayuda a controlar y hacerle seguimiento de manera automatizada a los colaboradores que han tenido lesiones
	Sistemas para reusar el agua como en el lavado de vehículos	Sistemas para reusar el agua como en el lavado de vehículos	Sistemas para reusar el agua como en el lavado de vehículos
	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa
Construcción de Cluster	Compra de materiales a proveedores locales, el 20% de las compras son locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Compra de materiales a proveedores locales, el 10% de las compras son locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Compra de materiales a proveedores locales, el 46% de las compras son locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales

Nota. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad 2013” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). “Reporte de Sostenibilidad 2014” por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf).

Tabla 37

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”

COSAPI SA	2013	2014	2015
	Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)	Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)	Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)
	Capacitación de colaboradores: Universidad Corporativa COSAPI (UCC) 201 profesionales 42 trainees 145 obreros	Capacitación de colaboradores gratuitas y dentro de hrs de trabajo: Universidad Corporativa COSAPI (UCC) y Centro de capacitación de obreros 122 profesionales 36.7 hrs prom capacitación 1245 obreros 43.43 hrs prom capacitación	Capacitación de colaboradores gratuitas y dentro de hrs de trabajo: Universidad Corporativa COSAPI (UCC) y Centro de capacitación de obreros 819 profesionales (55% en provincia y 45% en lima) 33604 hrs capacitación 522 obreros 24182 hrs capacitación
	Premiar a las mejores trabajadoras	Premiar a las mejores trabajadoras	Premiar a las mejores trabajadoras
	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 92% hombres y 8% mujeres	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 91% hombres y 9% mujeres	Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones): 91% hombres y 9% mujeres
	Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales	Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales	Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales Programa de semilleros de obreros, ascenso por méritos, Liderazgo COSAPI, mentoring, coaching ejecutivo, diplomados
Colaboradores	Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones Mejora de clima laboral con evaluador externo en flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad, y espíritu de equipo	Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones clima laboral: Ejecución de evaluación realizada en 2013	Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones Clima laboral: Great Place to Work
	Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo, 15.98% menos accidentes y 68.61% menos de días perdido. *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo para reducir el índice de frecuencia de accidentes, reducir los ratios de costos por accidentes y reforzar la cultura preventiva y disciplina operativa, como por ejemplo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Apoyo de psicólogos expertos en procesos constructivos, se promueve y refuerza actitudes y comportamientos seguros en colaboradores para garantizar un cambio cultural progresivo. *Campañas de salud ocupacional dirigidas a la prevención del daño de oídos, manos, protección respiratoria, fatiga, somnolencia, entre otras. *Seguimiento méico de los accidentes hasta el alta definitiva. *Implementación del software de Salud Ocupacional, que ayuda a controlar y hacerle seguimiento de manera automatizada a los colaboradores que han tenido lesiones
	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Trabajadores que son parte del sindicato de construcción civil 1300 empleos	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Trabajadores que son parte del sindicato de construcción civil 1300 empleos	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Trabajadores que son parte del sindicato de construcción civil 1300 empleos
	Capacitación de mano de obra local: 20,114 horas de capacitación.	Capacitación de mano de obra local: 200,000 soles	Capacitación de mano de obra local: 200,000 soles
Comunidad	Evaluación y control del Impacto en la biodiversidad y espacios naturales protegidos. Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata	Evaluación y control del Impacto en la biodiversidad y espacios naturales protegidos. La prevención de conflictos sociales Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata Programa Empleo con Productividad en Ascenso	La prevención de conflictos sociales Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata Programa de semilleros de obreros, ascenso por méritos, Liderazgo Cosapi

Nota. Adaptado de "Reporte de Sostenibilidad 2013" por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivos/reporta_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). "Reporte de Sostenibilidad 2014" por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivos/reporta_sostenibilidad_cosapi_2014.pdf). Reporte de Sostenibilidad 2015" por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivos/reporta_de_sostenibilidad_2015.pdf).

Tabla 38

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA "Continúa"

COSAPI SA	2013	2014	2015
	Compra local en los lugares donde operan, el 19% de las compras son locales. El 79.73% de las compras correspondieron a proveedores en Lima y el 1.52% a proveedores internacionales.	Compra local en los lugares donde operan, el 10,2%; el 85.8% de las compras correspondieron a proveedores en Lima y Callao; y el 4.1% de proveedores internacionales.	Compra local en los lugares donde operan, el 45.8%; el 53.7% de las compras correspondieron a proveedores en Lima y Callao; y el 0.6% de proveedores internacionales.
	Homologación del 100% de proveedores críticos	Homologación del 100% de proveedores críticos	Homologación de 100% proveedores: evaluar temas legales, planeamiento estratégico, infraestructura, factor humano, comunicación, cómputo, aspectos financieros, sistema de salud y seguridad, gestión ambiental, sistema de calidad, comercial y logística.
Proveedores	Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE).	Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE). 12 nuevos proveedores incorporados. En total, 2,018 proveedores de Lima y Callao, 1,121 proveedores de las demás regiones del país y 77 proveedores extranjeros	Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE). Cuenta con 2,018 proveedores que pertenecen a las zonas de influencia directa de nuestros proyectos, donde el 69% pertenecen a la ciudad de Lima y el 31% a provincias
	Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente)	Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente). El 11% del total de materiales son de alto riesgo; el 99.57% de los materiales consumidos perteneció a productos no renovables y el 0.43% a productos renovables.	Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente).
	Consumo de agua de 758, 914 litros (oficinas y proyectos) Sistemas para reusar el agua como en el lavado de vehículos	Consumo de agua de 793,165 litros (oficinas y proyectos) Sistemas para reusar el agua como en el lavado de vehículos	
	Proyectos con edificación sostenible: LEED	Proyectos con edificación sostenible: LEED	Proyectos con edificación sostenible: LEED
	Gestión de tierras: Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos), Procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos, plan de gestión ambiental. Cero derrames significativos	Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos.	Gestión de tierras: Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos), Procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos, plan de gestión ambiental: *Reúso de las señales del proceso constructivo. *Reúso la carpeta asfáltica. *Reutilización de briquetas que son utilizadas como pisos en los campamentos. *Cero derrames significativos
Medioambiente			
	Procedimiento de control de Sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra	Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra y mantener el suelo útil para la vegetación. Procedimientos para la limpieza de derrames y la manipulación de suelos contaminados. Se generó 199m2 de tierra contaminada	Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra y mantener el suelo útil para la vegetación. Procedimientos para la limpieza de derrames y la manipulación de suelos contaminados.
	Gestión de aire: no cuenta con una metodología de los gases de efecto invernadero	Control y medición de gases de CO2 mediante el consumo de combustible (diesel y gasolina) en los proyectos. Adecuado uso de las maquinarias y equipos, cumpliendo con la normativa vigente sobre límites máximos permisibles de gases.	Control y medición de gases de CO2 mediante el consumo de combustible (diesel y gasolina) en los proyectos. Adecuado uso de las maquinarias y equipos, cumpliendo con la normativa vigente sobre límites máximos permisibles de gases.
	Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cumpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes (89.5% equipos cumplen con la norma)	Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cumpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes (90% equipos cumplen con la norma)	Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cumpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes (90% equipos cumplen con la norma)

Nota. Adaptado de "Reporte de Sostenibilidad 2013" por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). "Reporte de Sostenibilidad 2014" por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015" por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf)

Tabla 39

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cosapi SA “Continúa”

COSAPI SA	2013	2014	2015
Medio Ambiente	Inversión en compra de equipamiento eléctrico (palas electrohidráulicas, perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad	Inversión en compra de equipamiento eléctrico de USD 32M (palas electrohidráulicas, perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad para dejar de emitir 100 mil TN de CO2e	Consumo de energía: *Programas de mantenimiento preventivo *Programas en reducción del uso de combustibles *Implementación de un software de alertas de control de combustible *Implementación de luces estroboscópicas de recarga solar para la señalización de las vías en proyectos. *Uso de productos biodegradables para el lavado de los motores en reemplazo de productos derivados del petróleo *Campaña de uso eficiente de energía eléctrica en oficina central
	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 875,300 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 1'270,500 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).	Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto de 1'456,000 soles (gestión de residuos, monitoreo ambiental, etc).
Clientes	Nivel de satisfacción de nuestros clientes: 83% de satisfacción. Dos encuestas al año	Evaluación de los plazos de entrega, inversión real, calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, y desempeño de colaboradores. Nivel de satisfacción de clientes: 85.37%, dos encuestas al año	Evaluación de los plazos de entrega, inversión real, calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, y desempeño de colaboradores. Nivel de satisfacción de clientes: 90%, dos encuestas al año
	Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios. Implementación de RSC en proyectos	Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios. Implementación de RSC en proyectos	Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios. Implementación de RSC en proyectos
Accionistas	Prácticas anti-corrupción. Posición de competencia leal.	Prácticas anti-corrupción. Posición de competencia leal.	Prácticas anti-corrupción. Posición de competencia leal.
Sindicato de Trabajadores	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata	Empleo de mano de obra local (obreros) con posibilidad de integrarse a la empresa. Para el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, se realizan capacitaciones en diferentes partidas, según orden de mérito se les contrata

Nota. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad 2013” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_sostenibilidad_cosapi_2013.pdf). “Reporte de Sostenibilidad 2014” por Cosapi SA (<https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte-sostenibilidad-cosapi-2014.pdf>). Reporte de Sostenibilidad 2015” por Cosapi SA (https://www.cosapi.com.pe/Upload/revista/archivo/reporte_de_sostenibilidad_2015.pdf).

Tabla 40

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA

ICCGSA	2013	2014	2015
Reconocimientos	Asociación de Buenos empleadores (ABE) Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)	Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) Asociación de Buenos empleadores (ABE) Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)	Premio CAPECO 2015 – Innovación en Edificaciones Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) Asociación de Buenos empleadores (ABE) Teleférico del Peru
Innovación de Productos	Integrar técnicas innovadoras de construcción en los proyectos utilizando metodologías como Last Planner. Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos. Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Inversión en compra de equipamiento eléctrico (perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente.	Integrar técnicas innovadoras de construcción en los proyectos utilizando metodologías como Last Planner. Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra Plan de gestión de residuos(peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos (41 mil toneladas) Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Inversión en compra de equipamiento eléctrico (perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente.	Integrar técnicas innovadoras de construcción en los proyectos utilizando metodologías como Last Planner. Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos): procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos. Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Inversión en compra de equipamiento eléctrico (perforadoras eléctricas) en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente.
Creación de valor en la cadena de valor	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones) Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente Empleo y capacitación de mano de obra local para incorporarse a la empresa.	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones) Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente Empleo y capacitación de mano de obra local para incorporarse a la empresa.	Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones) Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Programa de Salud Preventiva para colaboradores *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente Empleo y capacitación de mano de obra local para incorporarse a la empresa.
Construcción de Cluster	Compra de materiales a proveedores locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Compra de materiales a proveedores locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Compra de materiales a proveedores locales. Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad y gestión de RSE para obreros y proveedores locales

Nota. Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de ICCGSA

Tabla 41

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA “Continúa”

ICCGSA	2013	2014	2015
Colaboradores	<p>Prohibición de trabajo infantil</p> <p>Capacitación de colaboradores: Managering</p> <p>Premiar a las mejores trabajadoras</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres.</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Mejora de clima laboral con evaluador externo en flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad, y espíritu de equipo</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo:</p> <p>*Programa de Salud Preventiva para colaboradores</p> <p>*Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto.</p> <p>*Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente</p>	<p>Prohibición de trabajo infantil</p> <p>Capacitación de colaboradores: Managering</p> <p>Premiar a las mejores trabajadoras</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres.</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Mejora de clima laboral con evaluador externo en flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad, y espíritu de equipo</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo:</p> <p>*Programa de Salud Preventiva para colaboradores</p> <p>*Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto.</p> <p>*Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente</p>	<p>Prohibición de trabajo infantil</p> <p>Capacitación de colaboradores: Managering</p> <p>Premiar a las mejores trabajadoras</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres.</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Mejora de clima laboral con evaluador externo en flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad, y espíritu de equipo</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo:</p> <p>*Programa de Salud Preventiva para colaboradores</p> <p>*Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto.</p> <p>*Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente</p>
Comunidad	<p>Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p> <p>Programa Empleo con Productividad en Ascenso</p>	<p>Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p> <p>Programa Empleo con Productividad en Ascenso</p>	<p>Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p> <p>Programa Empleo con Productividad en Ascenso</p>
Proveedores	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p>	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p>	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p>
Medio Ambiente	<p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE).</p> <p>Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente)</p> <p>Gestión de tierras: Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos), Procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos, plan de gestión ambiental. Cero derrames significativos</p> <p>Procedimiento de control de Sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra</p> <p>Gestión de aire: Control y medicion periodica del aire donde se realizan los proyectos.</p> <p>Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cunpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes.</p> <p>Inversión en compra de equipamiento eléctrico en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad</p> <p>Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto.</p>	<p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE).</p> <p>Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente)</p> <p>Gestión de tierras: Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos), Procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos, plan de gestión ambiental. Cero derrames significativos</p> <p>Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra y mantener el suelo útil para la vegetación. Procedimientos para la limpieza de derrames y la manipulación de suelos contaminados. Se generó 199m2 de tierra contaminada</p> <p>Gestión de aire: Control y medicion periodica del aire donde se realizan los proyectos.</p> <p>Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cunpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes.</p> <p>Inversión en compra de equipamiento eléctrico en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad</p> <p>Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto.</p>	<p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE).</p> <p>Procedimiento para compra de materiales y servicios (revisión y verificación de los materiales comprados: cumplan requisitos de salud, seguridad, calidad y medio ambiente)</p> <p>Gestión de tierras: Plan de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos), Procedimiento para la clasificación, tratamiento y disposición de residuos, plan de gestión ambiental. Cero derrames significativos</p> <p>Procedimiento de control de sedimentos y erosión de suelos para la conservación de la tierra y mantener el suelo útil para la vegetación. Procedimientos para la limpieza de derrames y la manipulación de suelos contaminados.</p> <p>Gestión de aire: Control y medicion periodica del aire donde se realizan los proyectos.</p> <p>Especial cuidado en el uso y mantenimiento de las maquinarias cunpliendo la normativa legal vigente de límites máximos permisibles de gases contaminantes.</p> <p>Inversión en compra de equipamiento eléctrico en reemplazo de equipos que consumen Diesel para mejorar la productividad</p> <p>Inversiones ambientales para la conservación y remediación del medio ambiente ascendieron a un monto.</p>

Nota. Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de ICCGSA

Tabla 42

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa ICCGSA “Continúa”

ICCGSA	2013	2014	2015
Clientes	Nivel de satisfacción de nuestros clientes: Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.	Nivel de satisfacción de nuestros clientes: Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.	Nivel de satisfacción de nuestros clientes: Privacidad de nuestros clientes. Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes. Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.
Accionistas	Implementación de RSC en proyectos Posición de competencia leal.	Implementación de RSC en proyectos Posición de competencia leal.	Implementación de RSC en proyectos Posición de competencia leal.
Sindicato de Trabajadores	El Sindicato de trabajadores debe ser de la zona y se contrata el 100% para la mano de obra no calificada. Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.	El Sindicato de trabajadores debe ser de la zona y se contrata el 100% para la mano de obra no calificada. Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.	El Sindicato de trabajadores debe ser de la zona y se contrata el 100% para la mano de obra no calificada. Empleo de mano de obra local (obreros). Son parte del Sindicato de Construccion Civil.

Nota. Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de ICCGSA



Tabla 43

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cobra Perú SA

COBRA PERÚ SA	2013	2014	2015
Asociaciones	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) Cámara de Comercio de Lima	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) Cámara de Comercio de Lima	Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) Cámara de Comercio de Lima
Innovación de Producto	Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Marcona Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Tres Hermanas	Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Marcona Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Tres Hermanas	Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Marcona Proyectos parques Eolicos (Aerogneradores) Tres Hermanas
Mejora en la Productividad de la Cadena de Valor	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros. Reducción de los índices de accidentes laborales y mejores índices de seguridad laboral Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente	Mecanismos de evaluación y supervisión de proveedores, materiales y colaboradores directos e indirectos Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural Política Integrada y Objetivos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente Capacitación a colaboradores y obreros. Reducción de los índices de accidentes laborales y mejores índices de seguridad laboral Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres Evaluación de trabajadores en materia ambiental, prácticas laborales Desarrollo de talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad, capacitaciones. Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo para reducir el índice de frecuencia de accidentes, reducir los ratios de costos por accidentes y reforzar la cultura preventiva y disciplina operativa, como por ejemplo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Campañas de salud ocupacional dirigidas a la prevención del daño de oídos, manos, protección respiratoria, fatiga, somnolencia, entre otras.
Construcción de Cluster	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa Compra de materiales a proveedores locales Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa Compra de materiales a proveedores locales Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales	Empleo y capacitación de mano de obra local: obreros con posibilidad de integrarse a la empresa Compra de materiales a proveedores locales Evaluación y supervisión de prácticas laborales seguras, salud, seguridad ocupacional y gestión de RSE para obreros y proveedores locales

Nota. Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de Cobra Perú SA.

Tabla 44

Prácticas Identificadas como VC de la Empresa Cobra Perú SA “Continúa”

COBRA PERÚ SA	2013	2014	2015
Colaboradores	<p>Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)</p> <p>Premiar a los mejores trabajadores</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones)</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente</p>	<p>Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)</p> <p>Premiar a los mejores trabajadores</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones)</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo, *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto. *Supervisión de las áreas de trabajo periódicamente</p>	<p>Prohibición de trabajo infantil (estrictos controles de ingreso de personal)</p> <p>Premiar a los mejores trabajadores</p> <p>Igualdad de oportunidades en hombres y mujeres (cantidad y remuneraciones)</p> <p>Evaluación de trabajadores en materia ambiental y prácticas laborales</p> <p>Desarrollo del talento: promociones, revisión anual de sueldos, bonos de productividad y capacitaciones</p> <p>Políticas y programas de salud y seguridad en el trabajo para reducir el índice de frecuencia de accidentes, reducir los ratios de costos por accidentes y reforzar la cultura preventiva y disciplina operativa, como por ejemplo: *Capacitaciones en temas de seguridad a todos los colaboradores dentro del proyecto.</p>
Comunidad	<p>Contratación de mano de obra local</p> <p>Capacitación de mano de obra local</p> <p>Evaluación y control del Impacto en la biodiversidad y espacios naturales protegidos.</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p>	<p>Contratación de mano de obra local</p> <p>Capacitación de mano de obra local</p> <p>Evaluación y control del Impacto en la biodiversidad y espacios naturales protegidos.</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p>	<p>Contratación de mano de obra local</p> <p>Capacitación de mano de obra local</p> <p>La prevención de conflictos sociales</p>
Proveedores	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p> <p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional).</p>	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p> <p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional).</p>	<p>Compra local en los lugares donde operan.</p> <p>Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios críticos (evaluación de prácticas laborales, salud, seguridad ocupacional).</p>
Clientes	<p>Nivel de satisfacción de nuestros clientes</p> <p>Privacidad de nuestros clientes.</p> <p>Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes.</p> <p>Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.</p>	<p>Nivel de satisfacción de nuestros clientes</p> <p>Privacidad de nuestros clientes.</p> <p>Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes.</p> <p>Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.</p>	<p>Nivel de satisfacción de nuestros clientes</p> <p>Privacidad de nuestros clientes.</p> <p>Protección de la salud y seguridad de nuestros clientes.</p> <p>Información transparente sobre nuestros productos y/o servicios.</p>
Accionistas	<p>Posición de competencia leal.</p>	<p>Posición de competencia leal.</p>	<p>Posición de competencia leal.</p>

Nota. Adaptado de entrevistas realizadas a los ejecutivos de Cobra Perú SA.