

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Valor Compartido en las Empresas de Generación de Energía Eléctrica en
el Perú**

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

PRESENTADA POR:

Diana Isabel Alcalde Quijano

Iván Aquino Morales

Michael Duran Vargas

Dina Melissa Nuñez Campos

Johana Elizabeth Trelles Borckardt

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a la plana docente de CENTRUM Católica, que ha contribuido significativamente en nuestra formación profesional.

Al profesor Rubén Guevara Moncada, nuestro asesor, por su paciencia, asesoría y consejos durante el proceso de elaboración de la presente investigación.



Dedicatorias

A mis padres, Boris y Aida, por su dedicación y comprensión permanente, gracias a sus consejos y apoyo incondicional he logrado todos los objetivos en mi vida, a mis abuelos Humberto y Alina, por ser pilares en mi vida. A Rafael por sus consejos, guía y comprensión.

Diana Alcalde

A mi madre, Olga Morales, por apoyarme siempre en todos mis proyectos y enseñarme con su ejemplo la importancia de la perseverancia en la vida.

Iván Aquino

A mi abuela, Epifania y a mi madre, María Julia, por el apoyo incondicional a mi esfuerzo constante por salir adelante. A Mateo, Rosendo y Jorge, por aconsejarme y guiarme en todo momento.

Michael Duran

A mi familia, especialmente a mis padres que me enseñaron lo importante de superarse en la vida y porque gracias a su apoyo puedo lograr los objetivos que me he trazado. A mi hijo, Juan Mateo, a quien deseo dejarle un buen ejemplo.

Melissa Nuñez

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy así como del apoyo incondicional demostrado todo este tiempo. Todo mi agradecimiento porque gracias a ellos ha sido posible culminar esta tesis con éxito. A mi hija, Ale, motor y motivo de mi existencia.

Johana Trelles

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo por objetivo describir el nivel de aplicación del valor compartido (VC) en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú en el año 2016. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio cuantitativo utilizando una entrevista semiestructurada que incluyó cinco partes. Los datos recolectados provinieron de fuentes primarias y secundarias relacionados con las siete empresas más importantes de generación de energía eléctrica en el Perú, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú S.A., Kallpa Generación S.A., Fenix Power Perú S.A., Statkraft Perú S.A., Duke Energy Egenor S. en C. por A. y Electricidad del Perú – Electroperú S.A.

Los resultados de la investigación indicaron que solo una de las empresas conoce el concepto de VC. Asimismo, ninguna de las siete empresas investigadas se encontró preparada para la aplicación de VC. De otro lado, solo una empresa aplicó el VC según las tres formas propuestas por Porter y Kramer (2011). Finalmente, cinco empresas de la muestra se encontraban en el Nivel 2 con respecto al VC con enfoque de *stakeholders*. Todos los resultados servirán para proporcionar información y conocimiento a los actores relevantes del sector de generación de energía eléctrica en el Perú.

Abstract

The objective of this research aimed to describe the level of application of Shared Value (SV) of the corporations in the Peruvian electric power generation in 2016. To achieve this objective, a quantitative study was conducted using a semi-structured interview that include five parts. The data collected came from primary and secondary sources related to the top seven Peruvian electric power generation companies: Edegel SAA, Engie Perú SA, Kallpa Generación SA, Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S. en C. por A. y Electricidad del Perú – Electroperú SA.

The results of this research showed that one Company only knows the shared value concept. Also, none of the seven companies under this study was prepared for applying shared value. On the other hand, one Company only applied shared value using the three ways proposed by Porter and Kramer (2011). Finally, five companies from the sample were in Level 2 with respect to shared value associated to stakeholders. All the results will be useful for all the stakeholders in the industry of the Peruvian Electrical Power Generation.

Tabla de Contenidos

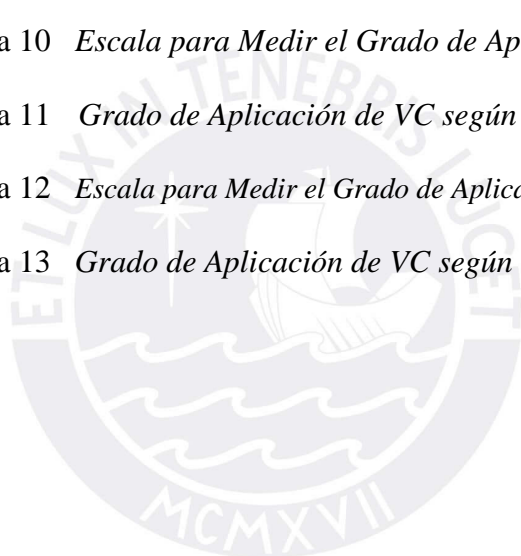
Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problema de Investigación	8
1.3 Propósito de la Investigación	9
1.4 Significancia de la Investigación	10
1.5 Preguntas de Investigación.....	12
1.6 Marco Teórico.....	12
1.7 Definiciones Operacionales	14
1.8 Naturaleza de la Investigación	16
1.9 Supuestos	17
1.10 Limitaciones de la Investigación.....	17
1.11 Delimitación.....	18
1.12 Resumen.....	18
Capítulo II: Revisión de la Literatura	19
2.1. Mapa de la Literatura	19
2.2. Creación de Valor	21
2.2.1 Valor tangible	22
2.2.2 Valor intangible	22
2.2.3 Valor social.....	23
2.2.4 Valor ambiental	23
2.2.5 Valor económico agregado (EVA)	24
2.3. Ética Empresarial	25

2.3.1 Liderazgo responsable	26
2.3.2 Responsabilidad social empresarial	27
2.4. Valor Compartido.....	30
2.5. Conclusiones	40
Capítulo III: Metodología	41
3.1 Diseño de la Investigación	41
3.2 Conveniencia del Diseño.....	42
3.3 Preguntas de Investigación.....	46
3.4 Población.....	46
3.5 Muestra.....	48
3.6 Consentimiento Informado.....	51
3.7 Confidencialidad	52
3.8 Instrumentación.....	53
3.9 Recopilación de Datos.....	55
3.10 Análisis de Datos	58
3.11 Validez y Confiabilidad	59
3.12 Resumen.....	62
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos.....	64
4.1 Características de la Muestra	64
4.2 Resultados	72
4.2.1 Nivel de aplicación del valor compartido.....	72
4.2.2 Nivel de conocimiento sobre valor compartido.....	72
4.2.3 Grado de preparación de valor compartido.	75
4.2.4 Grado de aplicación de VC según la teoría propuesta por Porter y Kramer (2011).....	79

4.2.5 Grado de aplicación de VC según el enfoque de <i>stakeholders</i>	82
4.3 Discusión.....	95
4.4 Conclusiones	102
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
5.1 Conclusiones	104
5.2 Contribuciones Teóricas.....	108
5.3 Contribuciones Prácticas	108
5.4 Recomendaciones.....	109
5.4.1 Recomendaciones prácticas	109
5.4.2 Futuras investigaciones.....	110
Referencias.....	111
Apéndice A: Consentimiento Informado	121
Apéndice B: Guía de la Entrevista	122
Apéndice C: Cuestionario	123
Lista de Abreviaturas	133

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Empresas conformantes de la muestra</i>	47
Tabla 2	<i>Participación de la Producción de Energía Eléctrica por Empresas</i>	65
Tabla 3	<i>Empresas que Entienden el Concepto de CVC según Porter y Kramer (2011)</i>	73
Tabla 4	<i>Empresas que Entienden el Concepto de VC según Otros Autores.</i>	74
Tabla 5	<i>Información Bursátil Proporcionada por las Empresas</i>	94
Tabla 6	<i>Escala para Medir el Nivel de Conocimiento de los Ejecutivos sobre VC</i>	96
Tabla 7	<i>Nivel de Conocimiento sobre VC</i>	97
Tabla 8	<i>Escala para Medir el Grado de Preparación de VC</i>	97
Tabla 9	<i>Grado de Preparación de VC</i>	98
Tabla 10	<i>Escala para Medir el Grado de Aplicación de VC según Porter y Kramer</i>	99
Tabla 11	<i>Grado de Aplicación de VC según Porter y Kramer (2011)</i>	100
Tabla 12	<i>Escala para Medir el Grado de Aplicación de VC según el Enfoque de Stakeholders</i> ...	101
Tabla 13	<i>Grado de Aplicación de VC según el Enfoque de Stakeholders</i>	102



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura	20
<i>Figura 2.</i> Ventas y utilidades de Edegel SAA del 2013–2015.....	66
<i>Figura 3.</i> Ventas y utilidades de Engie Perú SA del 2013–2015.	67
<i>Figura 4.</i> Ventas y utilidades de Fenix Power SA del 2013–2015.....	68
<i>Figura 5.</i> Ventas y utilidades de Electroperú SA del 2013–2015.	69
<i>Figura 6.</i> Ventas y utilidades de Statkraft Perú SA del 2013-2015.....	70
<i>Figura 7.</i> Ventas y utilidades de Kallpa Generación SA del 2013 – 2014.....	71
<i>Figura 8.</i> Ventas y utilidades de Duke Energy Egenor S en C por A del 2013–2014.	72
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de empresas que entienden CVC según Porter y Kramer (2011).	74
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de empresas en IGBVL.....	75
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de empresas que realizan el Reporte GRI.....	76
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de empresas que pertenecen al Pacto Global.	76
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de empresas que cuentan con certificaciones.....	77
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de empresas que pertenecen al <i>Great Place to Work</i>	78
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de empresas según variables del cuestionario.....	80
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de empresas que crean nuevos productos.	80
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de empresas que hacen mejoras en la cadena valor.	81
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de empresas que negocian con sus proveedores y clientes.....	81
<i>Figura 19.</i> Porcentaje de empresas que colaboran con sus competidores.....	82
<i>Figura 20.</i> Porcentaje de empresas que calcula el EVA.....	83
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de empresas que pagan por encima de la Industria.....	84
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de empresas que otorga premios a sus colaboradores.....	84
<i>Figura 23.</i> Porcentaje de empresas que otorgan bonos anuales.	85
<i>Figura 24.</i> Número de accidentes laborales reportados durante 2013-2015.	85

<i>Figura 25.</i> Inversión en capacitaciones durante 2013-2015.....	86
<i>Figura 26.</i> Inversión en becas de estudios 2013-2015.	87
<i>Figura 27.</i> Creación de nuevos empleos durante 2013-2015.	88
<i>Figura 28.</i> Inversiones en conservación del medio ambiente durante 2013-2015.	93



Capítulo I: Introducción

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo denominada Cumbre para la Tierra que se realizó en Río de Janeiro en 1992 se logró sensibilizar al público sobre la necesidad de integrar las consideraciones medioambientales y sociales a las políticas de desarrollo económico y se aprobó el plan de acción para un futuro sostenible llamado Programa 21; 10 años después, se realizó la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en el año 2002, donde se promovió la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el compromiso de fortalecer y mejorar la gobernanza para lograr la aplicación efectiva de dicho programa (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2002). Desde entonces, los términos de RSC y desarrollo sostenible han estado relacionados entre sí, en tanto que, como lo expresó Marquina (2013), “así podemos formular que el objetivo primordial de la responsabilidad social es la maximización de su contribución al desarrollo sostenible” (p.18).

Dávalos (2013) definió la RSC como aquella que:

Deriva de la *Stakeholder Theory* en cuanto a la incorporación de los *stakeholders*, es decir los empleados, clientes, proveedores, proveedores de financiamiento y comunidad, en donde operan y en la dirección de políticas empresariales en torno a ellos. Se puede entender que la RSC se refiere a tomar parte del presupuesto y actividades de la empresa para crear un “bien social”, el problema sería que dichas políticas estarían orientadas a distribuir valor ya creado, no a generar o crear valor. (p. 47)

Por lo tanto, el limitante de la RSC mencionado por Dávalos (2013), estuvo sustentado con lo propuesto por Porter y Kramer (2006) donde se acuñó el término valor compartido (VC), indicando que:

Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de *valor compartido*. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas. (p. 50)

Bajo este contexto resulta importante resaltar que la energía, junto con el clima, los alimentos y el agua son elementos vitales para el crecimiento y desarrollo humano. Por estas razones, el presente trabajo busca describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, considerando que todas las preguntas de investigación no se condicionan mutuamente. Asimismo, se entiende como nivel por el grado de cumplimiento de las condiciones y requisitos que estas deben de tener para la aplicación de valor compartido; por ende, se establecieron escalas de cuatro niveles basados en la herramienta de investigación (ver Apéndice C), que se detallarán en el capítulo cuatro.

1.1 Antecedentes

En su artículo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* publicado en *The New York Magazine*, Milton Friedman (1970) consideró que la RSC es el incremento del beneficio económico ciñéndose a la ley y a las costumbres éticas. Entre otros, explicó la teoría del efecto impositivo que consiste en que la cantidad de dinero procedente de incrementar el precio de venta de los bienes o servicios, de repartir menos dividendos a los accionistas o de reducir el salario de sus trabajadores; es utilizado en las acciones relacionadas a la RSC. Y lo comparó con el efecto que producen los impuestos, que es dinero que se obtiene de algún grupo social. Luego, concluyó que este proceso de recaudación y

distribución es responsabilidad del gobierno y no de la corporación. Según Barbosa, Piñeros y Noguera (2013), la Creación de Valor (CV) al accionista implica, para los ejecutivos, buscar la eficiencia, la eficacia, la innovación y la satisfacción de los intereses de los propietarios y, además, la satisfacción de todos los grupos que se ven afectados directa o indirectamente con el accionar de la organización (*stakeholders*).

Freeman, Wicks y Parmar (2004) indicaron que:

La meta de crear valor para los grupos de interés mejora la creación de valor para los accionistas, a su vez crea incentivos apropiados para que los directivos asuman riesgos empresariales y clarifica la elección de los medios para el logro de los objetivos (citado por Barbosa et al, 2013, p. 198).

En la misma línea, Bockstette y Stamp (2011) plantearon que las empresas y la sociedad no deben estar en oposición, por el contrario, las empresas tienen un enorme potencial para contribuir en el progreso social. Estas empresas buscan la aplicación del VC, es decir, incorporar aspectos sociales en sus estrategias empresariales para beneficiar a la sociedad a la vez que obtienen rentabilidad.

Por lo tanto, fue necesario precisar el significado del VC que fue definido por primera vez en el artículo de Michael Porter y Mark Kramer (2011), en el cual indicaron que:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 38)

Tras lo expuesto, y luego de realizar una revisión exhaustiva de la literatura en todos los instrumentos de investigación que son las fuentes académicas disponibles, se ha encontrado que no existe un estudio de creación de valor compartido (CVC) acerca de las

empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. Es así que en los antecedentes de la presente investigación se nombraron: (a) los principales estudios de investigación de VC en el sector energético en otros países y (b) las principales empresas que estuvieron dentro del listado del ranking de la revista *Fortune* denominado Change The World.

En un informe publicado por la Universidad de Deusto en el 2014, en el cual realizaron un análisis de las empresas del sector energético en otros países poniendo énfasis en las estrategias de “prácticas híbridas, en la que los efectos de prevención de riesgos no financieros y de creación de valor compartido se yuxtaponen” (Escudero & García, 2014, p. 14), concluyeron que:

Las estrategias (como la RSC) para prevenir el mal comportamiento de las empresas siguen siendo esenciales. El nuevo horizonte de la RSC, enfocado a las oportunidades de beneficio mutuo para la empresa y la sociedad, las aproximaciones de creación de valor compartido no deben sustituirlas, sino complementarlas. (Escudero & García, 2014, p. 116)

Por lo tanto, se detallaron las prácticas más importantes que tienden a la aplicación del VC en las empresas energéticas que fueron analizadas en el informe mencionado:

- Edesur, empresa distribuidora de electricidad en Argentina, aplicó programas que obtuvieron beneficios ambientales y a la vez hicieron más competitiva la empresa como, por ejemplo: ELI (*Efficient Lighting Initiative*), Ordenes de trabajo en terreno (OT), Poda y Tala, Gestión de residuos. En cuanto a los beneficios para los trabajadores implementó la política de desarrollo de recursos humanos.
- Itaipu, empresa de generación hidroeléctrica en Brasil que tuvo programas de usos múltiples del agua ya que no sólo sirvió para mover sus turbinas sino también abastecer al 70% de la población de la ciudad de Foz do Iguaçu. Implantó el

pregón electrónico binacional reverso en el cual concursaron los proveedores y ganó el que propuso el menor precio.

- Enersis, empresa chilena que implementó el programa de gestión de la demanda energética mediante la fijación de precios diferenciados y el plan de redes inteligentes y la movilidad eléctrica, con los cuales se consiguió el beneficio ambiental y se incrementó la rentabilidad de la empresa.
- Chilectra, empresa chilena filial de Enersis, que implementó programas diferentes de VC como: la reutilización y reciclaje de los residuos de la empresa; *Ecoenergía*, que fue un servicio que buscó soluciones de eficiencia energética y energías renovables no convencionales; el proyecto *One Safety*, que consistió en eliminar las conductas riesgosas de los trabajadores; Visión del negocio, programa que estuvo dirigido a impulsar la carrera de los potenciales jefes; y Juntos atendemos mejor, orientado a realizar un vínculo emocional con el cliente.

La Fundación Gas Natural Fenosa (Palau, 2015) presentó varios casos prácticos se especificó la estrategia de VC o estrategias similares aplicadas en función a las categorías mencionadas por Porter y Kramer (2011) que son: (a) reconcebir productos y mercados, (b) redefinir la productividad en la cadena de valor y (c) permitir el desarrollo de clústeres.

Con respecto a las prácticas de VC que promovieron el desarrollo socioeconómico local vinculado a la propia actividad empresarial, las realizaron empresas como:

- Operations & Maintenance Energy Uganda Ltd., empresa de generación eléctrica ubicada en Bujagali, Uganda; que operó el proyecto Central Hidroeléctrica de Bujagali. La estrategia aplicada fue la elaboración de un plan de acción mediante la aplicación de la metodología de impacto socioeconómico del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

- Endesa, empresa ubicada en Málaga, España, dedicada a la generación y distribución de energía, diseñó y operó un barrio ecoeficiente en Málaga con lo cual consiguió beneficios sociales y ambientales, así como el incremento en la rentabilidad de la empresa.
- Gas Natural Servicios, empresa que opera la estación de recarga de gas natural para autobuses urbanos en Madrid, España, estuvo implicada directamente en proyectos de *smart city* y de sostenibilidad urbana.

Con respecto a las prácticas de VC donde se realizaron mejoras en las medidas ambientales con el fomento del desarrollo socioeconómico local, se realizaron los siguientes proyectos:

- Transformación de infraestructura ubicada en un entorno metropolitano marginal en el frente litoral del Besós en Barcelona, España.
- Proyecto REMO: Segunda interconexión eléctrica submarina entre España y Marruecos (específicamente el Estrecho de Gibraltar), dedicado al transporte de electricidad.
- Reutilización de residuos de poda procedentes del mantenimiento de líneas eléctricas en Colombia, operado por Electricaribe, una empresa dedicada al transporte y distribución de electricidad.
- Reutilización de sedimentos de la central hidroeléctrica de Macho de Monte ubicado en la provincia de Chiriquí en Panamá.
- Central hidroeólica El Hierro, ubicado en Islas Canarias en España. En este se establecieron sinergias con otras infraestructuras a fin de optimizar los flujos ambientales.

Con respecto a las prácticas de VC donde se facilitaron el acceso a la energía orientado al acceso universal a la electricidad con alcance local, nacional e internacional. Los proyectos realizados fueron:

- Programa *Sustainable Energy for All (SE4ALL)* de Naciones Unidas, realizado en África, Asia y Latinoamérica.
- Programa *Energy for All del Asian Development Bank*, desarrollado en Asia y Pacífico.
- Programa Euro-solar de la Unión Europea, en el cual se realizaron instalaciones fotovoltaicas y eólicas en Latinoamérica. Este se concretó adicionalmente a la facilitación del acceso a la energía e incluyeron componentes de salud, educación, productividad y comunicación.
- Programa BipBop (*Business, Innovation & People at the base of the Pyramid*), operado por la empresa Schneider Electric en Asia y África subsahariana. Principalmente impulsó la elaboración de programas propios de acceso a la energía con alcance local y territorial.
- Modelo de negocio *Micro Power Economy*, que tuvo como objetivo el abastecimiento de electricidad mediante energías renovables en Senegal.
- Reconversión de cocinas y motores en la región de Pucallpa en el Perú, proyecto diseñado y operado por la empresa Aguaytia Energy, dedicada a la distribución de gas natural. Así también llevó a cabo proyectos sociales y fomentó a la par la ecoeficiencia energética mediante el uso de gas y GLP.

Finalmente, la revista *Fortune* (Leaf, 2016), publicó el ranking de las 50 principales empresas que destacan por realizar prácticas de CVC, la evaluación que se realizó fue en base a los siguientes criterios: (a) contribución medible al impacto social, (b) escala de resultados del negocio y (c) grado de innovación en relación con la industria. Es importante mencionar

que en el puesto 11 se encuentra la empresa *First Solar* que pertenece al sector energía, suministró energía a los servicios públicos a precios más accesibles. Este proceso marcó un hito crucial de tal forma que transforma el mundo al utilizar energía más limpia.

1.2 Problema de Investigación

En una entrevista realizada a Michael Porter (2015, 7 de diciembre) indicó que:

Se necesita una visión mucho más amplia del rol que deben jugar las empresas en la sociedad. Las empresas podrían mejorar y hasta resolver mucho de los problemas sociales que enfrentamos hoy ... creo que la manera que buscamos resolver problemas sociales hoy no está funcionando, no se puede depender únicamente del gobierno, de las organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro, se podría hacer un trabajo mucho mejor si contamos con la participación del sector privado ... creo que las empresas pueden tener mayor impacto social actuando como empresas, es decir, creando valor compartido que es la idea de generar ganancias pero al mismo tiempo crear valor social.

Es preciso agregar que “el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro” (Porter & Kramer, 2011, p. 35). Esta nueva forma de éxito económico puede entenderse como una operación de largo plazo, ya que en palabras de Bosch – Badia, Montllor – Serrats y Tarrazon (2013) “la CVC conduce a tener una cadena de valor más fuerte y sostenible.” (p. 12)

Según los antecedentes mencionados y dado que no existen investigaciones preliminares de VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, ha sido fundamental realizar la presente investigación para describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. El resultado de esta investigación brindó información y conocimiento a los actores relevantes del sector de generación de

energía eléctrica en el Perú a efecto que, de acuerdo a Porter y Kramer (2011) “se pueda crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p.35), permitiendo de esta manera que las empresas del sector gocen de una ventaja competitiva sostenible a través de la información que se obtuvo con el uso del instrumento aplicado a través de una entrevista semiestructurada que por primera vez se implementó con la metodología de estudio y que ha servido para describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú.

Asimismo, es importante haber realizado la presente investigación en el sector de generación de energía eléctrica en el Perú, dado que tener acceso a la energía eléctrica de calidad y a un precio justo es un requisito fundamental para el bienestar y desarrollo económico de la sociedad, pues existe una relación directamente proporcional entre la disposición de energía eléctrica y los índices de desarrollo humano más avanzados publicados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Sin embargo, existen grupos sociales de oposición a la inversión, desarrollo y operación de proyectos de las empresas energéticas que generaron un impacto ambiental, social, económico y político de alcance local, regional, nacional e internacional y con los resultados obtenidos en la presente investigación, serán de ayuda para influir en la viabilidad de los proyectos de inversión.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación fue describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú en el año 2016. Esta actividad se realizó con la técnica de entrevistas semiestructurada utilizando un instrumento dividido en cinco partes. Los datos se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias. Los datos de fuentes primarias se consiguieron directamente de los representantes de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú (ver Apéndice C).

1.4 Significancia de la Investigación

Porter y Kramer (2011) indicaron que “el propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación del valor compartido, no sólo las utilidades per se. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global” (p. 38). La innovación y crecimiento de la productividad a la que hace referencia deben ser percibidos, por lo que con la presente investigación se logró describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. Según Murcio – Rodríguez y Marcos (2011):

Toda organización debe tener como prioridad el servicio a los clientes, proveedores y colaboradores si pretenden salir de las diferentes crisis económicas y sociales. Las organizaciones que deseen agregar valor social entienden que el trabajo a largo plazo es más sostenible que los índices financieros de corto plazo, suelen mirar el desarrollo de sus empresas a través del compromiso serio y verdadero con el desarrollo de la sociedad en la cual están insertos. (p. 130)

Por ello la importancia del VC no es solo el desarrollo de las empresas sino es necesario asegurar una sostenibilidad a largo plazo creando empresas inteligentes y no solamente buenas. De acuerdo a Moon, Pare, Yim y Park (2012):

Las empresas inteligentes constantemente están en la búsqueda de nuevas oportunidades para aumentar sus beneficios, incrementar su cuota de mercado y mejorar la competitividad. Esta actividad es realizada por las inversiones que se realizan en el área de inversión y desarrollo. La mayoría de las empresas solamente buscan que los clientes puedan consumir sus productos. Sin embargo, el tamaño de estos clientes no es el mismo que el de las necesidades sociales, por tal razón las necesidades no atendidas son enormes. Proactivamente las empresas inteligentes buscan oportunidades que han sido ignoradas y tratan de explorarlas para aumentar los

beneficios. Esto, a su vez, crea nueva riqueza y valor social para los que han sido descuidados. Las empresas inteligentes, a diferencias de las buenas empresas, podrían duplicar los beneficios creados por el mismo monto de la inversión. Esta es la razón por lo que la RSC es considerada como el concepto opuesto al capitalismo, mientras que la CVC es considerada como una forma superior del capitalismo. La RSC está redistribuyendo el beneficio creado por las buenas empresas, mientras que con la CVC es maximizar el beneficio creado por las empresas inteligentes. La RSE es cumplir con el deber de ser un buen ciudadano, mientras que la CVC tiene como objetivo crear una mayor riqueza y contribuir al crecimiento económico. En otras palabras, las buenas empresas son entidades sociales pasivas que no dañan la sociedad; sin embargo, las empresas inteligentes, se convierten en actores activos en la mejora del sistema económico y social. (p. 55)

En los últimos 40 años, ha habido una tendencia bastante marcada en las empresas de ser cada vez más social, ambiental y económicamente responsable y así lograr un desarrollo sostenible de sus actividades. Iniciando con la Cumbre para la Tierra en 1992, continuando con la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible en el 2002, es en el 2006 donde Porter y Kramer mencionaron por primera vez el término de VC ampliando el concepto y sus implicancias en su artículo publicado en el año 2011. En el Perú, no se cuenta con estudios sobre el VC para las empresas de generación de energía eléctrica; por lo tanto, los resultados que se obtuvieron permitieron tener indicios del nivel de conocimiento de los ejecutivos sobre VC, el grado de preparación y aplicación de VC de las empresas. Finalmente, también ayudará para: (a) que las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú puedan identificar en qué grado de preparación y aplicación de VC se encuentran, (b) que se realice futuras investigaciones sobre la aplicación de VC basados en esta tesis y (c) fomentar el

conocimiento sobre la aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú.

1.5 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación general es:

¿Cuál fue el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?

Las preguntas de investigación específicas son:

1. ¿Cuál fue el nivel de conocimiento sobre VC que tienen los ejecutivos de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
2. ¿Cuál fue el grado de preparación en VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
3. ¿Cuál fue el grado de aplicación de VC según la teoría propuesta por Porter y Kramer, 2011 en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
4. ¿Cuál fue el grado de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders* en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?

1.6 Marco Teórico

Para la presente investigación se ha tomado como marco teórico lo escrito por: (a) Porter y Kramer (2011) en su artículo Creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento, (b) Gronroos y Helle (2010) en su artículo Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation y (c) Van Fenema, Keers, y Zijm (2014) en su artículo Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries.

Porter y Kramer (2011) indicaron que el concepto de valor compartido es definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las

comunidades donde opera” (p. 38). Así también, precisaron que las empresas tienen oportunidades para crear valor compartido en tres formas: (a) rediseñando productos y mercados, analizando profundamente las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia; (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor; y (c) construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa: las empresas crean valor compartido al construir clústeres que mejoren la productividad, a la vez que abordan las brechas o problemas estructurales del entorno. (Porter & Kramer, 2011)

Gronroos y Helle (2010) crearon un marco para medir el valor creado entre el cliente y el proveedor, en las relaciones comerciales cuya base conceptual permitió comprender el proceso de creación de valor entre ambos, utilizando bases teóricas y métricas, donde coincidieran las prácticas que realizaban los proveedores y los clientes haciendo que mediante esta alineación de su cadena de valor en cuanto a recursos, procesos y competencias los proveedores apoyaran a sus clientes de una manera mucho más eficaz, creando valor para ambos al optimizar los recursos y procesos.

Van Fenema et al. (2014) escribieron que las organizaciones de hoy se enfrentan a una mayor competitividad por lo que, frente a ello, es necesario generar cooperación entre ellas creando servicios compartidos entre las organizaciones, por sus siglas en inglés (ISS). Estos intercambios de servicios dentro de las organizaciones pudieran realizarse en puestos que sean del mismo objeto, lográndose economías de escala cuyos resultados sean enfocados en eficiencia y especialización creándose así los ISS. La clasificación de la ISS fue: (a) vertical, donde se reorganizan los servicios y las actividades con los procedimientos acorde a los recursos que se tuvieran entre proveedor y cliente, (b) horizontal, donde las cadenas de valor difieren pero que a través de la cooperación se reducen los costos en actividades primarias

básicas y (c) híbridos, denominados de esta manera por ser una mezcla de los ISS horizontales y verticales.

1.7 Definiciones Operacionales

Las definiciones utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

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

Stakeholder o grupos de interés. Son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, p. 25).

Valor Compartido (VC). Se refiere a “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 las comunidades donde opera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 38).

Creación de Valor Compartido (CVC). Es la “la investigación y desarrollo: como una inversión a largo plazo en la competitividad futura de una empresa” (Porter & Kramer, 2006, p. 56).

Creación de Valor Directo Intangible. Es el “valor no inmediatamente económico que aporta a cada uno de sus grupos de interés directos, materializado en la calidad de los servicios y de la atención que les presta” (BBVA, 2005, p. 36). También son los “efectos

positivos de carácter inmaterial que la empresa puede aportar directamente a los diferentes sectores con los que se relaciona” (BBVA, 2004, p. 38).

Creación de Valor Directo Tangible Es “el valor económico que aporta a cada uno de sus grupos de interés” (BBVA, 2005, p. 36). También se definió como la “distribución directa de rentas provenientes de la actividad hacia los accionistas, clientes, trabajadores, proveedores administraciones y sociedad” (BBVA, 2004, p. 38).

Creación de Valor Indirecto Intangible. Este se compone de:

Efectos positivos de carácter general en beneficio de agentes específicos, del conjunto de la comunidad y del funcionamiento del sistema social en los países en que la empresa opera y en el contexto internacional, generando seguridad y confianza, induciendo la expansión de la actividad económica y fortaleciendo la capacidad de innovación y desarrollo. (BBVA, 2004, p. 38)

Creación de Valor Indirecto Tangible. Es el “efecto inducido de creación de riqueza por otros agentes gracias a la actividad de la empresa” (BBVA, 2004, p. 38).

Valor Ambiental. Valor económico de un sistema de recursos naturales y ambientales considerado como un activo equivale a la sumatoria del valor presente descontado de todos los bienes y servicios que provee (Mendieta, 2000).

Valor Económico Agregado. Es “una medida de desempeño. Es un tipo de ganancia económica que es igual a la ganancia operativa neta después de impuestos de una compañía menos un cargo monetario de costo de capital (que posiblemente incluye algunos ajustes)” (Van Horne & Manchowicz, 2010, p.703).

Valor Indirecto. Es “el valor inducido que la actividad del Grupo genera en las sociedades en las que opera” (BBVA, 2005, p. 36).

Valor Social. Es “el resultado generado cuando los recursos, procesos, políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto” (González, Valcárcel, & Contreras, 2010, p. 9).

Valor Tangible. “Valor es esa importancia que adquiere un bien o un conjunto de bienes al reconocerle una condición de utilidad que de otra manera no hubiese tenido para contribuir al bienestar de un individuo” (Cachanosky, 1994, p. 85).

1.8 Naturaleza de la Investigación

La investigación realizada tuvo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación... y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p.5).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el alcance descriptivo:

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan... Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80)

Por otro lado, el diseño de la investigación fue no experimental ya que, según Hernández et al. (2010), “en la investigación no experimental observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.149). Asimismo, el diseño de la investigación es de tipo longitudinal. Sobre estos se puede decir que “los diseños longitudinales, son estudios que recaban datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y efectos” (Hernández et al., 2003, p.278). Finalmente, el instrumento utilizado en esta investigación es un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas dirigido a los representantes de las empresas seleccionadas.

1.9 Supuestos

La presente investigación parte de los siguientes supuestos: (a) en la medida en que las respuestas de los ejecutivos de las empresas se aproximen a la teoría de VC según las preguntas de la segunda parte del cuestionario (ver Apéndice C), se está asumiendo que tienen un mayor nivel de conocimiento sobre VC; (b) en la medida en que una empresa cumpla con lo establecido en la tercera parte del cuestionario (ver Apéndice C), se está asumiendo que esta se encontraría en mayor o menor grado de preparación de VC; (c) en la medida en que una empresa cumpla con lo establecido en la cuarta y quinta parte del cuestionario (ver Apéndice C), se está asumiendo que esta se encontraría en mayor o menor grado de aplicación de VC y (d) el sector de generación de energía eléctrica en el Perú es relevante debido a la importancia que tiene en las actividades económicas de la sociedad que generan un crecimiento en el Producto Bruto Interno (PBI).

1.10 Limitaciones de la Investigación

La investigación sobre el VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú presentó las siguientes limitaciones:

- El tiempo otorgado por el personal que brindó las respuestas a la herramienta aplicada no fue el suficiente para recabar todos los datos necesarios.
- La información requerida para la aplicación de la herramienta se basó en principios de confidencialidad de la empresa en estudio, no pudiendo ser proporcionada en su totalidad.
- El conocimiento sobre el concepto de VC que tuvo el personal que brindó las respuestas a la herramienta aplicada.
- Las empresas entrevistadas no respondieron al 100% el cuestionario y dos empresas no accedieron a la entrevista.

1.11 Delimitación

El presente estudio consideró a siete principales empresas generadoras de energía termoeléctrica e hidroléctrica en el Perú, las cuáles fueron: (a) Electricidad del Perú – Electroperú SA, (b) Edegel SAA, (c) Kallpa Generación SA, (d) Engie Perú SA, (e) Fenix Power Perú SA, (f) Statkraft Perú SA, y (g) Duke Energy Egenor S en C por A. Las sedes administrativas están ubicadas en Lima y cuentan con información financiera de más de tres años generando energía eléctrica en el Perú. El estudio consideró un tiempo de elaboración de seis meses entre mayo 2016 y octubre 2016.

1.12 Resumen

Desde que Porter y Kramer (2011) definieron el concepto de VC se empieza a migrar de una definición de responsabilidad social, enfocada a reputación o filantropía, hacia un enfoque más holístico, que lo que busca es la sostenibilidad mediante la competitividad de una empresa soportada en las decisiones empresariales y políticas sociales como un todo. Originando la idea de no solo dar valor sino de recibir valor generando una doble vía desde sus grupos de interés hacia las empresas. Sin embargo, el término valor compartido tiene poco tiempo en sectores como alimentos, educación, farmacéutica, entre otras. A la fecha no hay ninguna investigación que se haya realizado en el Perú acerca de la aplicación de VC referida a la generación de energía eléctrica en el Perú.

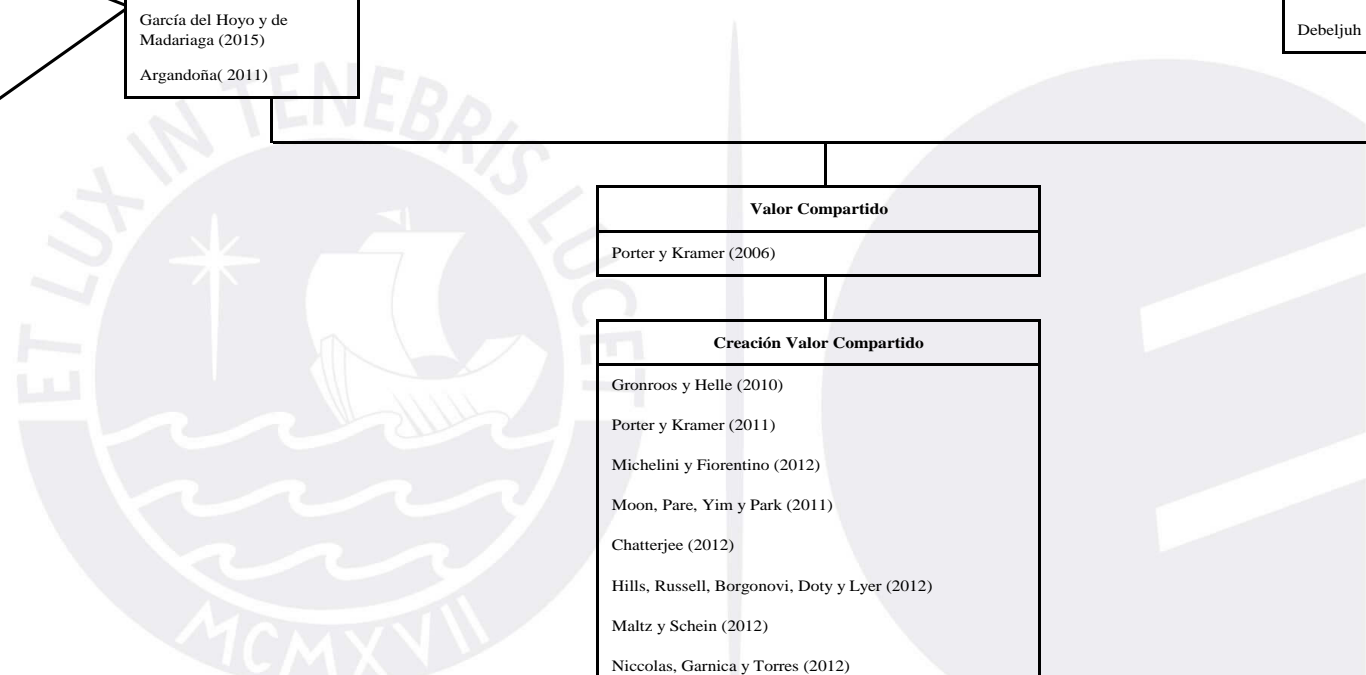
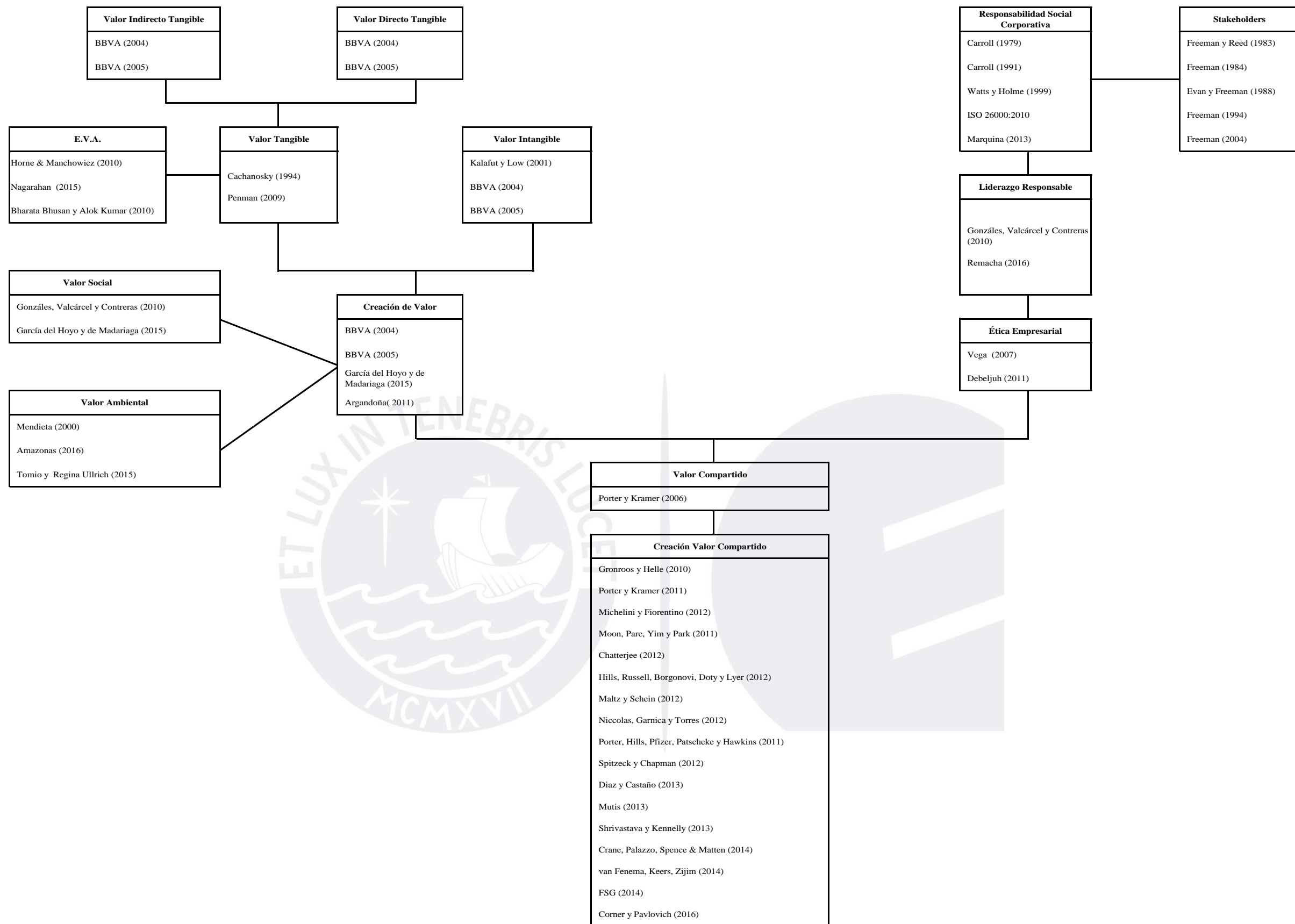
Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión se concentró en las investigaciones escritas en inglés y en español, existentes en las bases de datos del Centro de Documentación de CENTRUM Católica (*Harvard Business Review*, InsightExLibris Primo, ProQuest, Emerald, Science Direct y ProQuest Digital Dissertations). De forma complementaria, se consultó información académica en bases de datos virtuales como son libros, tesis, disertaciones doctorales, artículos de investigación, entre otros trabajos. La búsqueda incluyó la variable principal del estudio que es el VC y su aplicación en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú y en el mundo, así como en otros sectores.

La presente revisión de literatura estuvo estructurada según el mapa conceptual en los que se asociaron, entre otros, los conceptos de CV para la sociedad, CV para la empresa y VC y sus aplicaciones. En esta sección se realizó un análisis de las definiciones, evoluciones de los conceptos, teorías, las hipótesis que se plantearon, los modelos y métodos que existieron, así como los instrumentos de investigación que sirvieron de base para realizar la descripción del VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. Cada concepto ha sido desarrollado por diferentes autores y en algunos casos se han extraído de informes empresariales.

2.1. Mapa de la Literatura

Respecto al mapa conceptual, que se detalla en la Figura 1, es el resultado de las variables de investigación y del marco teórico elaborado, por lo tanto, muestra todos los autores que desarrollaron variables y conceptos relacionados al VC, lo cual sirvió como una matriz de exploración que guió de forma sistemática el desarrollo de la revisión de la literatura de esta investigación.



2.2. Creación de Valor

Con relación al concepto de Valor García del Hoyo y De Madariaga (2015) lo definieron de la siguiente forma:

La utilidad o valor de uso de un bien es la satisfacción que proporciona a una persona; el valor de cambio es su precio en dinero u otros bienes. Una teoría del valor explica por qué los bienes tienen valor de uso y cómo se forman o determinan sus precios.

(p.113). Además, García del Hoyo y De Madariaga (2015) señalaron lo siguiente:

El valor es una interpretación simbólica y el precio un resultado de la negociación entre partes, que son dos caras del mismo fenómeno; una vista desde una perspectiva cualitativa y subjetiva, y la otra como una medida cuantitativa y objetiva. Para entender mejor esos conceptos es conveniente partir de la noción de “cosa útil”, aquello que satisface necesidades humanas. (p.125)

Ahora bien, Argandoña (2011) señaló lo siguiente sobre la creación de valor:

En la teoría neoclásica, la creación de valor económico se explica por qué el precio que los consumidores pagan por un bien o servicio es mayor que el coste de producirlo. Este coste es el coste de oportunidad de los recursos (lo que podrían obtener en su mejor empleo alternativo), y se supone que no es necesario ni posible pagar más o menos por ellos, dada la competencia que existe en los mercados de bienes y de factores. En el modelo neoclásico, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que, efectivamente, pagan, y el segundo como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados. (p.2)

2.2.1 Valor tangible

En el ámbito empresarial, la valorización de una empresa incluye los activos tangibles y los activos intangibles. La valorización de los activos tangibles es el valor tangible de la empresa el cual considera todos los activos con apariencia física (Penman, 2009). Cachanosky (1994) definió como valor como “la cantidad de otras mercancías que se pueden obtener a cambio de la misma”. (p.2)

Valor directo tangible. Respecto de la empresa es “el valor económico que aporta a cada uno de sus grupos de interés” (BBVA, 2005, p. 36). También se definió como la “distribución directa de rentas provenientes de la actividad hacia los accionistas, clientes, trabajadores, proveedores administraciones y sociedad” (BBVA, 2004, p. 38).

Valor indirecto tangible. Se refiere al “efecto inducido de creación de riqueza por otros agentes gracias a la actividad de la empresa” (BBVA, 2004, p. 38).

2.2.2 Valor intangible

Es el “valor no inmediatamente económico que aporta a cada uno de sus grupos de interés directos, materializado en la calidad de los servicios y de la atención que les presta” (BBVA, 2005, p. 36). También son los “efectos positivos de carácter inmaterial que la empresa puede aportar directamente a los diferentes sectores con los que se relaciona” (BBVA, 2004, p. 38). Cohen-Kalafut, Gronroos y Low (2001) desarrollaron un índice, basado en factores intangibles, que mide la creación de valor de una empresa. Este índice permite determinar las categorías de factores intangibles que influyen en el valor de mercado de una empresa, además indica la importancia relativa de cada una de estas categorías. Entre las principales categorías de factores intangibles consideradas están: a) innovación, b) calidad, c) relación con clientes, d) capacidades de gerencia, e) alianzas, f) tecnología, g) valor de marca, h) relación con empleados, i) tópicos ambientales y de comunidad. Para cada una de las categorías se identifica indicadores usando fuentes públicas y privadas. La

importancia de medir el impacto de los factores intangibles en el valor de una empresa radica en que los inversores toman en cuenta estos factores para valorizar hasta el 35% del valor de mercado de una empresa, y además los gerentes pueden usar el índice para dirigir sus esfuerzos de mejora empresarial para crear valor.

2.2.3 Valor social

En adición a esto, según señalaban García del Hoyo y De Madariaga (2015):

El valor no es una propiedad intrínseca de un bien sino una construcción social en proceso de cambio y redefinición... Como construcción social, se puede representar en términos cuantitativos o de proporciones... Al pasar de lo individual a lo colectivo, es posible que las preferencias sean similares, que muchas personas tengan las mismas expectativas o deseos – debido a influencias culturales y, en la actualidad, debido al marketing, la publicidad y otros medios. Esta coincidencia colectiva de preferencias es lo que se conoce como valor de uso. (p. 126)

Asimismo, Amazonas (2009) señaló que: la definición de los valores económicos forma parte de los valores sociales. En ese sentido, debe considerar elementos fundamentales como: (a) el objeto y sus respectivos atributos por los cuales será valorado, (b) el sujeto con su percepción y juicios acerca del objeto por medio de los que lo evalúa y (c) la intersubjetividad o interacción entre los sujetos. Teniendo en consideración lo anterior, la actividad empresarial puede generar valor social del siguiente modo: “Es el resultado generado cuando los recursos, procesos, políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto” (González, Valcárcel & Contreras, 2010, p. 9).

2.2.4 Valor ambiental

De otro lado, teniendo en consideración que el presente estudio midió diversas variables relacionadas a valor, se consideró importante la definición de valor ambiental

del siguiente modo:

El valor económico de un sistema de recursos naturales y ambientales considerado como un activo equivale a la sumatoria del valor presente descontado de todos los bienes y servicios que provee. De esto se desprende que cualquier política pública tendiente a incrementar el flujo de un servicio incrementará el valor presente de este. Por otro lado, también se puede presentar el caso de que una acción o política tenga costos expresados en términos de la disminución del valor presente de otros servicios. Similarmente, los daños causados por la contaminación y otras formas de intervención humana sobre los recursos naturales y ambientales pueden generar reducciones en el valor de los flujos de bienes y servicios provistos a la sociedad. Los beneficios y costos económicos derivados de los cambios en dichos flujos tienen su contraparte en los cambios en el valor de los recursos naturales y ambientales considerados como un activo desde el punto de vista económico. (Mendieta, 2000, p. 25)

Según señalaba Tomio y Regina Ullrich (2015):

El “valor económico total” de un bien ambiental puede estar compuesto por “valores de uso” como por ejemplo el uso recreacional de un recurso y “valores de no utilización” que reflejan el hecho de que los individuos pueden valorizar los recursos por razones no relacionadas con su utilización. Estos dos abordajes básicos abarcan las preferencias inferidas a partir del comportamiento de un individuo al tomar decisiones sobre los atributos de los bienes. Entre los métodos disponibles se encuentran la “valoración contingente” y el “análisis conjunto” que son los únicos capaces de estimar los valores de no utilización. (p. 176).

2.2.5 Valor económico agregado (EVA)

En el ámbito empresarial se denomina Valor Económico Agregado, o EVA por sus siglas en inglés, a “Una medida de desempeño. Es un tipo de ganancia económica que es

igual a la ganancia operativa neta después de impuestos de una compañía menos un cargo monetario de costo de capital (que posiblemente incluye algunos ajustes)” (Van Horne & Manchowicz, 2010, p.703). Además, si bien el EVA busca la eficiencia de las empresas buscando lograr mayor rentabilidad con el uso de menor capital, el EVA es considerado una medida de desempeño de corto plazo, es decir no es una buena medida para compañías que invierten hoy día para tener retornos o flujos de caja a largo plazo (Nagarajan, 2015). La principal ventaja del EVA es que asegura que la administración de una empresa identifique y calcule su costo de capital y lo tome en cuenta en todas sus decisiones, sin embargo, el EVA no puede ser usado para fines comparativos entre empresas en una misma industria o en otras (Bharata Bhusan & Alok Kumar, 2016).

2.3. Ética Empresarial

La ética empresarial fue definida por Debeljuh (2011) como una reflexión sobre los valores que encierra una decisión y que su objetivo consiste en aplicar los principios éticos generales a la empresa y los negocios. Además, Vega (2007) mencionó que la ética es la valoración moral de los actos humanos o el conjunto de normas y principios que las regulan y que el código de ética en la empresa es la declaración formal de los valores fundamentales de una organización y las normas éticas que se espera que sus trabajadores sigan. También mencionó que la ética empresarial tuvo su despegue en la década de los setenta cuando en Estados Unidos las empresas no sólo tenían que responder dentro del ámbito normativo-legal sino también en el ámbito ético-social. Este despegue tuvo mayor acogida al verse actos de corrupción, acoso sexual, publicidad engañosa, entre otros en las empresas norteamericanas. Expuso que puesto que las organizaciones están compuestas por personas, el éxito empresarial depende del actuar y comportamiento de estas personas, es decir, si estas personas actúan mal, entonces, se perjudicará la organización, en caso actúen bien, se beneficiará. Es así que Ugarte (2007) planteó que la incorporación de la ética en los negocios

evitaría riesgos jurídico-legales y generaría creación de valor, ya que, al asegurarse un comportamiento ético en el comportamiento y relaciones de los empleados se lograría mejorar la imagen exterior, se atraería trabajadores calificados, se reducirían los conflictos, se captarían y atraerían clientes, así como también se evitarían multas o castigos jurídico-legales.

2.3.1 Liderazgo responsable

Remacha (2016) definió el liderazgo responsable del siguiente modo:

La responsabilidad del líder ha quedado definida por dos parámetros: las acciones de las que es responsable y los grupos ante los cuales es líder. El líder responsable considera que la empresa en el ejercicio de su actividad, debe beneficiar a los propietarios/accionistas como al resto de los contribuyentes de la organización. Por ello, tiene en cuenta las demandas y necesidades de los diferentes grupos de interés en su toma de decisiones y se responsabiliza de la creación de valor compartido como vía de mantenimiento de la sostenibilidad de la firma a largo plazo. (p.5)

Ahora bien, conforme señaló Remacha (2016) las variables que caracterizan la gestión de un líder responsable son las siguientes:

1. Compromiso. Tiene convencimiento real del valor de la responsabilidad, cumple con los deberes y adquiere compromisos voluntarios en materia económica, social y medioambiental, correspondientes a las expectativas y demandas de los grupos de interés.
2. Rendición de cuentas. Toma en consideración el impacto de la actividad de la empresa en diferentes “grupos de interés” y asume las consecuencias de dicha actividad.
3. Inclusividad. Mantiene un diálogo proactivo con las diferentes partes interesadas a

fin de conocer sus demandas e incorporarlas al proceso de toma de decisiones y a las operaciones diarias de la empresa.

4. Propósito. Posee una visión a largo plazo en la que el negocio sirve para resolver las demandas de todos los contribuyentes; sobre la base de esto, es capaz de unir y organizar a las personas para alcanzar dicha visión.

En ese sentido, se considera importante tomar atención del concepto de liderazgo responsable, pues la concreción del concepto de RSC, será posible en la medida de que haya un liderazgo que la impulse, teniendo en consideración que el liderazgo implica la capacidad de influir a un grupo humano para alcanzar objetivos comunes (p. 6).

2.3.2 Responsabilidad social empresarial

La RSC es un concepto sobre el cual no se ha tenido un consenso general sobre su definición. Carroll (1979) planteó que la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad sobre la organización en un determinado momento.

En una publicación posterior del mismo Carroll (1991) describió cuatro clases de responsabilidad social de una empresa: (a) económicas, que constituyeron los productos y servicios que los clientes necesitan y desean, con lo que, como compensación, la empresa recibe ganancias económicas; (b) legales, relacionadas al cumplimiento de la ley, las regulaciones estatales y las reglas básicas de operación de negocios; (c) éticas, relacionadas con hacer lo justo y correcto y, además, minimizar el impacto negativo a los grupos con los cuales se relaciona la empresa y (d) filantrópicas, relacionadas al involucramiento proactivo y voluntario de las empresas para mejorar el bienestar social en general. Es así que la responsabilidad social ha implicado el cumplimiento de las cuatro clases de responsabilidad social definidas.

Otra definición aceptada fue la dada por Watts y Holme (1999) quienes indicaron que la RSC es el compromiso continuo del negocio de contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados, sus familias, de la comunidad y sociedad en general. Finalmente, en el 2010, ISO definió la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (a) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad, (b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, (c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y (d) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Ahora bien, un concepto vinculado a las acciones de las empresas y el impacto en su entorno es el de grupos de interés o *stakeholders*, el mismo que ha ido evolucionando durante las últimas tres décadas. Al respecto, Freeman y Reed (1983) propusieron dos definiciones de grupos de interés: (a) una amplia, que define a los grupos de interés como cualquier grupo o individuo que pueda afectar el cumplimiento del propósito de una organización o que pueda ser afectado por este cumplimiento y (b) una restringida, que define a los grupos de interés como cualquier grupo o individuo sobre el cual una organización depende para sobrevivir. Posteriormente, Freeman (1984) definió a los grupos de interés como grupos o individuos que podrían afectar el cumplimiento del propósito de una organización o ser afectados por estos cumplimientos. Se plantea, además, que los grupos de interés están constituidos por empleados, clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, gobierno y otros grupos que puedan afectar de manera positiva o negativa a la organización. Cabe notar que esta definición propuesta corresponde a la definición amplia de grupos de interés. En complemento, Evan y Freeman (1988) afirmaron que las corporaciones tienen grupos de interés que son grupos o individuos que han sido afectados positivamente o negativamente

por el cumplimiento del propósito de estas corporaciones. Cabe notar que esta definición corresponde a la definición restringida de grupos de interés. Freeman (1994) agregó un aspecto adicional en la definición de los grupos de interés, que es que estos grupos de interés deben ser considerados como individuos.

Freeman (2004) definió a los grupos de interés como aquellos grupos que puedan afectar o ser afectados por el cumplimiento de los propósitos de las organizaciones. Además, presentó dos tipos de grupos de interés: (a) los primarios o definicionales, que son vitales para la supervivencia y éxito de una organización; y (b) los instrumentales, que están en el macro entorno de la organización y pueden influenciar a los grupos de interés primarios.

De forma concluyente, Marquina (2013) señaló que:

Perú 2021, define la RSE como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas o grupos de interés (accionistas/inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible. (p. 203)

Porter (2014), teniendo en consideración los fundamentos anteriores, hizo la siguiente diferenciación entre la Responsabilidad Social Empresarial Receptiva (RSE Receptiva) y la Responsabilidad Social Empresarial Estratégica (RSE Estratégica):

Mientras que la RSE receptiva apuesta por una buena ciudadanía colectiva y por tratar todos los daños sociales que el negocio genera, la RSE estratégica es mucho más selectiva. A las compañías se les requiere para tratar centenares de cuestiones sociales, pero solo unas pocas ofrecen oportunidades de cambiar la sociedad o conceder una ventaja competitiva. Las organizaciones que sepan elegir y que construyan iniciativas sociales coherentes, proactivas e integradas con sus estrategias conseguirán diferenciarse cada vez más al resto. (p. 572)

Según señaló Porter (2014):

La RSE estratégica va más allá de la buena ciudadanía empresarial y de la atenuación de los impactos dañinos de la cadena de producción de valor y se sitúa sobre pocas iniciativas cuyos beneficios sociales y comerciales son más grandes y distintivos. La RSE estratégica supone trabajar conjuntamente con las dimensiones de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro. Es aquí donde se encuentra realmente las oportunidades de valor compartido. (p. 567)

2.4. Valor Compartido

Cabe precisar que el término de valor compartido se acuñó por primera vez por Porter y Kramer (2006) en el artículo denominado *Estrategia y Sociedad* en el que señalaron lo siguiente: “La dependencia mutua entre empresas y sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido” (Porter & Kramer, 2006, p. 50). Si bien el término valor compartido fue mencionado en el año 2006, Porter y Kramer en el año 2011 definieron con más precisión la creación de valor compartido como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 38). En ese sentido, las empresas pueden realizar prácticas de VC de tres formas:

- Rediseñando productos y mercados. Es necesario analizar profundamente las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia. Así, identificar las verdaderas necesidades de la sociedad, de modo que se determinen los beneficios y efectos nocivos que pueden revestir sus productos. Estas necesidades no son estáticas, cambian permanentemente. De esta manera, al identificar estas necesidades no atendidas por los mercados, se obliga a redefinir los productos y servicios de una organización (Albano, S.; Pérez, C.; Spotorno, M.; Martín, S.; Rocatti, S.; Santero, M.; Bulian, J.; & Suñer, M. 2012).

- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. La oportunidad de crear valor compartido surge porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una empresa llamadas externalidades. Existen varias maneras de abordar la cadena de valor: (a) uso de la energía y logística, que implica reexaminar procesos, transporte, edificios, cadena de suministro, canales de distribución o servicios de apoyo para lograr una mejor eficiencia energética mediante el uso de una mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y otras prácticas que creen valor compartido; (b) uso de los recursos, implica un nuevo enfoque hacia el mejor aprovechamiento del agua, materias primas, empaques (reciclaje y reutilización) llegando no sólo a la cadena de valor de la empresa sino hasta los proveedores y canales; (c) abastecimiento, el punto neurálgico aquí es el poder negociador con los proveedores para reducir los precios o tercerizar con proveedores de lugares de costos de mano de obra baja. Por ello, es preciso elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento mejorando así su productividad y la calidad del proveedor teniendo doble impacto: un menor impacto ambiental y mejora de su eficiencia; (d) distribución, esto implica que la forma de llevar los productos al mercado brinda accesibilidad a las personas cambiándoles la forma de vida y generando rentabilidad a la empresa en el largo plazo; y (e) productividad de los empleados, hace que exista conciencia de tener una buena productividad con un salario mínimo vital, bienestar, capacitación y oportunidades de desarrollo para los empleados. La pregunta planteada fue ¿qué es lo que llevó a que se produzca este cambio? La respuesta es el ausentismo y la menor productividad de los empleados junto con la mala salud cuyos costos son mayores que los beneficios de salud otorgados. Es importante identificar los costos de la productividad causados por

los sistemas de producción dispersos y los costos ocultos del suministro. Es importante contar con proveedores locales por un tema de cercanía a los almacenes, costos de transporte y capacidad de aprovisionamiento (Porter & Kramer, 2011).

- Construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa: Las empresas crean valor compartido al construir clústeres que mejoren la productividad, a la vez que abordan las brechas o problemas estructurales del entorno (Porter & Kramer, 2011).

El valor compartido requiere de un cambio de mentalidad, donde el liderazgo de la empresa y la estrategia se modifican para combinar la creación de valor económico y social de forma integral en el crecimiento y posicionamiento de la empresa (Foundation Strategy Group, 2014). Según señalaban Porter y Kramer (2011):

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocaron principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa. (p. 48)

Gronroos y Helle (2010) presentaron un marco para medir el valor creado entre el cliente y sus proveedores. Este marco plantea la alineación de las cadenas de valor del cliente y de sus proveedores haciendo énfasis en recursos, procesos y competencias. De esta manera, el proveedor apoyara mejor a sus clientes mediante la optimización de los recursos, procesos y competencias.

Ahora bien, con la finalidad de brindar una lógica estructurada de cómo medir la creación de valor compartido Porter et al. (2011) plantearon un proceso de cuatro etapas para

la creación de valor compartido: (a) identificación de problemas sociales clave compatibles con las empresas en tres niveles: producto, proceso, clústeres, (b) elaboración de un caso de negocio indicando claramente cómo la mejora del problema social mejorará el rendimiento económico del negocio, (c) control del progreso de la iniciativa de valor compartido, y (d) medición de resultados y definición de nuevas oportunidades de valor compartido en base a resultados previos. Este proceso hace tangible el valor de estrategias de valor compartido para los inversionistas. Por otro lado, Spitzack y Chapman (2012) usaron el análisis de *socio-eco-eficiencia* para medir el valor compartido en la producción agrícola de Brasil.

El análisis de *socio-eco-eficiencia* consistió en una evaluación de tres grupos de indicadores para cada alternativa de producción agrícola definida. El primer grupo de indicadores midió el impacto ambiental acorde a ISO 14040-14043 y consideró indicadores como consumo de materia prima, uso de energía, generación de desperdicios, uso de tierra, toxicidad y riesgo potencial. El segundo grupo de indicadores midió el impacto social, es decir, el impacto en los diferentes grupos de interés quienes podrían ser empleados, la comunidad internacional, generaciones futuras, consumidores y comunidades locales. Entre los principales indicadores de este segundo grupo estuvieron los accidentes de trabajo, trabajo de menores, toxicidad, entre otros. El tercer grupo de indicadores midió el costo económico de la técnica de producción agrícola. Es así que el análisis de *socio-eco-eficiencia* permitió determinar el impacto tanto social como ambiental y económico para cada alternativa de producción agrícola y, de esta manera, definió aquella alternativa que minimizara el impacto ambiental, social y económico. Este análisis también permitió realizar tareas de simulación tales como saber el impacto de plantar un solo producto o cierta combinación de productos agrícolas o determinar el impacto de alternativas de menor costo. Para aplicar el análisis de *socio-eco-eficiencia*, primero se determinó los indicadores con base al contexto de la agricultura brasilera, como resultado de esto se redujo a 20 indicadores de un total de más de

200 indicadores.

En adición a esto Michelini y Fiorentino (2012) mencionaron que las empresas están creando modelos de negocios híbridos con el fin de poner en práctica la creación de valor compartido. Además, describieron las características de dos tipos de modelos de negocio híbridos: (a) social, cuyo fin fue crear valor económico, pero a la vez beneficiar a grupos de bajos ingresos y promover la reinversión para crecer y servir a más personas de bajos ingresos y (b) inclusivo, planteó la inclusión de comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor; también describió sus beneficios y riesgos. Para este fin, analizaron 10 casos de estudio, para cada caso cada investigador analizó el modelo de negocio y realizó la categorización para luego comparar los resultados entre los investigadores. La principal limitación de este estudio fue que usaron solamente materiales de documentación y no realizaron ninguna entrevista.

Además, Moon, Pare, Yim y Park (2011) presentaron una mejora a la teoría de la creación de valor compartido (CVC), como una nueva manera de alcanzar el éxito económico, que fue presentado por Porter y Kramer. En primer lugar, este estudio proporcionó cuatro tipos de corporación (corporación estúpida, corporación egoísta, corporación buena y corporación inteligente). Asimismo, dichos autores señalaron que el destino final de las corporaciones es ser inteligente, lo que significa que la ética y la estrategia son medidas básicas para reforzar la creación de valor. En segundo lugar, este documento ofreció cuatro estrategias distintas que hacen efectiva la creación de valor compartido, esto significa una versión extendida de tres estrategias presentadas por Porter y Kramer: la definición de competencias básicas; reconcebir objetivos globales; la redefinición de la productividad en la cadena de valor; y, finalmente, permitir el desarrollo de clústeres locales o globales. Este documento enfatizó la importancia de la internacionalización de la CVC, a diferencia del énfasis de Porter y Kramer sobre los clústeres nacionales. Por último,

el artículo demostró la utilidad de estas mejoras en la explicación de las actividades CVC en el mundo real.

Por otro lado, Chatterjee (2012) mencionó que la responsabilidad social corporativa fue una tendencia en conferencias en India pero usada por muy pocas empresas de ese país, por lo que planteó que era necesario un enfoque de creación de valor compartido definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoren la competitividad de la empresa y a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan, haciendo referencia a lo planteado por Porter y Kramer. Además, planteó que en India son las empresas estatales las que practican la creación de valor compartido mientras que gran parte de las empresas privadas no lo hace ya que sólo buscan un beneficio a corto plazo. Este autor también planteó que la educación en recursos humanos a los gerentes de las empresas en India toma un rol clave para asegurar los derechos humanos de los empleados de una empresa y miembros de la comunidad donde la empresa opera, esto debido a que en India se había reportado casos de empresas que violaron los derechos humanos de la comunidad donde operaba.

En este marco, Hills, Russell, Borgonovi, Doty y Lyer (2012) mencionaron que las evaluaciones de mercado tradicionales no siempre pueden reflejar con precisión el potencial de ofrecer de manera rentable soluciones a los problemas sociales. Las empresas pueden percibir las oportunidades para crear valor compartido como económicamente inviable en el corto plazo. La imposibilidad de predecir con precisión los rendimientos futuros pueden conducir a las fallas del mercado, donde las empresas optan por renunciar a las estrategias que podrían crear valor, debido a expectativas poco claras alrededor de las perspectivas de rendimiento sobre la inversión o puedan tener lugar debido a que el nivel de innovación requerida supera la tolerancia al riesgo. Las oportunidades de valor compartido pueden representar un importante potencial a largo plazo. La zona que limita con las fallas del

mercado representa la frontera de valor compartido, donde las empresas frente a la incertidumbre se apartan de las oportunidades de generación de beneficios que pueden crear beneficios sociales.

Al mismo tiempo, Maltz y Schein (2012) realizaron un estudio a 32 empresas multinacionales y plantearon un marco que explica las condiciones en las cuales las iniciativas empresariales generan un alto grado de CVC. Este marco plantea que las empresas tienen más probabilidad de generar alto grado de valor compartido cuando: (a) tienen las capacidades para hacerlo como experiencia en cadena de suministro, colaboración con proveedores, competidores y organizaciones no gubernamentales, y la capacidad de investigación y desarrollo, (b) cuando existe una consistencia entre creación de valor económico y creación de valor social y (c) cuando el valor social puede ser cultivado y expandido más allá de la empresa que impulsó la iniciativa original. Plantearon que cultivar el valor compartido es clave para obtener mayores beneficios económicos y sociales.

La manera de como cultivarlo y expandirlo puede ser: (a) usando su influencia de cadena de suministro, tal y como Walmart al requerir que todo sus proveedores reduzcan desperdicios y emisiones de CO₂, lo que hizo que otros clientes de estos proveedores también se beneficien de esta mejora en eficiencia; (b) induciendo la respuesta de la competencia, tal y como lo hizo Walmart al bajar en dos tercios los precios de sus medicamentos genéricos, lo que generó que tenga bastante demanda por parte de sus clientes y que mejore la salud de la población, de la misma manera hizo que los competidores de Walmart también bajen sus tarifas, pero no obtenían utilidades pues no contaban con la eficiente cadena de suministros que sí tenía Walmart y (c) compartiendo tecnología para que la población en general se beneficie de los ahorros gracias al uso de la tecnología.

La CVC es una propuesta difundida por Michael Porter, reconocido profesor de la Universidad de Harvard, y Mark R. Kramer, cofundador de la firma de consultoría FSG,

mediante la cual se ha buscado incentivar al mundo empresarial para que genere innovaciones en sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desenvuelve y con el que mantiene una intensa interacción, sin menoscabo de la búsqueda y obtención de ganancias. La idea básica ha sido pensar y actuar de manera integral y consciente sobre las necesidades que prevalecen en la sociedad y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social, a través de la actuación empresarial. (Niccolas, Garnica, & Torres, 2012)

Por otro lado, Diaz y Castaño (2013) precisaron que:

No es suficiente que las empresas se esfuercen por responder por las necesidades de la sociedad sino también que las empresas enfoquen sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora creando oportunidades en modelos de negocios innovadores que retribuya ganancia a la empresa. (p. 82)

Sobre la base de todo lo indicado, Mutis (2013) afirmó:

Las compañías líderes en Colombia están encontrando nuevas formas de acelerar su crecimiento y de incrementar sus ventajas competitivas, a través de modelos de negocio innovadores que suplen necesidades a nivel social. Estas compañías están ‘generando valor compartido’, utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés. (p. 114)

Así también Mutis (2013) señaló que “los empleados de las empresas se comprometen más cuando su organización se centra en un propósito de orden superior, un reto que vaya más allá de las meras utilidades y los indicadores de gestión y desempeño tradicionales” (p. 114), y reforzó indicando que “no puede haber una mejor estrategia de negocios que aquella que combine el desarrollo empresarial con la prosperidad social” (p. 114). E indicó que “la generación de valor compartido debe tratarse no como un gasto, sino como una inversión a

mediano y largo plazo ligada con el éxito del negocio” (p. 117).

A modo de conclusión precisó que:

Se requiere dejar de ver las necesidades sociales desde la óptica de la responsabilidad social y la filantropía, en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía, a enfocarse en encontrar oportunidades de negocio escondidas en problemas del entorno. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos discrecionalmente para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad. (Mutis, 2013, p. 117)

Finalmente, citando a Michael Porter, sentenció “Las empresas que tengan como estrategia la creación de valor compartido son las que van a tener éxito en los próximos 20 años. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global y el siguiente capítulo en la mentalidad de los gerentes” (Mutis, 2013, p. 118).

Asimismo, Shrivastava y Kennelly (2013) plantearon el concepto *Placed-based enterprises* que refiere a empresas que llegan a tener un enlace sólido con la comunidad donde operan, es decir, que se preocupan por la población donde operan llegando así a entender sus raíces, costumbres, tradiciones y bienestar en general. Una implicancia práctica mencionada es que estas empresas están en mejores condiciones de crear valor compartido puesto que tienen una sólida relación con su comunidad para desarrollar clústeres con ellos, lo cual es una forma de creación de valor compartida de acuerdo a Porter y Kramer, y que, además, se preocupan de la sostenibilidad social y ambiental de dicha comunidad.

Van Fenema et al. (2014) mencionaron que, debido a la alta competitividad, las organizaciones han necesitado cooperar entre ellas mediante el intercambio de servicios o

creación de servicios compartidos que les permitiera lograr economías de escala y mayor eficiencia. Estos servicios son de tipo vertical, horizontal o híbrido. Un servicio vertical, es aquel creado o intercambiado entre el cliente y el proveedor. Un servicio horizontal, es aquel creado o intercambiado entre organizaciones y su competencia y un servicio híbrido, es la mezcla de un servicio vertical y horizontal.

Además, Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) plantearon una serie de ventajas y desventajas importantes que amenazan el potencial de CVC para lograr sus objetivos de la re-legitimación y la reorganización del capitalismo. Como ventajas señalaron: (a) la CVC atrae con éxito a profesionales y académicos, (b) con la CVC las metas sociales se elevan a un nivel estratégico, (c) la CVC articula un comportamiento responsable como rol claro para los gobiernos y (d) la CVC añade el rigor de las ideas de “capitalismo consciente” y proporciona una conexión a conceptos aislados. En cuanto a las desventajas se consideraron: (a) la CVC no es original, (b) la CVC ignora las tensiones entre las metas sociales y las metas económicas, (c) la CVC es ingenuo sobre los desafíos que demandan el éxito del negocio y (d) la CVC se basa en un concepto superficial del papel que desempeña la empresa en la sociedad.

Escudero y García (2014) mencionaron que:

El aviso con mayor impacto acerca de la necesidad de reorientar los esfuerzos corporativos en sostenibilidad hacia el mundo de las oportunidades lo realizaron Porter y Kramer a partir de 2007 y así surgió la noción de creación de valor compartido. Sin embargo, su noción fue parcial e incompleta y significó un retroceso de la RSE. Porter y Kramer argumentaron que la RSE debe ser reemplazada por el concepto de creación de valor compartido. Esa afirmación es injusta, y además muy peligrosa. Es injusta porque el desarrollo de la RSE hasta ahora ha generado muchos activos, como la noción y la práctica relacionada con los *stakeholders*, un aumento de

la transparencia y el reporte y unas métricas que no solamente se refieren al valor económico sino al social y al medioambiental desde el prisma de la empresa. Y es muy peligrosa porque la época de desarrollo de la RSE entendida casi exclusivamente como mitigación de los riesgos ha impedido muchos excesos que hubieran tenido enormes consecuencias sociales y ambientales. (p.116).

Corner y Pavlovich (2016) mencionaron que el concepto de valor compartido presentó al negocio un desafío: generar beneficio social y el beneficio económico de forma simultánea. Este reto consiste en resolver las tensiones/paradojas inherentes al integrar los elementos aparentemente contradictorios de los valores sociales y económicos.

2.5. Conclusiones

De una revisión concatenada y sistemática de la literatura se puede concluir que el concepto de VC se encuentra relacionado a diversas variables que permiten vislumbrar su contenido. Dichas variables son, por una parte, la RSC, grupos de interés, el valor social y ambiental; y de otro lado, en la vertiente de la teoría económica las variables que se asocian al concepto de VC son de valor directo tangible, valor directo intangible y el valor indirecto. La combinación de las variables asociadas a la creación de valor económico y las que se refieren al valor ambiental o social, permiten dar contenido al concepto de VC que se fundamentó en una corriente de pensamiento con lógica estratégica en el modo de afrontar los problemas sociales, dado que los mismos deben ser elegidos por la empresa con la finalidad de crear valor económico y social o ambiental a la vez.

Capítulo III: Metodología

El propósito principal de esta investigación fue describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú en el año 2016. Por tal razón, el enfoque metodológico que se utilizó fue cuantitativo, se utiliza la definición de Koval (2011) en tanto este indicó que dicha metodología supone expresar los datos por medio de valores numéricos, los cuales serán obtenidos de forma directa y tratados estadísticamente; así también, Gómez (2009) señaló que las investigaciones bajo este enfoque extraen una muestra para estudiarla y se fundamenta en un razonamiento deductivo. Asimismo, la investigación tuvo alcance descriptivo con diseño no experimental del tipo longitudinal o también llamada evolutiva. Finalmente, el instrumento utilizado fue un cuestionario y la técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada.

3.1 Diseño de la Investigación

El propósito de la presente investigación fue de alcance descriptivo dado que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández et al., 2010, p. 80). En ese sentido, se buscó describir el nivel de aplicación VC en las empresas del sector de generación de energía eléctrica en el Perú ya que se desconocía si éstas aplican o no dicho concepto dentro de sus organizaciones. Por otro lado, el enfoque utilizado fue cuantitativo porque “pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva” (Ruiz, 2011, p. 153), haciéndose un análisis, procesamiento y medición de los datos recogidos a través del cuestionario impartido a la muestra seleccionada.

Finalmente, el diseño de la investigación fue no experimental y del tipo longitudinal “porque no se manipulan deliberadamente las variables independientes... y lo que nos interesa conocer es cómo evolucionan o cambian esas variables a través del tiempo” (Estrada, 2005, pp. 41-43). Por tal razón, se analizaron los datos del periodo 2013-2015

proporcionados por las empresas de generación de energía en el Perú, con el propósito de describir el nivel de aplicación de VC en el 2016.

3.2 Conveniencia del Diseño

Dada las características del estudio, el enfoque más apropiado para lograr el propósito de esta investigación fue la cuantitativa. Al respecto, Cortés e Iglesias (2004), en su material didáctico Generalidades sobre Metodología de la Investigación, definieron al enfoque cuantitativo como aquel que:

Toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas previamente. En este enfoque se utiliza necesariamente el análisis estadístico, se tiene la idea de investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. Este enfoque es más bien utilizado en procesos que por su naturaleza puedan ser medibles o cuantificables. (pp. 10-11)

Este concepto es también reforzado por Toro y Parra (2010) quienes señalaron que:

La investigación cuantitativa en su forma ideal parte de los marcos teóricos aceptados por la comunidad científica, los cuales permiten formular hipótesis o preguntas sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema estudiado.

Continúa con el proceso de recolección de información con base en conceptos empíricos mensurables, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. Concluida esta etapa se procede a analizar los datos,

presentar los resultados y determinar el grado de significación de las relaciones estipuladas entre los datos. (p.75)

Por otro lado, los mismos autores mencionaron que los límites del método cuantitativo están determinados por los alcances de la medición estadística, que es su principal herramienta de trabajo, y agregaron que “el problema no es la estadística en sí, que como herramienta de análisis puede facilitar el proceso de conocimiento, sino la manera como se manipulan los indicadores numéricos” (Toro & Parra, 2010, pp.79-80). Otra crítica a este enfoque es dada por Cortés e Iglesias (2004) quienes advirtieron que “al enfoque cuantitativo se califica de mucho más impersonal, frío y limitado” (p. 11). Sin embargo, Hernández et al. (2010) indicaron que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). Por lo tanto, y de acuerdo a los conceptos expuestos, el enfoque cuantitativo escogido ha sido el más conveniente según el propósito de la investigación.

Tras la revisión de la literatura presentada esta da como resultado el alcance. Además, como mencionaron Hernández et al. (2010), “del alcance del estudio depende la estrategia de investigación” (p. 78). Por ello, el estudio fue descriptivo. Esto sigue lo indicado por Toro y Parra (2010):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades/características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar. Esto significa que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de asuntos y se mide cada uno independientemente, para así describir los que se investiga. El investigador debe ser capaz de definir qué se va medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de

especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición. La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. (pp. 246-247)

En conclusión, puede afirmarse que el enfoque descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p.80).

Siguiendo esta línea, Hernández et al. (2010) indicó que “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 120). Por lo tanto, para poder responder de manera concreta las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I el diseño de investigación aplicado al contexto del estudio fue no experimental en tanto sigue lo planteado por Kerlinger (2002): “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos” (p.420). En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Además, en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre las variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos. (Hernández et al., 2003)

En relación a ello, Fassio, Pascual y Suárez (2004) establecieron que:

Los diseños no experimentales son aquellos que no incorporan los elementos de control disponibles en los diseños anteriores. No se controlan y manipulan las variables, no se utiliza un grupo de control, no se asignan aleatoriamente los sujetos y

no se pretenden medir la relación causa-efecto entre una variable independiente y una dependiente. (pp. 49-50)

A través de esta investigación se analizaron los cambios a través del tiempo, precisamente desde el año 2013 hasta el año 2015; por esta razón, se decidió por el tipo de investigación longitudinal o evolutiva, de acuerdo a lo que Pineda, Alvarado y Canales (1994) indicaron:

El (diseño) longitudinal estudia una o más variables a lo largo de un período, que varía según el problema investigado y las características de la variable que se estudia. En este tipo de investigación el tiempo sí es importante, ya sea porque el comportamiento de las variables se mide en un período dado o porque el tiempo es determinante en la relación causa-efecto. Debe señalarse que en el estudio longitudinal el análisis del comportamiento de la variable puede ser continuo, a lo largo del período, o bien, dicho análisis puede ser desarrollado en forma periódica. Usualmente la información es tomada de una muestra a la cual se hace el seguimiento a lo largo del período de estudio. Sin embargo, en algunos casos esta información puede ser tomada de diferentes grupos de una sola población dada. (pp. 81-82)

Asimismo, Sierra (1999) precisó sobre este concepto que:

El diseño longitudinal comprende dos o más medidas realizadas al mismo grupo en tiempos diversos, si bien en la repetición de observaciones permite estudiar la evolución a lo largo del tiempo de las variables medidas e incluso puede proporcionar una base mayor para análisis multivariados de causalidad. Este diseño está expuesto a todas las variables externas, incluso a las ligadas al paso del tiempo de una a otra observación. (p. 335)

Finalmente, Toro y Parra (2010) señalaron que en una investigación de diseño no experimental del tipo longitudinal:

El interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. Entonces se dispone de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (p. 278)

3.3 Preguntas de Investigación

Pregunta de investigación general:

¿Cuál fue el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?

Preguntas de investigación específicas:

1. ¿Cuál fue el nivel de conocimiento sobre VC que tienen los ejecutivos de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
2. ¿Cuál fue el grado de preparación en VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
3. ¿Cuál fue el grado de aplicación de VC según la teoría propuesta por Porter y Kramer, 2011 en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?
4. ¿Cuál fue el grado de aplicación de VC según el enfoque de stakeholders en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú?

3.4 Población

De acuerdo a que lo señalado por Selltiz, Wrightsman y Cook (1980) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238). En la presente investigación, según la Memoria Anual 2015 publicada por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES-SINAC), se estableció como población a 48 empresas de generación de energía eléctrica en el Perú a diciembre del año 2015 considerando a las empresas de generación energética renovable y no renovable.

Además, “la generación hidroeléctrica tuvo mayor participación en el abastecimiento de la demanda de energía, con un 50.4% del total, seguida por la generación termoeléctrica con un 47.7%. En forma complementaria, la generación con Recursos Energéticos Renovables (RER) mediante la energía eólica fue de 1.3% y la solar con 0.5% del total producido” (COES-SINAC, 2015, p.20). Sin embargo, para ésta investigación se consideraron siete empresas generadoras de energía hidroeléctricas y termoeléctricas cuyas sedes están ubicadas en Lima, las mismas que fueron: Electricidad del Perú – Electroperú SA, Edegel SAA, Kallpa Generación SA, Engie Perú SA, Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A representando más del 50% del total de la producción de energía eléctrica en el Perú. La Tabla 1 muestra la lista de las siete empresas ordenadas de acuerdo a su producción de energía eléctrica.

Tabla 1

Empresas conformantes de la muestra

Principales Empresas Generadoras	Ranking de Producción de Energía Eléctrica a Dic 2015
Edegel S.A.A.	1
Engie Perú S.A.	2
Electroperú S.A.	3
Kallpa Generación S.A.	4
Fenix Power Perú S.A.	5
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	6
Statkraft Perú S.A.	7

Nota. Adaptado de la “Memoria Anual 2015,” por Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional, 2015, Lima, Perú: Autor. El total de la producción nacional es 44,540.04 Gwh.

3.5 Muestra

De acuerdo a lo indicado en la Tabla 1, se consideraron siete empresas generadoras de energía hidroeléctrica y termoeléctrica, que representaron el 76.57% del total de la producción de energía eléctrica en el Perú en el año 2015. A continuación, se presenta una breve descripción de las empresas escogidas en cuanto a ubicación y área de influencia.

Empresa Edegel SAA Esta empresa pertenece al Grupo ENEL (*Ente Nazionale per l'energia elettrica*) siendo una compañía multinacional del sector de energía y un operador integrado líder en los mercados mundiales de electricidad y gas, enfocado básicamente en Europa y Latinoamérica en países como Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Perú. Cuenta con siete plantas hidráulicas siendo: Huinco, Matucana, Callahuanca, Moyopampa, Huampaní, Santa Eulalia y Yanango, y plantas termoeléctricas como Santa Rosa y la de ciclo combinado Ventanilla. Esto hace que tenga una capacidad instalada de 1.8Gw y su producción esté equitativamente distribuida entre termoeléctrica e hidroeléctrica. Al cierre del 2015, según el COES-SINAC, Edegel SAA, ha sido la empresa líder en generación de energía eléctrica con 7,246.7Gwh teniendo el 16.27% dentro del total de empresas del sector.

Engie Perú SA Es una de las mayores empresas de generación eléctrica en el Perú, con vasta experiencia por sus 19 años de operación en nuestro país y un portafolio balanceado de fuentes de generación (agua, gas natural, petróleo y carbón). Actualmente, opera con seis centrales de generación de energía eléctrica, siendo las termoeléctricas: Ilo1, Ilo2, Ciclo Combinado Chilca Uno y Reserva Fría Ilo 31, y las hidroeléctricas Yuncán y Quitaracsca y de Chilca Uno. Al cierre del 2015, según el COES-SINAC, Engie Perú SA, ocupó el segundo lugar con 7,172.2 Gwh teniendo el 16.1% dentro del total de empresas del sector siendo el 14% energía hidráulica y el 86% termoeléctrica.

Electricidad del Perú – Electroperú SA Empresa estatal de derecho privado, que tiene como objeto dedicarse a las actividades propias de la generación eléctrica. Cuenta con

el Complejo Hidroeléctrico del Mantaro en Huancavelica, siendo éste el principal centro de generación de energía hidráulica para el país abasteciendo la demanda del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) ocupando el tercer lugar en el ranking muy cerca de Engie Perú SA, con 7,171.8 Gwh con el 16.1% de participación siendo 100% hidroeléctrica.

Kallpa Generación SA Empresa peruana dedicada a la generación de energía eléctrica, la cual se encuentra ubicada a 63.5 Km al sur de Lima, en el distrito de Chilca, junto al gaseoducto de Camisea y al corredor principal de transmisión eléctrica norte-sur. Cuenta con tres turbinas de generación de ciclo combinado y una turbina a vapor llamadas Kallpa I, II, III, IV y la Central Las Flores. Al cierre del 2015, según el COES-SINAC, Kallpa Generación SA, ocupó el cuarto lugar con 5,165.70 Gwh teniendo el 11.6% del total generado siendo 100% termoeléctrica.

Fenix Power Perú SA Empresa de generación de energía termoeléctrica que cuenta con una central termoeléctrica de ciclo combinado a gas natural, ubicada en Las Salinas, localidad del distrito de Chilca. La zona constituye el polo energético del sur del Perú y tiene una ubicación estratégica al estar cerca del ducto de Camisea y de la subestación eléctrica Chilca, cuya capacidad instalada es de 570 MW. Cabe mencionar que es una empresa cuya operación inició en diciembre del 2014 y, al año siguiente, fue adquirida por el Consorcio chileno Colbún, tal es así que al cierre del 2015, según el COES-SINAC, Fenix Power Perú SA, ocupó el quinto lugar con 3,621 Gwh teniendo el 8.13% del total generado siendo 100% termoeléctrica.

Statkraft Perú SA Empresa de capitales noruegos, líder en energía hidráulica y la mayor empresa de generación de energía renovable de Europa, produciendo distintos tipos de energía siendo hidráulica, eólica, a gas y calefacción urbana constituyéndose en un actor global en las operaciones del mercado energético en 20 países. En América Latina, hacia mediados del 2002, Statkraft junto con Norfund emprendieron iniciar negocios en países

emergentes como Panamá, Brasil, Chile y Perú para la generación de energía hidráulica. Desde entonces, Statkraft Perú SA ha ido construyendo y operando hasta contar con nueve centrales hidroeléctricas siendo: Cheves, Arcata, Cahua, Gallito Ciego, Malpaso, La Oroya, Pachachaca, Yaupi y Pariac con un enfoque a largo plazo donde busca generar energía renovable. Al cierre del 2015, según el COES–SINAC, Statkraft Perú SA, ocupó el séptimo lugar con 1,518 Gwh teniendo el 3.41% del total generado siendo 100% hidroeléctrica.

Duke Energy Egenor S en C por A Empresa peruana dedicada, desde 1999, a la generación y comercialización de energía eléctrica, así como la realización de otras actividades relacionadas con el sector energético. Opera las centrales hidroeléctricas del Cañón del Pato (263 Mw) en Ancash y Carhuaquero (95 Mw) en Cajamarca. Participa con la producción de energía eléctrica en el Perú con el 4.4%.

Dado que para seleccionar la muestra se basó en la teoría de muestras intencionales, Fassio et al. (2004) señalaron que “son aquellas en las que el investigador elige determinadas unidades de análisis, por reunir ciertas características prototípicas y representativas (que se manifiestan de manera casi pura) de un fenómeno” (p.80). Asimismo:

Las muestras dirigidas son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar (transferencia de resultados), pero esto último con suma precaución. No son generalizables a una población, ni interesa tal extrapolación. (Hernández et al., 2010, p. 401)

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 una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández et al., 2010, p.190)

En conclusión, se puede decir que:

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández et al., 2003, pp. 305-306)

3.6 Consentimiento Informado

Una definición aceptada para este concepto fue la publicada en Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Biomédica en Seres Humanos preparado por el Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) en colaboración con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002):

El consentimiento informado consiste en una decisión de participar en una investigación, tomada por un individuo competente que ha recibido la información necesaria, la ha comprendido adecuadamente y después de considerar la información, ha llegado a una decisión sin haber sido sometido a coerción, intimidación ni a influencias o incentivos indebidos. El consentimiento informado siempre debe estar complementado por la evaluación ética independiente de las propuestas de investigación. La obtención del mismo es un proceso que comienza con el contacto inicial con el potencial sujeto y continúa durante el estudio. Los investigadores solicitan el consentimiento mediante la información, repetición y explicación a los potenciales sujetos, respondiendo a sus preguntas a medida que surjan y asegurando que cada individuo entiende todos los procedimientos. Con esto, los investigadores manifiestan respeto por la dignidad y autonomía de las personas. (p.76)

Para cada uno de los participantes de este estudio, se redactó una carta sobre el consentimiento informado. Asimismo, claramente se expuso el grado e intención del estudio, el título de la investigación, así como del propósito. Del mismo modo, se describió en qué consistía su participación totalmente voluntaria y el que los resultados obtenidos de éste serían publicados manteniendo la estricta confidencialidad de los nombres de los encuestados, así como cualquier dato importante de cada una de las empresas.

Se les ofreció, en caso así lo solicite la empresa investigada, otorgarles los resultados obtenidos de la investigación y si hubiera alguna duda o consulta, la posibilidad de contactarse con los autores del estudio. Finalmente, se informó al participante que la entrega del cuestionario con las preguntas respondidas indicaría el consentimiento del participante (ver Apéndice A).

3.7 Confidencialidad

Según la Real Academia Española (2016) el término confidencialidad remite a la condición de confidencial que es aquello que se hace o se dice en la confianza de que se mantendrá la reserva de lo hecho o lo dicho. Para el contexto de una investigación social la confidencialidad absoluta carece de sentido, pues, según Wiles, Crow, Heath y Charles (2006) “los investigadores tienen la obligación de informar sus hallazgos” (p. 2). Sin embargo, “Lo que sí se puede hacer es no divulgar información que permita identificar a los participantes y tratar de proteger su identidad a través de distintos procesos para anonimizarlos” (Meo, 2010, p.11). Begoña Abad Miguélez (2016) en su publicación “Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética situada” resumieron el principio de confidencialidad como:

De este modo, la cuestión de la confidencialidad no puede entenderse como principio general y abstracto que se resuelve a través de un protocolo o procedimiento más o menos estándar aplicado antes y después de la recogida de la información, sin tener en

cuenta las variaciones en la experiencia que se producen durante el proceso. Si tenemos en cuenta estas variaciones, las *garantías* de confidencialidad sólo adquieren sentido en su comprensión situada, es decir, en atención a los distintos momentos del proceso de investigación: en el momento del registro, en el momento del archivo y en el del acceso y difusión. (p. 109)

Asimismo, Anguita y Sotomayor (2011) mencionaron que “La confidencialidad obliga a guardar en secreto la información obtenida. Sin embargo, existe la salvedad de solicitar autorización a los sujetos de investigación para revelar algunos o todos los datos obtenidos en un estudio. Para ello el consentimiento informado personal es imprescindible” (p. 201).

En ese sentido, los investigadores respetaron la confidencialidad de la información brindada de tal manera que se contempló la protección de los datos, identidad y reputación del entrevistado teniendo en cuenta que todos los datos obtenidos son estrictamente académicos. Para los participantes, se utilizaron pseudónimos para la identificación de cada uno de ellos pudiendo de ésta forma grabar y transcribir el contenido de las entrevistas sin develar la identidad de las personas entrevistadas, con el fin de guardar la discrecionalidad de la fuente de información y colocar en los resultados sólo de la información agregada y no las respuestas específicas de cada cuestionario.

3.8 Instrumentación

Como herramienta para la descripción del nivel de conocimiento de los ejecutivos sobre VC, así como el grado de preparación y aplicación de VC que tienen las empresas del sector de generación de energía eléctrica en el Perú, se utilizó un cuestionario titulado *Creación de Valor Compartido* que se muestra en el Apéndice C, a través del cual se recolectaron datos de las empresas de los últimos tres años de operación.

Toro y Parra (2010) definieron el cuestionario del siguiente modo:

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir. Es un instrumento necesario para la encuesta, para los grupos de discusión, la entrevista, etc.

Consiste en una serie de preguntas específicas, que permiten evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio. (p. 453)

La técnica empleada fue la entrevista semiestructurada conducidas por medio de una guía (ver Apéndice B) que se definió de la siguiente manera:

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (Hernández et al., 2010, p. 418)

El cuestionario titulado *Creación de Valor Compartido* (ver Apéndice C) estuvo conformado por cinco partes:

- Primera parte: *Información de la Empresa*, siete preguntas para completar sobre la empresa, de las cuales, las cuatro últimas cuentan con variables numéricas respecto al periodo de análisis que es del 2013 al 2015.
- Segunda parte: *Creación de Valor Compartido*, dos preguntas, la primera de tipo abierta y la segunda de tipo cerrada, sin embargo, si la respuesta era positiva fue necesario obtener una explicación al respecto.
- Tercera parte: *Información sobre Gobernanza y Transparencia*, siete preguntas del tipo cerrada, pero si la respuesta era positiva se solicitaba que extienda su respuesta.
- Cuarta parte: *Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer (2011)*, cuatro preguntas cerradas respecto a las formas para crear valor compartido que publicaron Porter y Kramer en el 2011 y con las siguientes opciones de respuestas: si, no y no sabe.

- Quinta parte: *Creación de Valor Compartido Teoría del Valor y Teoría de Stakeholders*, las tres primeras preguntas fueron respecto al valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés), las siguientes diez preguntas es respecto a la relación con sus colaboradores, luego seis preguntas sobre la relación con la comunidad, cuatro preguntas sobre la relación con los proveedores, seis preguntas de tipo cerradas sobre la relación con los clientes, siete preguntas respecto a la conservación con el medio ambiente, cuatro preguntas sobre su relación con los accionistas, y finalmente ocho preguntas sobre las mejoras que consiguió la empresa durante el año 2015.

Todas las preguntas detalladas cumplen con las características que mencionaron Toro y Parra (2010) para las preguntas de un cuestionario, las cuales son:

- Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los entrevistados. Deben evitarse términos confusos o ambiguos y no es nada recomendable sacrificar la claridad por la concisión. Es indispensable incluir palabras que sean necesarias para que se comprenda la pregunta. Desde luego, sin ser repetitivos o sofisticados.
- Las preguntas no deben incomodar al entrevistado y deben preferentemente referirse a un sólo aspecto o relación lógica. No deben inducir las respuestas. No pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. De hacerse así se llegaría a una manera de inducir respuestas.
- El lenguaje utilizado en las preguntas debe estar adaptado a las características del entrevistado (tener en cuenta su nivel educativo, socioeconómico, palabras que maneja, etc. (pp. 459–460)

3.9 Recopilación de Datos

En el proceso de recolección de datos para esta investigación, se utilizaron dos fuentes de evidencia: entrevistas semiestructuradas conducidas por una guía y datos secundarios que

son diversos documentos. Las entrevistas semiestructuradas fueron la principal fuente de recolección y se utilizó como herramienta el cuestionario *Creación de Valor Compartido* (ver Apéndice C). Al respecto, Toro y Parra (2010) precisaron que:

Si en el proceso investigativo la obtención y recolección de la información no se realiza sistemáticamente, siguiendo un proceso ordenado y coherente, que a su vez permita evaluar la confiabilidad y validez de la información recolectada, ésta no será relevante y, por tanto, no podrá reflejar la realidad que se pretende describir con el trabajo. (p. 475)

De acuerdo a Fassio et al. (2004) la secuencialidad para la recolección de datos de investigación, consistió en lo siguiente: (a) seleccionar el instrumento de recolección/medición que debe ser válido y confiable, (b) aplicar ese instrumento haciendo las observaciones y mediciones de las variables que identificamos como relevantes y (c) realizar el análisis de los datos obtenidos.

La fuente de evidencia que se utilizó primero fue diversos documentos y archivos del tipo externo de acceso público como la memoria anual, estados financieros, entre otros. De ellos se obtuvo la información histórica de cada una de las empresas para los años 2013, 2014 y 2015 que fueron solicitados en diversas preguntas del cuestionario titulado *Creación de Valor Compartido* (ver Apéndice C). Todo este documento respondió de manera lógica a un mapa conceptual de variables que responden cada una de las preguntas específicas de la investigación y que fueron extraídas del cuestionario aplicado.

La primera pregunta específica, nivel de conocimiento de los ejecutivos sobre VC, se respondió con la segunda parte del cuestionario (ver Apéndice C); la segunda pregunta específica, grado de preparación de VC de las empresas, se respondió con la tercera parte del cuestionario (ver Apéndice C); la tercera pregunta específica, grado de aplicación de VC en las empresas según la teoría de Porter y Kramer propuesta en el 2011, se respondió con la

cuarta parte del cuestionario (ver Apéndice C); la cuarta pregunta específica, grado de aplicación de VC en las empresas según el enfoque de *stakeholders*, se respondió con la quinta parte del cuestionario (ver Apéndice C)

Luego se realizó las entrevistas semiestructuradas como segunda acción, el proceso se inició solicitando una cita a cada una de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú tomadas como muestra que fueron elegidas dentro del universo. Para contactar con cada empresa la coordinación de tesis de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú proporcionó una carta en donde presentaron e identificaron a todos los integrantes que desarrollaron esta investigación. Las entrevistas fueron conducidas por medio de una guía (ver Apéndice B) y se realizaron durante los meses de julio y agosto del año 2016 en las oficinas administrativas de cada una de las empresas de la muestra.

Antes del inicio de la entrevista, el entrevistador se identificó como estudiante de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú mostrando su carné y realizó una presentación verbal donde se explicó el propósito de estudio, los principales aspectos que serán tocados, la necesidad de que la entrevista se lleve a cabo y la confidencialidad que tendrá; finalmente, se hizo entrega del documento de consentimiento informado (ver Apéndice A). Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento del entrevistado.

Se aplicó el cuestionario ya mencionado a los representantes de cinco de las empresas seleccionadas previa cita y con consentimiento de los mismos. Se entrevistó a los ejecutivos de las empresas Electricidad del Perú – Electroperú SA, Edegel SAA, Statkraft Perú SA, Engie Perú SA y Fenix Power Perú SA; contando con dos horas en promedio por cada una de las reuniones pactadas. Aquellos datos referentes a las empresas de conocimiento público

fueron extraídos de sus memorias anuales a fin de poder agilizar el proceso de recolección de datos y centrarnos en los de mayor relevancia.

Durante la entrevista se recolectó mucha información importante con la cual se confirmaron los datos previamente buscados en fuentes diversas, también documentos internos que sirvieron de sustento para las respuestas e información relevante relacionada con la teoría de CVC propuestas por Porter y Kramer en el 2011. Una vez culminadas las entrevistas, se procedió a evaluar si todos los campos fueron completados con información verídica, oficial y confiable para poder proceder con el siguiente paso que consistió en la codificación.

3.10 Análisis de Datos

Para el análisis de datos, se procedió a elaborar una base de datos en el programa Microsoft Excel y con la transcripción de cada entrevista por cada empresa encuestada. La base de datos se dividió de acuerdo a las preguntas y secciones que se estableció en el cuestionario (ver Apéndice C), inmediatamente después se realizó el análisis de información.

Respecto a la tabulación, para las preguntas cerradas, las categorías de respuestas fueron definidas a priori siendo SI, NO o NO SABE siendo mutuamente excluyentes. En cambio, en las preguntas abiertas no se delimitaron de antemano las alternativas de respuesta pudiendo ser distintas y complejas de codificar, clasificar y preparar el análisis.

Por otro lado, las preguntas abiertas, tal como el conocimiento sobre el valor compartido, se hicieron cuando no se tuvo información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando se deseaba profundizar para entender el estado del conocimiento sobre dicho concepto. Para el proceso de codificación, todas las preguntas que mencionaron SI se les colocaba el número 1 y para las que respondieron NO, el número 0, posteriormente se llevó a un libro de códigos y se construyó una matriz de códigos resumidos en archivos de Microsoft Excel, programa que se usó para el procesamiento de datos. En el análisis de datos,

se utilizaron distribuciones y polígonos de frecuencia para visualizar los datos a través de gráficos que refleje mejor el comportamiento de la variable.

Todo este proceso se basó en la teoría expuesta por diferentes autores como:

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). De acuerdo con lo establecido por Fassio et al. (2004) el procesamiento de la información consistió en tres pasos: (a) la codificación, (b) la tabulación, y (c) el análisis e interpretación de los resultados.

Según lo que Toro y Parra (2010) indicaron, “el procesamiento y análisis de la información debe planearse de manera cuidadosa, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos en la investigación” (p. 475). Al respecto se señala que:

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren de menor esfuerzo por parte de los respondientes. Estos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. (Hernández et al., 2010, p. 221)

3.11 Validez y Confiabilidad

Como parte de la metodología que se empleó para la construcción y validación de la herramienta propuesta se utilizaron tres métodos: (a) revisión, selección y adaptación de la base teórica, (b) validación del contenido a través de expertos y (c) prueba de comprensión del cuestionario realizado por alumnos del MBA GI 78.

En cuanto a la información recopilada como referencias para la elaboración del cuestionario figuraron documentos desde el año 2004 al 2015 considerándose informes anuales sobre responsabilidad social corporativa, *journals* sobre el índice de creación de

valor, artículos sobre revisión de la literatura de CVC y reportes sobre CVC con casos aplicativos en diferentes industrias.

Dentro de las referencias se obtuvieron Informes Anuales sobre Responsabilidad Corporativa y Creación de Valor realizadas por el BBVA entre el año 2004 y 2005; los autores Cohen–Kalafut, Gronroos y Low con su artículo sobre el Índice de Creación de Valor y la cuantificación del valor intangible del año 2001; los autores Dembek, Singh y Bhakoo con el *journal* del año 2015 sobre la revisión de la literatura del valor compartido; los autores Gronroos y Helle con los *journals* del año 2010, que publicaron sobre la lógica de servicio en la fabricación de bases conceptuales y métricas para la creación de valor mutuo; Michelini y Fiorentino, en el *journal* del año 2012, que contribuyeron con nuevos modelos de creación de valor compartido (Porter et al., 2011) con el artículo sobre las formas de medición del valor compartido; asimismo, Porter y Kramer con su emblemático artículo del año 2011 sobre la Creación de Valor Compartido.

Finalmente, dos artículos destacables; el primero, un artículo del año 2012, sobre la Creación de Valor Compartido como estrategia diferenciadora con aplicación de BASF en Brasil realizado por Spitzck y Chapman y el segundo, un artículo sobre la creación de valor más allá de las fronteras organizacionales realizado por Van Fenema et al. (2014).

Una vez que se elaboró el cuestionario fue importante la validación, para ello se contó con dos personas conocedoras y expertas sobre el tema de VC así como de metodología de investigación, que fueron el profesor Rubén Guevara de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú y el profesor Gustavo Yepes de la Universidad Externado de Colombia.

Este instrumento consta de cinco partes A, B, C, D y E, y está estructurado de tal forma que en la parte A se consignó toda la información de las seis empresas de generación de energía eléctrica en el Perú como son: el nombre de la empresa, la persona entrevistada,

puesto actual, ventas totales, utilidades obtenidas, número de colaboradores y personal tercerizado para el periodo 2013–2015. En la parte B, se abordaron dos preguntas principales sobre el conocimiento de las cinco empresas acerca del valor compartido y como éstas podrían crear valor compartido. En esta parte ambas preguntas fueron abiertas a fin de que el entrevistado pueda darnos una mejor y clara explicación acerca de su experiencia y/o acercamiento con el tema estudiado.

En la parte C, se abordó información sobre gobernanza y transparencia abarcando siete preguntas de tipo dicotómicas, relacionadas a temas de buen gobierno corporativo, sostenibilidad, pacto global, certificaciones, sobre el lugar de trabajo y de la imagen corporativa. Asimismo, en la parte D, se abordaron cuatro preguntas sobre el valor compartido de acuerdo a la clasificación de Porter y Kramer teniendo tres alternativas de respuesta y que abarcaron desde la redefinición de sus productos, la cadena de valor, la relación con los proveedores, clientes y competidores. Finalmente, en la parte E, se desarrolló la aplicación del VC contemplando la teoría del valor y de los *stakeholders* iniciando con tres preguntas sobre el cálculo y resultados del Valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés) siendo abiertas y dicotómicas para luego desarrollar seis subdivisiones: colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, conservación del medio ambiente, accionistas y resultados obtenidos al cierre del 2015.

Finalmente, se validó la comprensión del cuestionario aplicado de tal forma que las preguntas fueran entendibles y legibles de responder por cada una de las empresas escogidas y sólo hubieron dos observaciones de poco entendimiento y claridad en el instrumento sobre creación de valor compartido siendo estos: inciso B1 dentro de Gobernanza y Transparencia sobre si la empresa midió la materialidad; luego, en el inciso E8 pregunta dos, si la empresa fija o almacena gases GEI lo que fue traducido como reducción de gases invernaderos o mitigación de los mismos.

Para realizar una investigación válida y confiable, se tuvo en cuenta la siguiente teoría: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2010, p. 201), es por ello que “un instrumento de medición tiene validez cuando mide aquello para lo cual está destinado” (Bernal, 2010, p. 2014). Y, además, “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p. 200).

Huerta (2005) indicó que previo a la redacción del cuestionario se debe realizar dos aspectos: (a) hacer una revisión de la literatura de tal forma que se tenga una visión más amplia de la investigación y (b) saber qué estrategias han utilizado para investigaciones similares teniendo claro el propósito y objetivos del estudio.

Toro y Parra (2010) indicaron que lo importante de utilizar un cuestionario es que el tiempo de aplicación es menor, permite comparar datos en diferentes periodos, facilita la confidencialidad, además de que al utilizar el mismo vocabulario, mismo orden de preguntas y obtener respuestas estandarizadas, facilita la obtención de cierta uniformidad en las mediciones aumentando de esta manera la fiabilidad de la información recogida.

Por consiguiente, según González–Ortega (2008) indicó “para que se hable de que el instrumento es idóneo y que se pueda utilizar con toda la confianza se requiere que cumpla con los dos requisitos: confiabilidad y validez” (p. 174). Por esta razón, se puede establecer que existía una alta correlación entre los ítems del instrumento y una adecuada consistencia interna.

3.12 Resumen

La presente investigación tuvo en cuenta una metodología con un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, diseño no experimental, del tipo longitudinal que fue aplicado a las principales siete empresas de generación de energía eléctrica en el Perú: Edegel SAA, Engie

Perú SA, Kallpa Generación SA, Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A y Electricidad del Perú – Electroperú SA, cuyas sedes se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima. A estas empresas seleccionadas, a través de un muestreo no probabilístico, se les aplicó un cuestionario a través de una entrevista semiestructurada sobre el nivel de conocimiento de los ejecutivos sobre la aplicación del VC, así como el grado de preparación y aplicación de VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú durante el periodo 2013 – 2015. Posteriormente, se procedió con la recolección y el análisis de los datos obtenidos siendo éstos veraces y confidenciales de acuerdo al consentimiento informado cuyos resultados han sido compartidos en el capítulo IV donde gráficamente y a través de distribuciones de frecuencia se muestran los resultados de cada una de las empresas encuestadas.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después del trabajo de campo, que consistió en realizar entrevistas semiestructuradas utilizando como instrumento el cuestionario, a las principales siete empresas generadoras de energía eléctrica en el Perú. Estas fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Kallpa Generación SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA. Es preciso mencionar que los datos que se obtuvieron en las entrevistas se presentaron en bloque y no de manera individual, con la finalidad de proteger la identidad de los entrevistados. La información obtenida de estas entrevistas ha sido organizada según las preguntas de investigación planteadas y sobre la base del análisis longitudinal, con el propósito de describir el nivel de aplicación del VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú.

4.1 Características de la Muestra

Para la presente investigación se seleccionaron muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, en las que se determinaron las principales siete empresas del sector de generación eléctrica en el Perú cuyas sedes administrativas se ubicaron en la ciudad de Lima y representaron el 76.57% del total de energía generada en el país. Las empresas seleccionadas fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Fenix Power Perú SA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A. La Tabla 2 muestra estas siete empresas y su producción de energía eléctrica a diciembre del 2015.

Las fuentes de recolección de datos para la investigación fueron primarias y secundarias, habiéndose basado la recolección de datos en memorias institucionales, memorias de sostenibilidad, buen gobierno corporativo, entre otros y principalmente el cuestionario. Es preciso mencionar que las empresas Kallpa Generación SA y Duke

Tabla 2

Participación de la Producción de Energía Eléctrica por Empresas

Principales Empresas Generadoras	Producción de Energía Eléctrica a Dic 2015	
	(Gwh)	%
Edegel S.A.A.	7,246.70	16.27%
Engie Perú S.A.	7,172.20	16.10%
Electroperú S.A.	7,171.80	16.10%
Kallpa Generación S.A.	5,165.70	11.60%
Fenix Power Perú S.A.	3,621.00	8.13%
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	2,207.60	4.96%
Statkraft Perú S.A.	1,518.00	3.41%
TTL	34,103.00	76.57%

Nota. Adaptado de la “Memoria Anual 2015,” por Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional, 2015, Lima, Perú: Autor. El total de la producción nacional es 44,540.04 Gwh.

Energy Egenor S en C por A, no brindaron una aceptación expresa para realizar la entrevista y aplicación del instrumento. A continuación se describen aspectos relevantes de cada una de estas empresas en base a la información proporcionada en la entrevista semiestructurada.

Edegel SAA. Es una empresa multinacional que pertenece al Grupo ENEL, con presencia en mercados líderes de electricidad y gas tanto en Europa como en Latinoamérica. Actualmente, la gerencia general está a cargo del Sr. Francisco Pérez Thoden Vam Velzen. A lo largo de los tres últimos años (2013-2015), el número de colaboradores fueron: (a) 260 personas en el 2013, (b) 268 en el 2014 y (c) 260 en el 2015. En cuanto al personal tercerizado desde el año 2013 han contado con 200 colaboradores de manera constante. Por

otro lado, los resultados económicos–financieros de Edegel SAA para el periodo del 2013 al 2015 mostraron un crecimiento en las ventas y una variación en las utilidades (ver Figura 2).

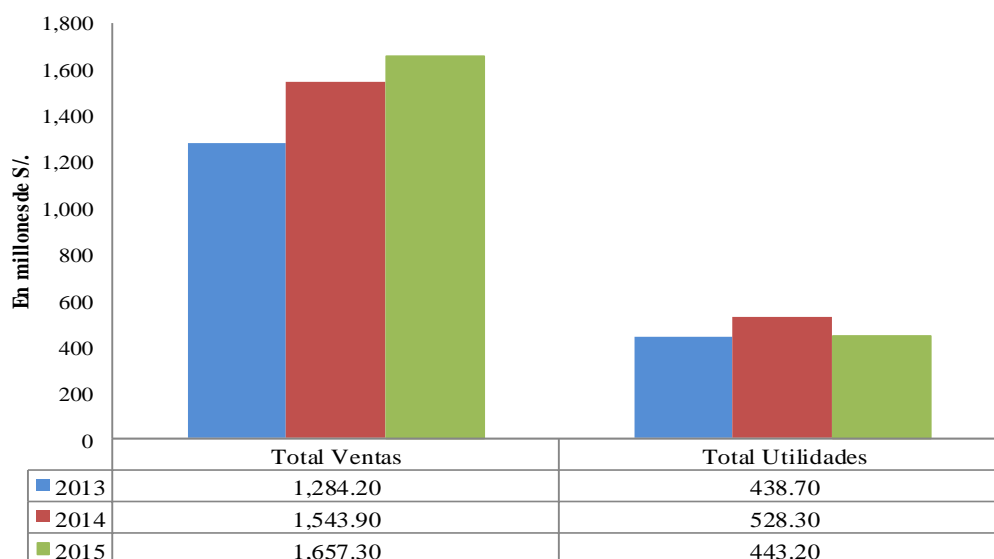


Figura 2. Ventas y utilidades de Edegel SAA del 2013–2015.

Engie Perú SA Es una de las mayores empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, con más de 19 años de operación, un portafolio diversificado en agua, gas, petróleo y carbón; asimismo, cuenta con seis centrales distribuidas entre hidroeléctricas y termoeléctricas; la gerencia general está a cargo del Sr. Michel Gantois. Respecto al número de colaboradores, la empresa a lo largo de los tres últimos años (2013-2015) ha variado ligeramente pasando de 469 personas en el 2013, 494 en el 2014 y 490 en el 2015. En cuanto al personal tercerizado en el mismo periodo, la empresa declaró que contrataron los servicios de 2,109 colaboradores para el año 2013, 2,745 para el año 2014 y 2,676 para el 2015. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Engie Perú SA para el periodo del 2013 al 2015 (ver Figura 3) evidenciaron un crecimiento tanto de las ventas como de las utilidades obtenidas.

Fenix Power SA. Es una empresa de generación de energía termoeléctrica cuya central se caracteriza por ser de tipo ciclo combinado a base de gas natural, cuyas operaciones

se iniciaron en diciembre del 2014. Al año siguiente, fue adquirida por el consorcio chileno Colbún SA y actualmente vienen operando en la planta denominada Chilca; como presidente del directorio está el Sr. Emilio Vicens.

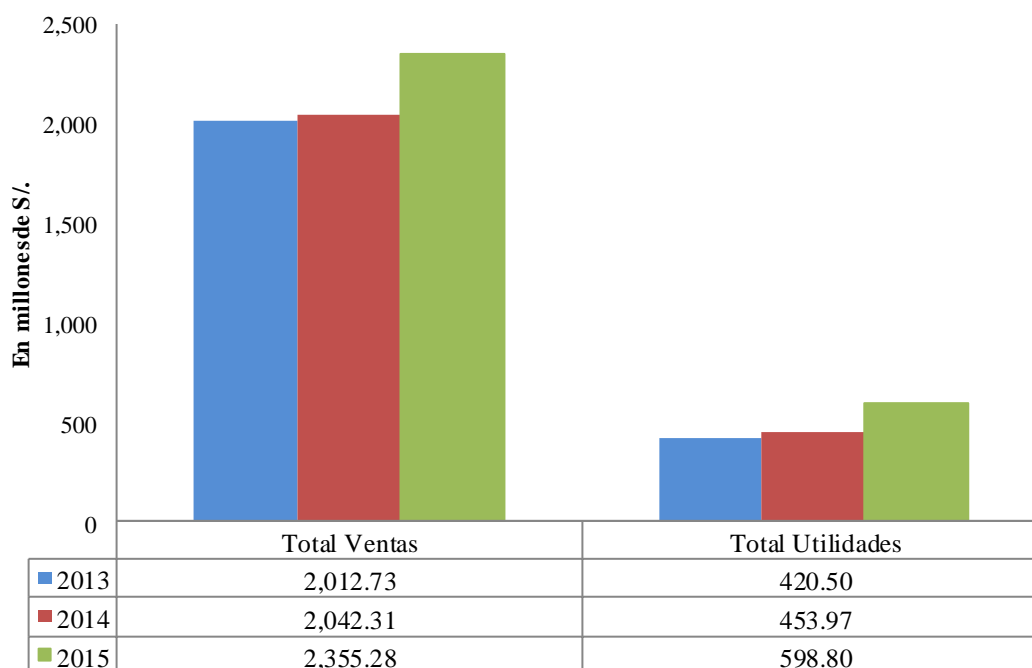


Figura 3. Ventas y utilidades de Engie Perú SA del 2013–2015.

La empresa a lo largo de los tres últimos años (2013-2015) ha tenido: (a) 88 colaboradores en el 2013, (b) 89 en el 2014 y (c) 88 en el 2015, siendo el 50% personal de planta, mantenimiento, operaciones, compras y responsabilidad social. En cuanto al personal tercerizado, Fenix Power SA, sólo contrató 66 personas siguiendo esta modalidad en el 2015. En cuanto a los resultados económicos–financieros de Fenix Power SA, las ventas crecieron en el periodo 2013-2015 y no se tuvo información sobre las utilidades obtenidas (ver Figura 4).

Electricidad del Perú–Electroperú SA. Es una empresa estatal de derecho privado, 100% dedicada a la generación de energía hidroeléctrica. El accionariado, está compuesto por 14.29% perteneciente a FONAFE y el 85.7% corresponde al Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR) administradas por FONAFE. Cuenta con dos centrales hidroeléctricas: la

central térmica de Tumbes y la más importante, el Complejo Hidroeléctrico del Mantaro, dado que trasmite energía al Sistema Interconectado Eléctrico Nacional para las zonas del norte, centro y sur del país.

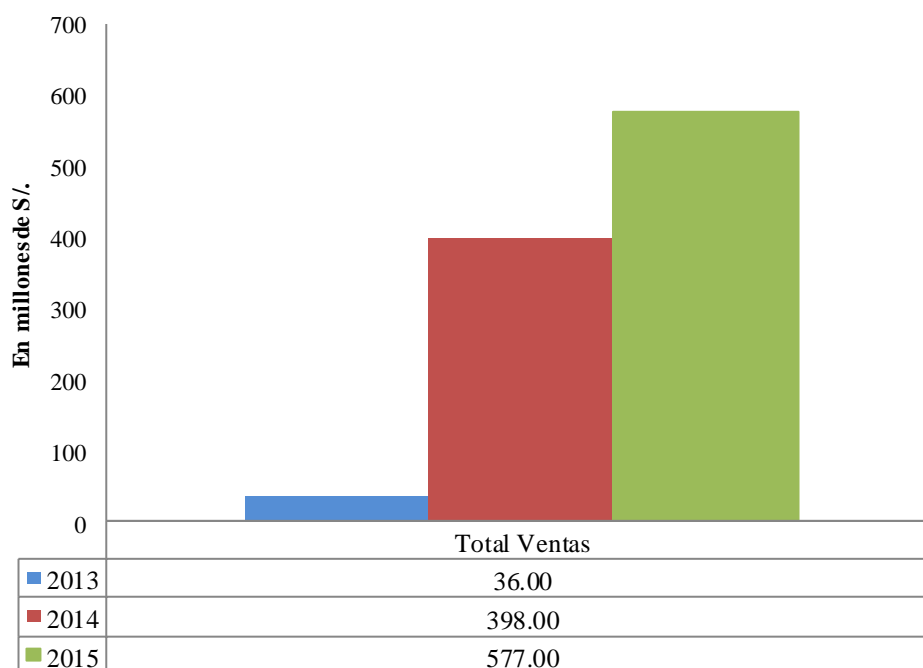


Figura 4. Ventas y utilidades de Fenix Power SA del 2013–2015.

Actualmente, la gerencia general está a cargo del Sr. Edwin San Román Zubizarreta. A lo largo de los tres últimos años (2013-2015), el número de colaboradores fueron: (a) 292 personas en el 2013, (b) 300 en el 2014 y (c) 297 en el 2015. En cuanto al personal tercerizado, Electroperú SA, no cuenta con contrataciones realizadas en los últimos tres años. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Electroperú SA mostraron variaciones en las ventas como de las utilidades obtenidas (ver Figura 5).

Statkraft Perú SA. Es una empresa de capitales noruegos, líder en energía hidráulica y la mayor empresa de generación de energía renovable en Europa, con presencia en más de 20 países y nueve centrales hidroeléctricas en el Perú. Actualmente, el *country manager* es el Sr. Juan Antonio Rozas Mory.

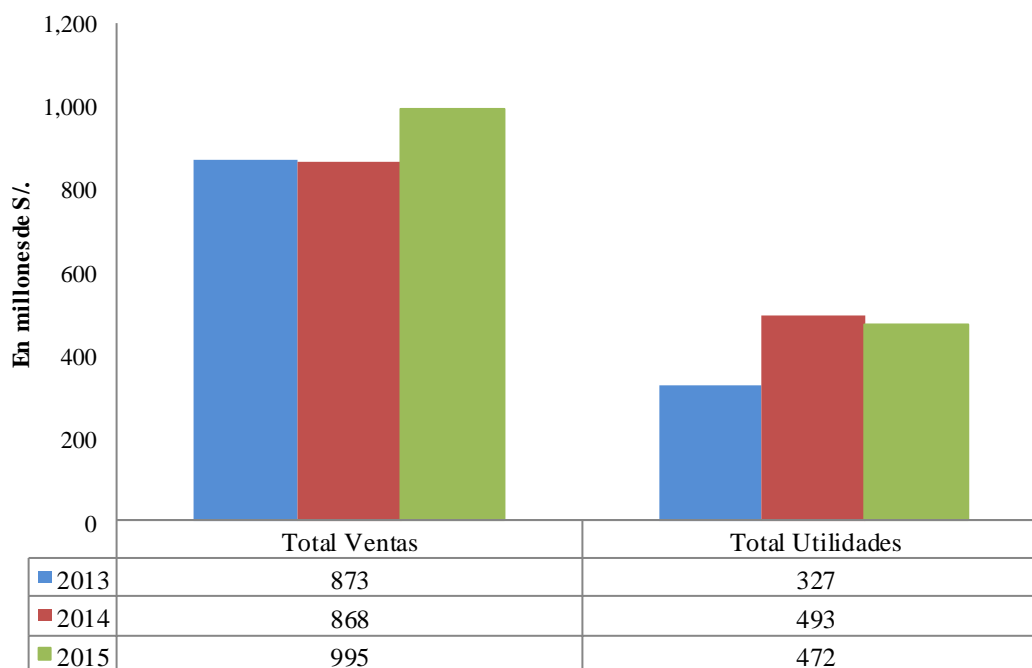


Figura 5. Ventas y utilidades de Electroperú SA del 2013–2015.

A lo largo de los tres últimos años (2013-2015) el número de colaboradores fueron: (a) 193 personas en el 2013, (b) 224 en el 2014, y (c) 239 en el 2015. En cuanto al personal tercerizado, no cuenta con información al respecto, dado que son administrados por dos empresas externas. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Statkraft Perú SA, para el periodo 2013-2015, permitieron apreciar variaciones en las ventas y las utilidades obtenidas (ver Figura 6).

Kallpa Generación SA. Antes Globeleq Perú es una empresa peruana cuya operación data del año 2005 siendo luego subsidiaria de CDC Group Plc. del Reino Unido y teniendo como hecho importante que, en octubre del 2012, el accionista Inkia Holdings (Kallpa) Limited, poseedor del 74.9% de las acciones de Kallpa Generación SA cambió su denominación para convertirse en I.C. Power Holdings (Kallpa) Limited. En cuanto a sus operaciones cuenta con tres turbinas de generación de energía eléctrica hechas a base de gas natural y vapor; la gerencia general está a cargo de la Sra. Rosa María Flores-Araoz Cedrón.

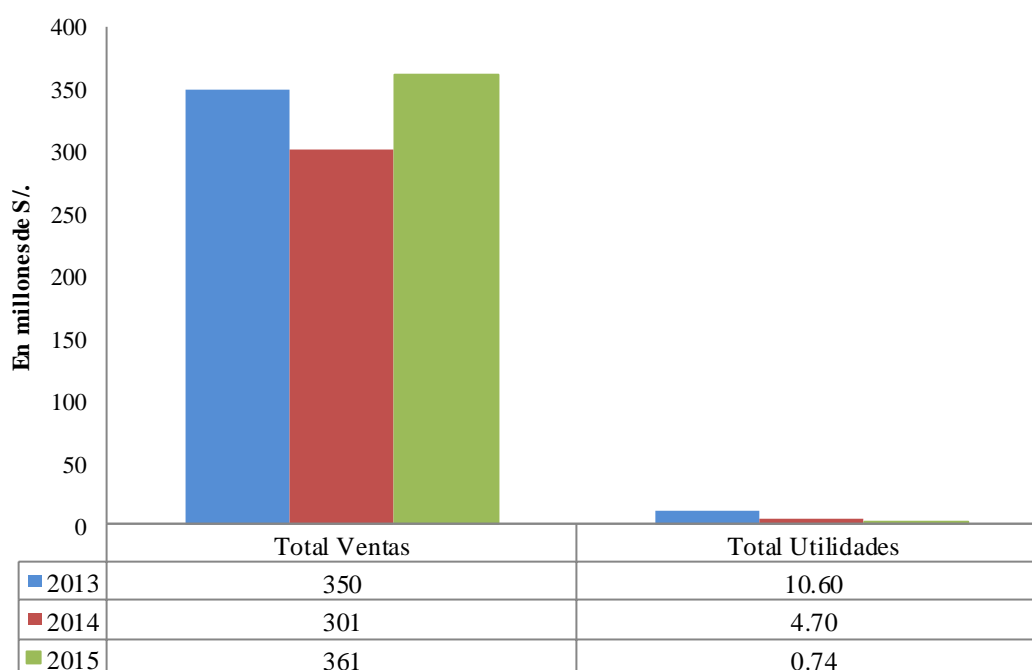


Figura 6. Ventas y utilidades de Statkraft Perú SA del 2013–2015.

En cuanto al número de colaboradores y al personal tercerizado de Kallpa Generación SA, no se encontraron detalles. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Kallpa Generación SA, para el periodo 2013 y 2014 permitieron apreciar variaciones en las ventas y utilidades obtenidas. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Kallpa Generación SA, para los años 2013 y 2014 mostraron un crecimiento en las ventas y en las utilidades obtenidas (ver Figura 7). Es necesario precisar que para el año 2015, no se contó con información pública disponible.

Duke Energy Egenor S en C por A. Es una empresa subsidiaria de Duke Energy International (DEI) perteneciente a Duke Energy Corporation con presencia en Argentina, Chile, Brasil, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Perú. Duke Energy Corporation es la empresa de servicios públicos de electricidad más grande de Estados Unidos de Norteamérica y líder en energía eléctrica y distribución de gas en el continente americano con más de 100 años de experiencia en el rubro.

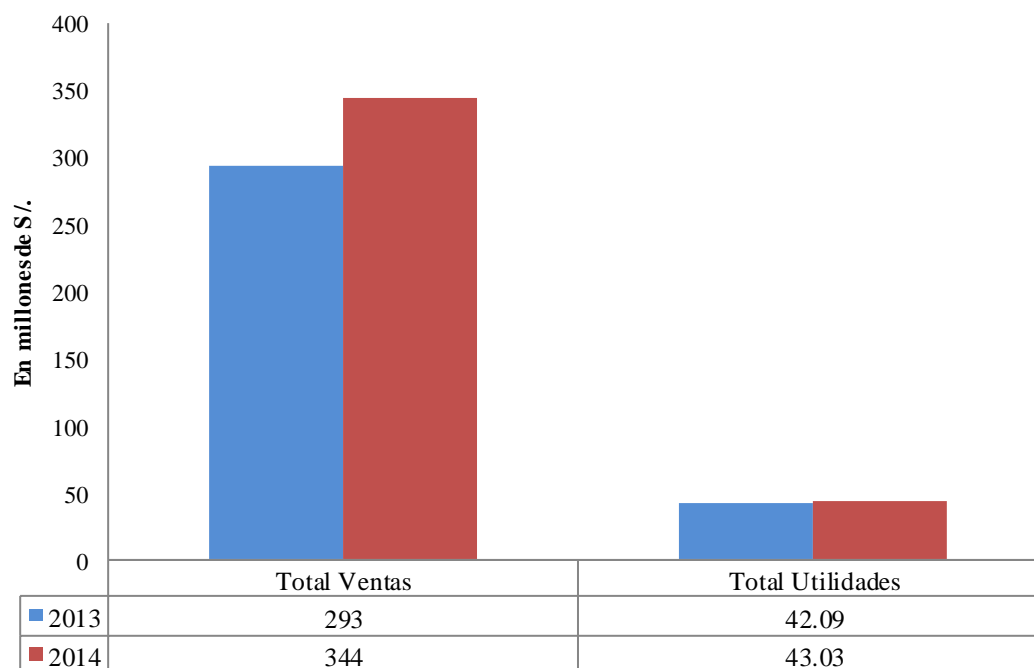


Figura 7. Ventas y utilidades de Kallpa Generación SA del 2013–2014. No se cuenta con información disponible para el año 2015.

En Perú opera desde el año 1999 con la generación y comercialización de energía eléctrica, así como, la producción de gas natural seco, gas licuado de petróleo y gasolina natural a partir del gas natural.

Duke Energy Egenor S en C por A, cuenta con dos centrales hidroeléctricas, Cañón del Pato en Ancash y Carhuaquero en Cajamarca; además de una central térmica, una planta de gas y una de fraccionamiento de gas en Ucayali, impactando dicha capacidad operativa en más de cinco millones de familias peruanas; finalmente, la gerencia general está a cargo del Sr. Raúl Espinoza. Respecto a los años 2013 y 2014, el número de colaboradores se redujo pasando de 306 a 295 personas respectivamente, entre funcionarios y colaboradores permanentes. Respecto al personal tercerizado se contrató 13 obreros para el año 2013 y sólo 11 para el año 2014. Por otro lado, los resultados económicos–financieros de Duke Energy Egenor S en C por A, para los años 2013 y 2014 mostraron un crecimiento en las ventas y en las utilidades obtenidas (ver Figura 8). Es necesario precisar que para el año 2015, no se contó con información pública disponible.

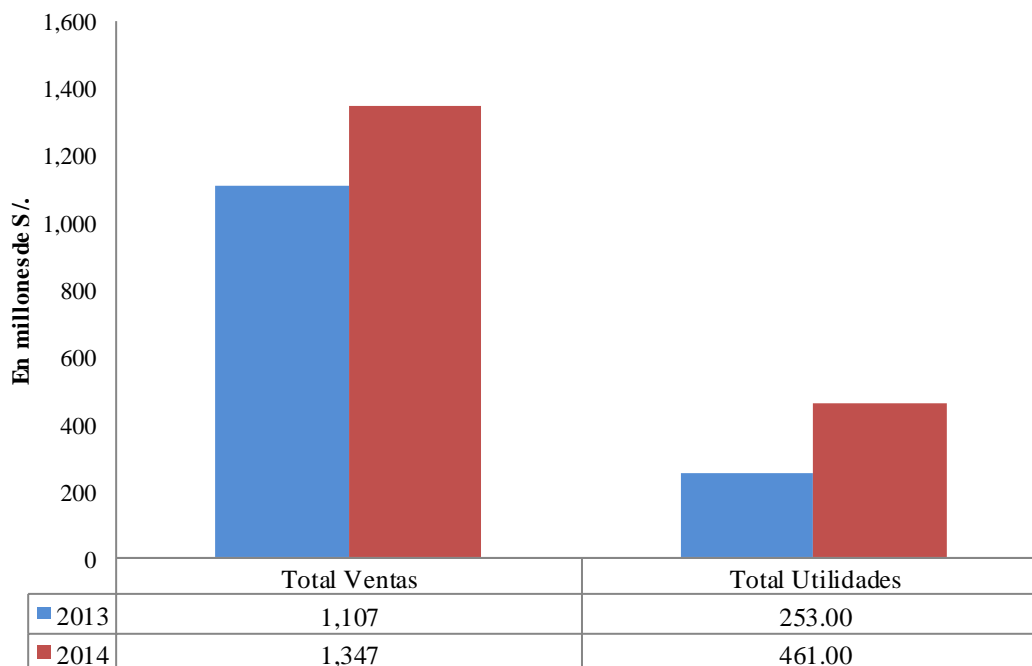


Figura 8. Ventas y utilidades de Duke Energy Egenor S en C por A del 2013–2014. No se cuenta con información disponible para el año 2015.

4.2 Resultados

4.2.1 Nivel de aplicación del valor compartido

Como resultados a la pregunta de investigación general tenemos que: Statkraft Perú SA, tuvo el mayor grado de aplicación de VC según Porter y Kramer 2011; Electricidad del Perú–Electroperú SA., Fenix Power Perú SA., Edegel SAA., Statkraft Perú SA. y Engie Perú S.A. fueron las empresas que tuvieron mayor grado de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders*. Los ejecutivos de la empresa Electroperú son los que tuvieron mayor nivel de conocimiento sobre VC; Edegel SAA. y Duke Energy Egenor S en C por A tuvieron el mayor grado de preparación en VC.

4.2.2 Nivel de conocimiento sobre valor compartido.

En esta sección se presentaron las respuestas obtenidas sobre la segunda parte de la herramienta utilizada, que contienen dos preguntas: sobre el concepto de VC propuesto en el 2011 por Porter y Kramer y formas de crearlo; las cuales fueron dirigidas a los ejecutivos de las empresas de la muestra.

El concepto de VC fue definido como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 38). Teniendo esto en consideración, es importante resaltar que la empresa Electricidad del Perú–Electroperú SA es la única que entendió dicho concepto, representando el 14% de la muestra, tal como figura en la Tabla 3. En la Figura 9 se puede apreciar que cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra no entendió el concepto y que a dos empresas no se les aplicó la encuesta, representando al 29% de la muestra.

Con respecto a si las empresas saben cómo crear valor compartido, existen otras formas adicionales de crearlo distintas a lo propuesto por Porter y Kramer (2011), estas son: (a) Gronroos y Helle (2010) con la adopción de una lógica de servicio en la fabricación de bases conceptuales y métricas para la creación de valor mutuo y (b) Van Fenema et al. (2014) en su artículo entre organizaciones de servicios compartidos.

Tabla 3

Empresas que Entienden el Concepto de CVC según Porter y Kramer (2011)

Consideraciones del Concepto de CVC propuesto por Porter y Kramer (2011)	Políticas y prácticas operacionales	Mejora en la competitividad	Mejora en las condiciones sociales en las comunidades
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	SI	SI	SI
Fenix Power Perú S.A.	NO	NO	NO
Edegel S.A.A.	NO	NO	NO
Statkraft Perú S.A.	NO	NO	NO
Engie Perú S.A.	NO	NO	NO
Kallpa Generación S.A.	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información

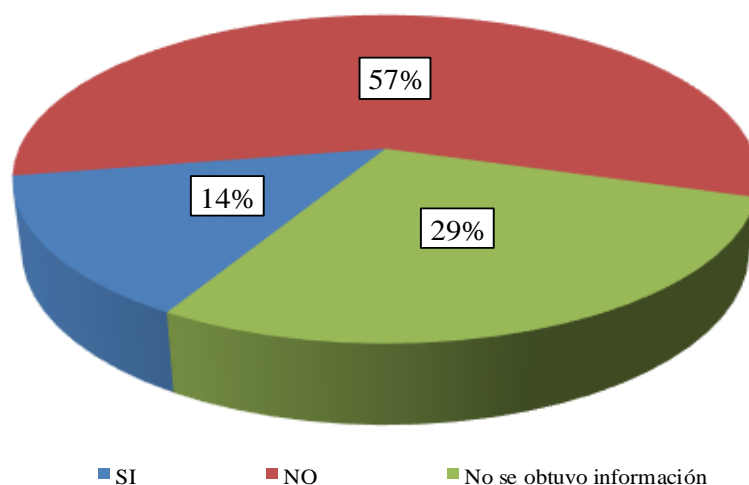


Figura 9. Porcentaje de empresas que entienden CVC según Porter y Kramer (2011).

Por ello, el 71% de la muestra respondió que no sabían otras formas de crear valor compartido; el 29% de la muestra no brindaron información (ver Tabla 4).

Tabla 4

Empresas que Entienden el Concepto de VC según Otros Autores.

Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú	Consideraciones de CVC por otros autores					
	Gronroos y Helle (2010)			Van Fenema, Keers y Zijm (2014)		
	Eficacia Cliente Externo	Eficiencia Cliente Interno	Eficiencia Proveedor Interno	ISS Servicios de Interorganizaciones compartidas vertical	ISS Servicios de Interorganizaciones compartidas horizontal	ISS Servicios de Interorganizaciones compartidas híbridos
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Fenix Power Perú S.A.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Edegel S.A.A.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Statkraft Perú S.A.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Engie Perú S.A.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Kallpa Generación S.A.	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información	No se obtuvo información

4.2.3 Grado de preparación de valor compartido.

En esta sección se presentaron las respuestas obtenidas sobre la tercera parte de la herramienta utilizada corresponden a gobernanza y transparencia:

Respecto al Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (IGBVL). Sólo cuatro pertenecieron a este índice: Electricidad del Perú – Electroperú SA, Edegel SAA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A, las mismas que representan el 57% de la muestra. Statkraft Perú SA, Engie Perú SA y Fenix Power Perú SA han señalado que no están incluidos en este índice (ver Figura 10).

Respecto al Reporte de Sostenibilidad del GRI. Sólo tres empresas de la muestra realizaron este reporte, las cuales fueron: Electricidad del Perú – Electroperú SA, Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A (desde el año 2010) las mismas que representaron el 43%. Por otro lado, Statkraft Perú SA, Engie Perú SA y Fenix Power Perú SA no elaboraron dicho reporte. Kallpa Generación SA fue la única empresa que no brindó Información (ver Figura 11).

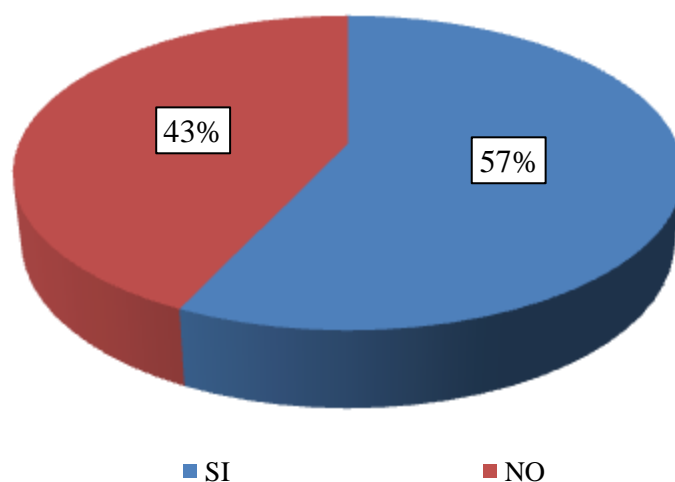


Figura 10. Porcentaje de empresas en IGBVL.

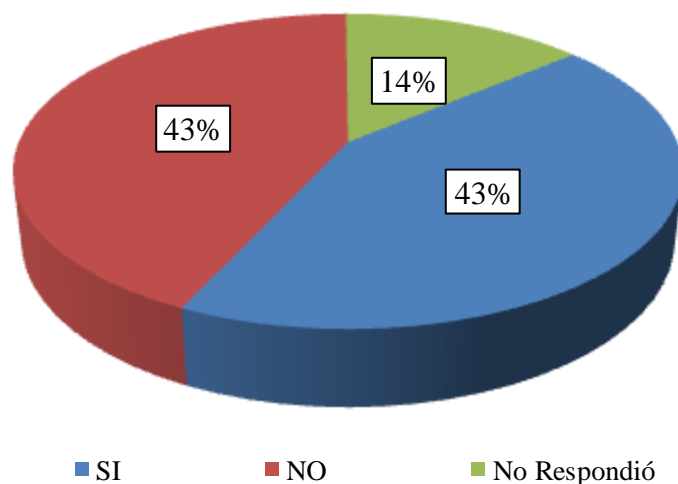


Figura 11. Porcentaje de empresas que realizan el Reporte GRI.

Respecto a que si las empresas de la muestra son signatarias del Pacto Global (UN Global Compact). Sólo dos empresas de la muestra fueron signatarias del mismo, las cuales fueron: Statkraft Perú SA y Edegel SAA representando el 29% de la muestra. Asimismo, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Engie Perú SA y Fenix Power Perú SA respondieron que no pertenecen al Pacto Global (UN Global Compact). Finalmente, las empresas Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A no brindaron información al respecto. Se podrá apreciar en la Figura 12 el porcentaje de empresas que pertenecen al Pacto Global.

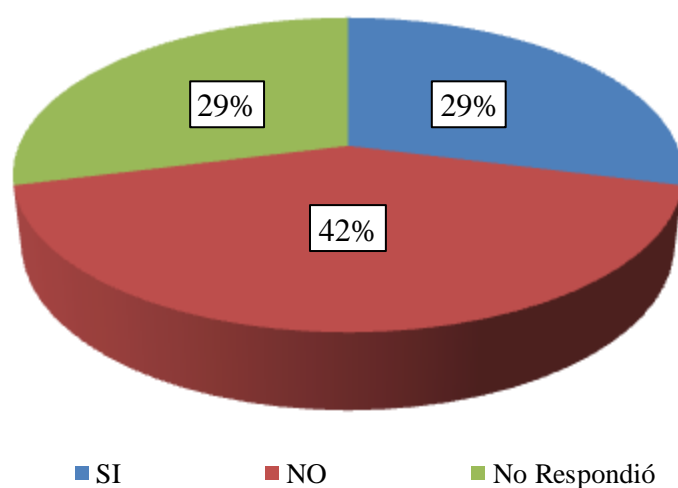


Figura 12. Porcentaje de empresas que pertenecen al Pacto Global.

Respecto a que si las empresas de la muestra son miembros de Perú 2021. El 100% de la muestra es decir las siete empresas respondieron que no pertenecen a esta institución.

Respecto a la obtención de las certificaciones. Con respecto a las certificaciones ISO, cinco empresas de la muestra respondieron que sí cuentan con ISO 9001 y 14001, las cuales fueron: Statkraft Perú SA, Edegel SAA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA y Duke Energy Egenor S en C por A, representando el 71% de la muestra. Con respecto a la certificación OHSAS, cuatro empresas de la muestra respondieron que cuentan con esta certificación, las cuales fueron: Electricidad del Perú – Electroperú SA, Engie Perú SA, Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A, representando el 57% de la muestra. Con respecto a la certificación AA, ninguna de las empresas de la muestra, contó con la certificación. Finalmente, para la empresa Kallpa Generación SA no se logró recopilar la información (ver Figura 13).

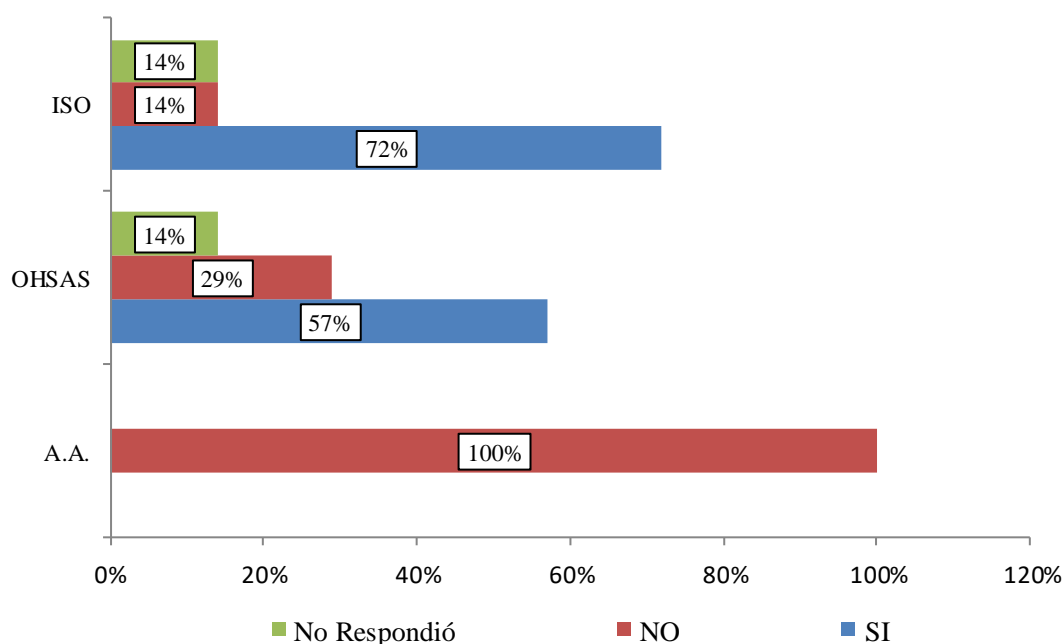


Figura 13. Porcentaje de empresas que cuentan con certificaciones.

Respecto a que si las empresas de la muestra están afiliadas al Great Place to Work. La única empresa que evidenció afiliación al Great Place to Work fue Duke Energy Egenor S en C por A; las otras 6 empresas indicaron que no pertenecen (ver Figura 14).

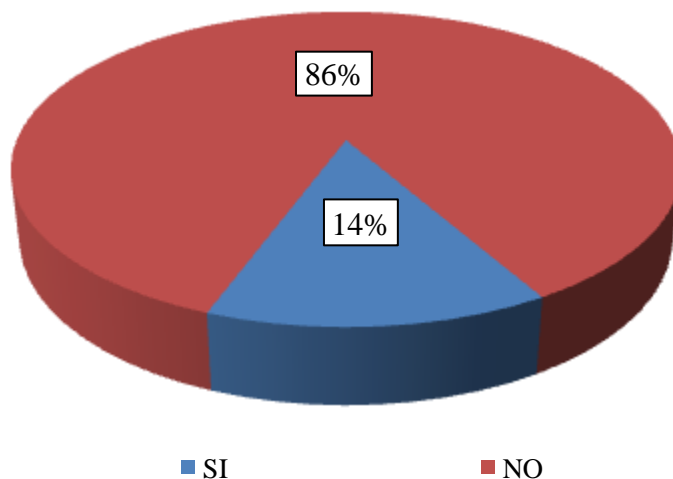


Figura 14. Porcentaje de empresas que pertenecen al *Great Place to Work*.

Respecto a que si las empresas de la muestra miden la materialidad, reputación corporativa, impacto en las acciones y percepción. Respondieron lo siguiente: (a) en cuanto a materialidad, cuatro empresas es decir el 57% de la muestra sí midió dicha variable, estas empresas fueron: Fenix Power Perú SA durante los años 2012, 2013 y 2015, Edegel SAA en el año 2013, Statkraft Perú SA y Duke Energy Egenor S en C por A (estas dos últimas empresas no especificaron desde que año lo vienen realizando); (b) en cuanto a reputación corporativa, cuatro empresas es decir el 57% de la muestra respondieron que sí midieron dicha variable, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA durante los años 2012, 2013 y 2015, Edegel SAA en los años 2010, 2011, 2012 y 2013, Engie Perú SA sólo el año 2012 y Duke Energy Egenor S en C por A (esta empresa no especificó el año en la que lo realiza); (c) en cuanto al impacto de las acciones, cuatro empresas es decir el 57% de la muestra respondió que sí midieron dicha variable, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA durante los años 2012, 2013 y 2015; Edegel SAA en el año 2010, 2011, 2012, 2013; Engie Perú SA sólo el año 2012; y Duke Energy Egenor S en C por A (esta empresa no especificó el año en la que

lo realiza), y (d) en cuanto a la percepción, tres empresas es decir el 43% de la muestra sí midió dicha variable, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA durante los años 2012, 2013 y 2015; Edegel SAA en el año 2010 , 2011, 2012, 2013; y Duke Energy Egenor S en C por A (esta empresa no especificó el año en la que lo realiza). Se hace necesario precisar que para la empresa Kallpa Generación SA no se logró recopilar la información (ver Figura 15).

4.2.4 Grado de aplicación de VC según la teoría propuesta por Porter y Kramer (2011)

En esta sección se presentaron las respuestas obtenidas en la cuarta parte de la herramienta utilizada, sobre las formas para la CVC según Porter y Kramer (2011):

Respecto a si las empresas tomaron en cuenta la CVC cuando crearon nuevos productos. Dos empresas, es decir, el 29 % de la muestra respondieron que crearon nuevos productos tomando en consideración el concepto de CVC, las cuales fueron: Edegel SAA y Statkraft Perú SA; una empresa, es decir, el 14% de la muestra respondió que no crearon productos tomando en consideración lo señalado, la cual fue: Fenix Power Perú SA, asimismo, dos empresas que representaron el otro 29% de la muestra respondieron que no sabe si aplicó CVC para la creación de nuevos productos, las cuales fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA y Engie Perú SA. Finalmente, no se aplicó la encuesta al 29% de las empresas (ver Figura 16).

Respecto a si las empresas tomaron en cuenta la CVC cuando realizaron mejoras en su cadena de valor. Cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra seleccionada señalaron que realizaron mejoras en su cadena de valor bajo el concepto de CVC las cuales fueron: Edegel SAA, Statkraft Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA y Fenix Power Perú SA. Por otro lado, una empresa, Engie Perú SA, representando el 14% de la muestra, señaló que no sabe si realizaron mejoras en su cadena de valo bajo el concepto de CVC. Finalmente, no se aplicó la encuesta a dos empresas, es decir, al 29% de la muestra (ver Figura 17).

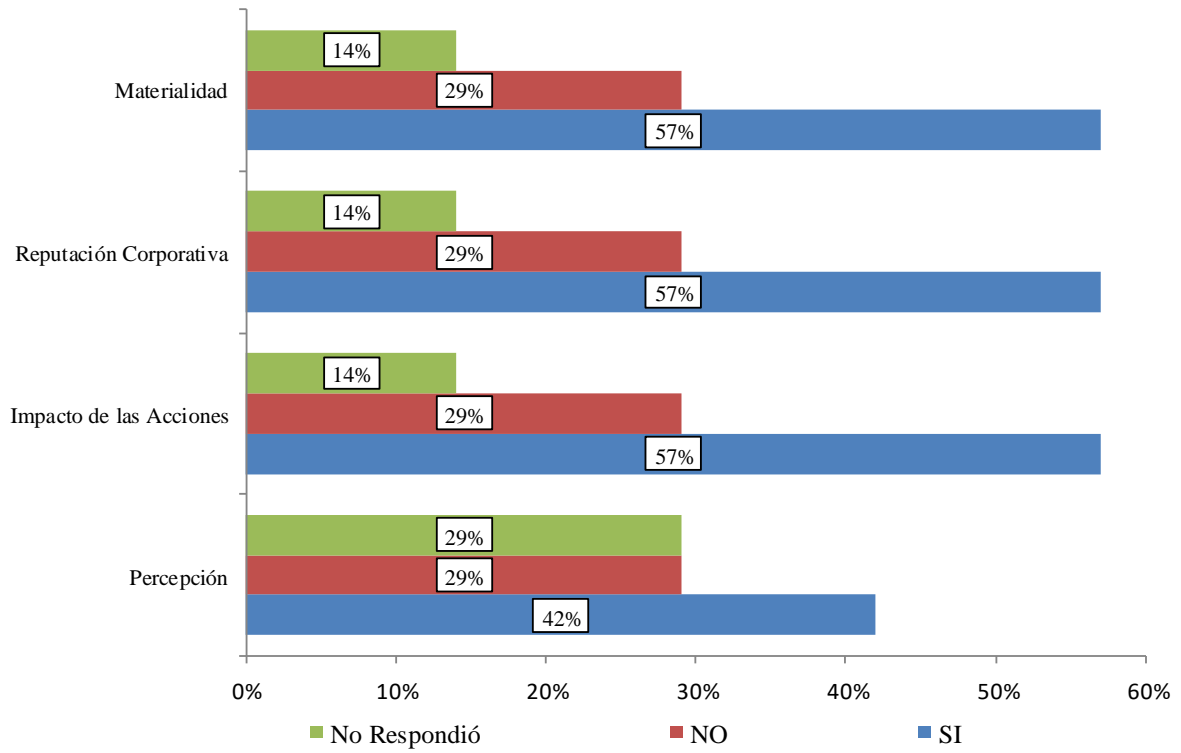


Figura 15. Porcentaje de empresas según variables del cuestionario.

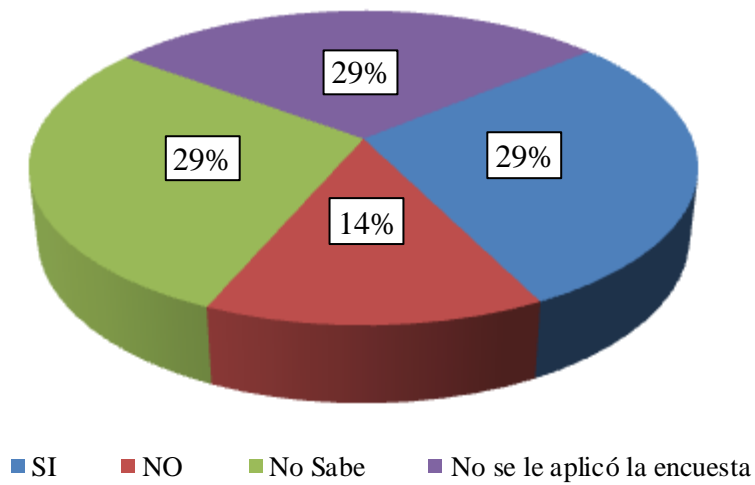


Figura 16. Porcentaje de empresas que crean nuevos productos.

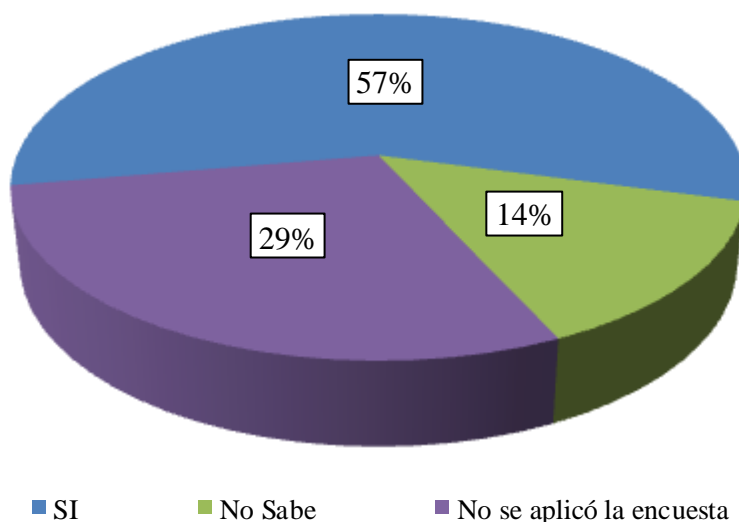


Figura 17. Porcentaje de empresas que hacen mejoras en la cadena valor.

Respecto a sí las empresas tomaron en cuenta la CVC cuando realizaron negocios con sus proveedores o clientes. Dos empresas, es decir, el 29% de la muestra seleccionada señalaron que toman en cuenta la CVC cuando hace negocios con sus proveedores y/o clientes, las cuales fueron: Statkraft Perú SA y Electricidad del Perú–Electroperú SA. Tres empresas, es decir, el 42% de la muestra indicaron que no sabe si toma en cuenta la CVC cuando hace negocios con sus proveedores y/o clientes. Finalmente, no se aplicó la encuesta a dos empresas, es decir, el 29% de la muestra (ver Figura 18).

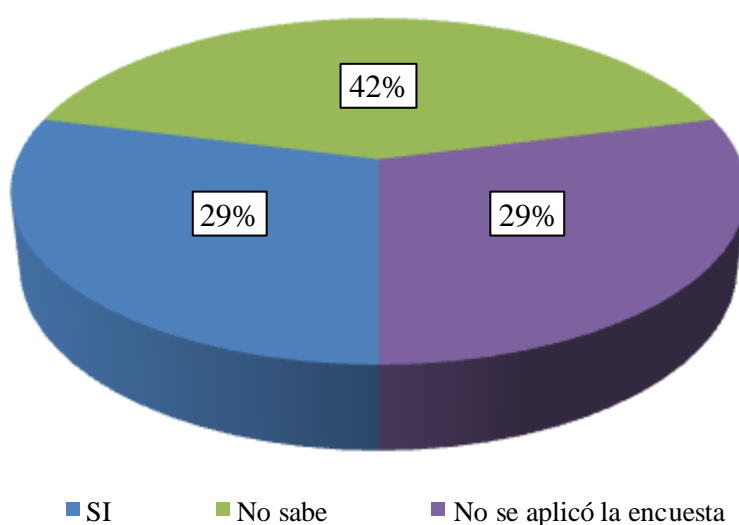


Figura 18. Porcentaje de empresas que negocian con sus proveedores y clientes.

Respecto a si las empresas tomaron en cuenta la CVC cuando buscaron colaborar con sus competidores. Dos empresas, es decir, el 29% de la muestra señalaron que tomaron en cuenta el concepto de CVC cuando colaboraron con sus competidores, las cuales fueron: Statkraft Perú SA y Electricidad del Perú–Electroperú SA. Asimismo, dos empresas, es decir el 29% de la muestra indicaron que no tomaron en cuenta la CVC cuando hace negocios con sus competidores, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA y Edegel SAA. Por otro lado, una empresa, Engie Perú SA, que representa el 14% de la empresa, señaló que no sabe si tomaron en cuenta la CVC cuando hace negocios con sus competidores. Finalmente, las otras dos empresas, es decir el 28% de la muestra no se les aplicó la encuesta, las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A (ver Figura 19).

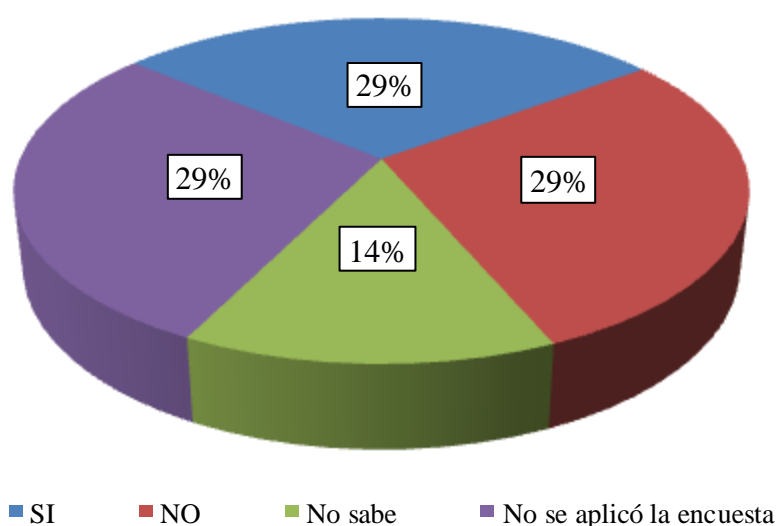


Figura 19. Porcentaje de empresas que colaboran con sus competidores.

4.2.5 Grado de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders*

En esta sección se presentaron las respuestas obtenidas sobre la quinta parte de la herramienta utilizada, para responder la cuarta pregunta de investigación se utilizaron todas las secciones de la quinta parte de la herramienta: (a) EVA, (b) colaboradores – E4, (c) comunidad – E5, (d) proveedores – E6, (e) clientes – E7, (f) conservación del medio ambiente – E8 y (g) Accionista – E9:

EVA. Con respecto a si la empresa calculó el EVA. De la muestra seleccionada, dos empresas, es decir, el 29% de la muestra respondieron que sí calcularon el EVA, estas fueron: Edegel SAA y Engie Perú SA. A pesar de que estas empresas respondieron afirmativamente, no compartieron cuales fueron sus resultados desde el año 2013–2015 ni que método utilizaron para el cálculo. Por otro lado, el 71% restante no lo calculó siendo las empresas Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Kallpa Generación SA, Fenix Power Perú SA y Electricidad del Perú–Electroperú SA (ver Figura 20).

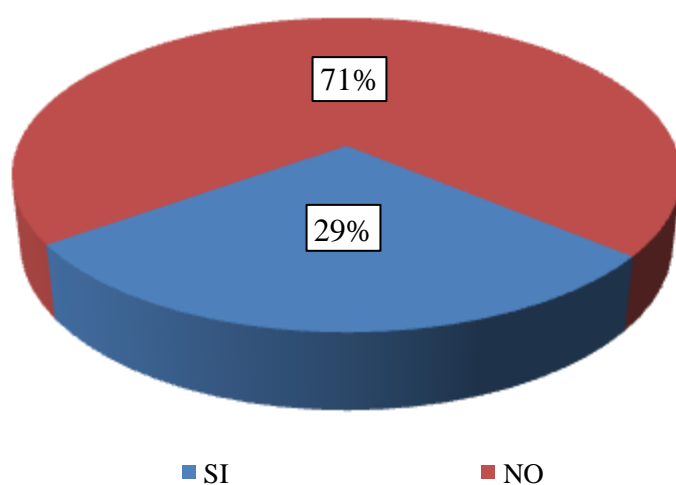


Figura 20. Porcentaje de empresas que calcula el EVA.

Colaboradores. Con respecto al pago de salarios, una empresa, es decir el 14% de la muestra pagó por encima de la industria y viene representada por Statkraft Perú SA y las otras seis empresas, que representaron el 86% de la muestra mencionaron que no pagaron salarios por encima de la industria (ver Figura 21).

Con respecto al otorgamiento de premios a sus mejores colaboradores, tres empresas, es decir el 43% de la muestra indicó que sí otorgó premios, estas empresas fueron: Edegel SAA, Statkraft Perú SA y Engie Perú SA. (Ver Figura 22).

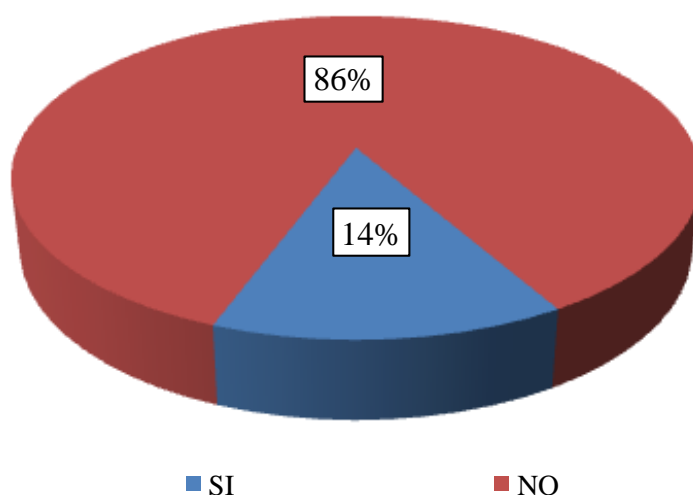


Figura 21. Porcentaje de empresas que pagan por encima de la Industria.

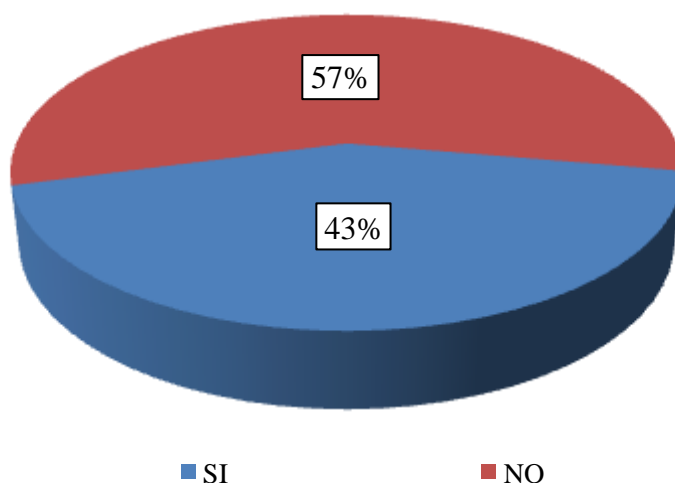


Figura 22. Porcentaje de empresas que otorgan premios a sus colaboradores.

Con respecto al otorgamiento de bonos anuales además del reporte de utilidades, cuatro empresas, es decir el 57% de la muestra declaró que sí otorga dichos beneficios a sus colaboradores siendo representadas por Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú– Electroperú SA, Edegel SAA y Engie Perú SA (ver Figura 23).

Con respecto al número de accidentes reportados por año, tres empresas es decir el 43% de la muestra no presentaron accidentes en los últimos tres años de estudio estas empresas fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú – Electroperú SA y Duke Energy Egenor S en C por A. Sin embargo, las empresas Edegel SAA, Statkraft Perú SA y

Engie Perú SA si tuvieron accidentes en los últimos tres años (ver Figura 24). De la empresa Kallpa Generación SA no se obtuvo información al respecto.

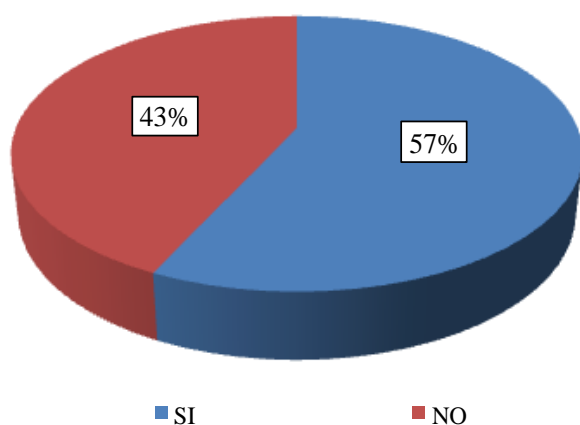


Figura 23. Porcentaje de empresas que otorgan bonos anuales.

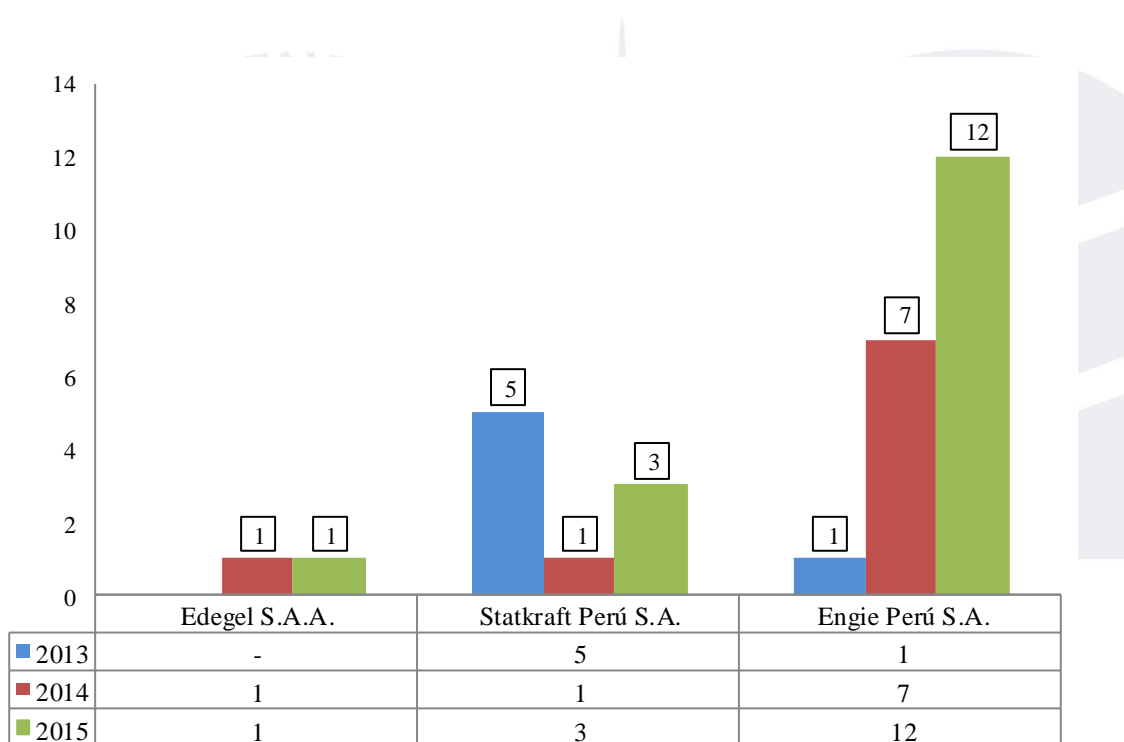


Figura 24. Número de accidentes laborales reportados durante 2013-2015.

Con respecto a la política sobre balance del género, el 100% de la muestra, durante el período 2013-2015, manifestaron que no implementaron políticas de balance de género. Con respecto a si permiten la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, el 100%

de la muestra, durante el período 2013-2015, manifestaron que sí permitieron la participación de colaboradores en la toma de decisiones.

Con respecto a la inversión en capacitaciones realizadas a los colaboradores, tres empresas es decir el 43% de la muestra mencionaron haber realizado inversiones durante los últimos tres años, estas empresas fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA, Statkraft Perú SA y Engie Perú SA, presentando para la primera empresa un crecimiento promedio de 38%; para el segundo caso un 31% y para Engie Perú SA sólo mencionó la inversión del año 2013 (ver Figura 25).

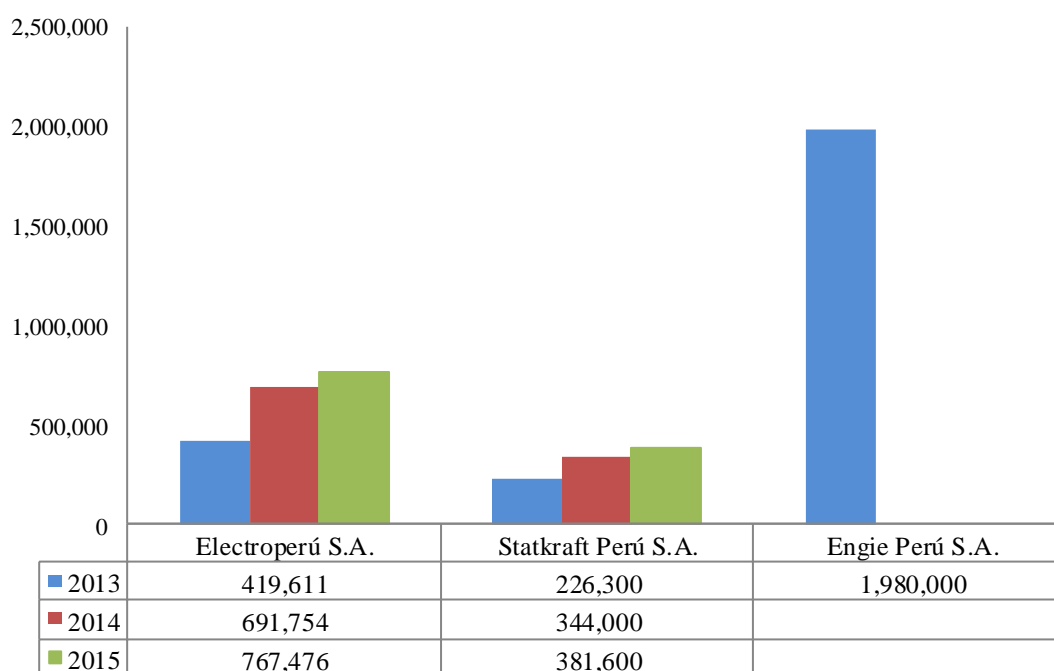


Figura 25. Inversión en capacitaciones durante 2013–2015.

Con respecto a las inversiones en becas de estudios, solo una empresa, es decir, el 14% de la muestra realizó inversiones en este rubro, siendo esta Electricidad del Perú–Electroperú SA, con un crecimiento promedio de 2% en el período 2013–2015. Las demás empresas, es decir, el 86%, no invirtieron en becas de estudios (ver Figura 26).

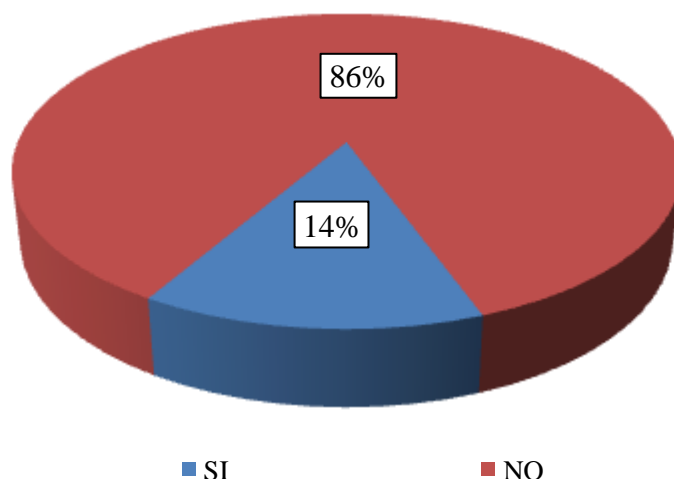


Figura 26. Inversión en becas de estudios 2013–2015.

Con respecto a la medición de la satisfacción del trabajador, el 100% de la muestra sí midió la satisfacción del trabajador. Con respecto a la implementación de planes de carrera de los colaboradores, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra implementaron estos planes, las cuales fueron: Statkraft Perú SA y Engie Perú SA, y Duke Energy Egenor S en C por A. Edegel SAA, Kallpa Generación SA.

Comunidad. Respecto a la inversión en obras por impuestos, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra no invirtieron en obras por impuestos, las cuales fueron: Statkraft Perú SA, Edegel SAA, Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA y Engie Perú SA. Con respecto a Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A no entregaron información.

Creación de nuevos empleos, tres empresas, es decir, el 43% de la muestra crearon nuevos empleos, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA (3,000 en el 2013; 2,000 en el 2014, y 1,000 en el 2015), Edegel SAA (ocho en el 2014), Statkraft Perú SA (413 en el año 2013, 343 en el 2014 y 205 en el 2015) (ver Figura 27).

Inversión en fortalecer las capacidades laborales, respecto a las inversiones en el fortalecimiento de las capacidades laborales, dos empresas, es decir, el 29% sí realizaron

dichas inversiones, siendo estas: Statkraft Perú SA (S/ 1.8 millones en el 2013, S/ 1.3 millones en el 2014 y S/ 0.4 millones en el 2015) y Electricidad del Perú–Electroperú SA (S/ 0.4 millones en el 2013, S/ 0.7 millones en el 2014, y S/ 0.8 millones en el 2015); las cinco empresas restantes, es de decir, el 71% de la muestra no brindaron información.

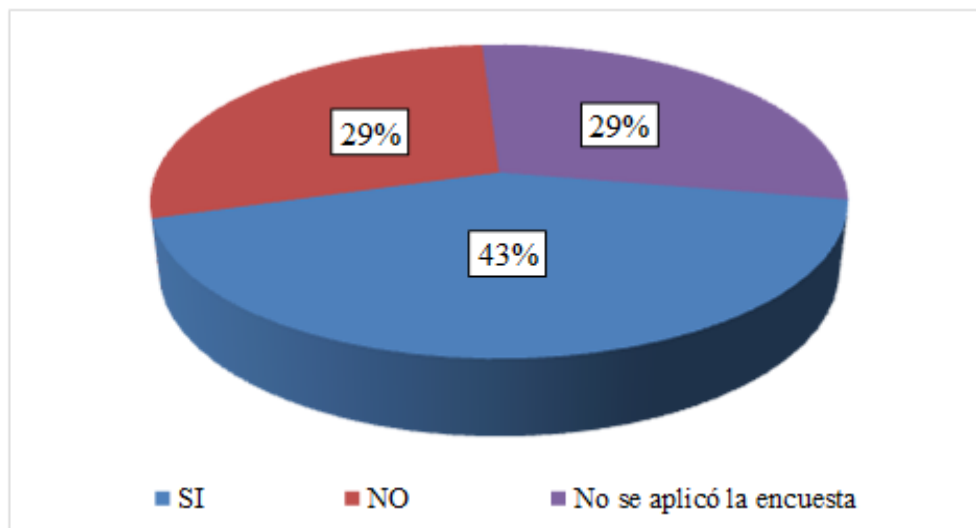


Figura 27. Creación de nuevos empleos durante 2013–2015.

Respecto a la gestión de riesgos asociados, las siete empresas, es decir, el 100% de la muestra sí gestionaron los riesgos asociados con el entorno. Respecto a la compra de servicios locales, seis empresas, es decir, el 86% de la muestra sí lo realizaron, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Edegel SAA, Engie Perú SA, Statkraft Perú SA (S/ 0.2 millones en el 2013, S/ 0.06 millones en el 2014, S/ 0.21 millones en el 2015) , Kallpa Generación SA (S/ 0.06 millones en el 2013, S/ 8 millones en el 2014) y Duke Energy Egenor S en C por A (S/ 0.02 en el período 2013-2015).

Respecto a las inversiones en la conservación del medio ambiente, tres empresas, es decir, el 43% de la muestra sí realizaron inversiones las cuales fueron: Electricidad del Perú – Electroperú SA (S/ 1,6 millones en el 2013, S/ 0.18 en el 2014, y S/ 1.2 millones en el 2015); Edegel SAA (S/ 4.2 millones en el 2013, S/ 4.7 millones en el 2014 y S/ 4.8 millones en el 2015) y Statkraft Perú SA (S/ 0.23 millones en el 2013, S/ 0.06 millones en el 2014 y S/ 0.07 millones en el 2015). Las cuatro empresas restantes, es decir, el 57% de la muestra no

proporcionaron información, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Engie Perú SA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Proveedores. Respecto a sí pagaron a tiempo a sus proveedores, las siete empresas, es decir, el 100% de la muestra sí pagaron a tiempo a sus proveedores. Respecto a sí invirtieron en la mejora continua, dos empresas, es decir, el 29% sí realizaron mejoras de forma continua, las cuales fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA (inversiones anuales promedio de S/ 62,5 mil) y Statkraft Perú SA (para el año 2015 invirtieron S/ 20 mil). Cinco empresas, es decir, el 71% no proporcionaron información respecto a inversiones en mejora continua, siendo estas: Fenix Power Perú SA, Edegel SAA, Engie Perú SA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Respecto a si las empresas buscaron estabilidad de los proveedores, seis empresas, es decir, el 86% de la muestra buscaron estabilidad de los proveedores, las cuales fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Fenix Power Perú SA, Edegel SAA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Respecto al incremento en las compras, dos empresas, es decir, el 29% de la muestra brindó información respecto al incremento en sus compras, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA (para el año 2015 fue de S/ 51 millones) y Statkraft Perú SA (para el año 2014 fue de S/ 41 mil y para el año 2015 S/92 mil).

Clientes. Respecto a si las empresas midieron la calidad del servicio al cliente, cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra respondieron que sí midieron la calidad del servicio al cliente, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Edegel SAA y Engie Perú SA. Una empresa, es decir, el 14% de la muestra, la cual fue Statkraft Perú SA, no midió la calidad del servicio; las otras dos empresas restantes, es decir, el 29% de la muestra, las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A, no brindaron información al respecto.

Respecto a si las empresas dieron precios preferenciales a sus mejores clientes, tres empresas, es decir, el 43% de la muestra si otorgaron precios preferenciales a sus mejores clientes, estas fueron: Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA y Engie Perú SA. Las otras tres empresas, es decir, el 43% de la muestra no otorgaron precios preferenciales a sus clientes, estas fueron: Edegel SAA, Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A. Finalmente una empresa, es decir, el 14% de la muestra la cual fue Edegel SAA, brindó una respuesta ambigua.

Respecto a si las empresas midieron la satisfacción del cliente, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra sí midieron la satisfacción del cliente, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Edegel SAA y Engie Perú SA; las otras dos empresas, es decir, el 29% de la muestra las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor no se les aplicó la encuesta.

Respecto a si las empresas mantuvieron excelente comunicación con sus clientes, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra sí mantuvieron una excelente comunicación con sus clientes, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Edegel SAA y Engie Perú SA; las otras dos empresas, es decir, el 29% de la muestra las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor no se les aplicó la encuesta.

Respecto a si las empresas fueron transparentes con los clientes, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra sí mantuvieron una excelente comunicación con sus clientes, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Statkraft Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Edegel SAA, Engie Perú SA; las otras dos empresas, es decir, el 29% de la muestra las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor no se les aplicó la encuesta.

Respecto a si las empresas manejan con eficiencia los reclamos de los clientes, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra si las gestionó, las cuáles fueron: Fenix Power Perú

SA, Statkraft Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Edegel SAA, Engie Perú SA; las otras dos empresas, es decir, el 29% de la muestra las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor no se les aplicó la encuesta.

Conservación del medio ambiente. Respecto a si las empresas redujeron el uso de recursos por unidad de productos o servicios (agua, papel, electricidad, combustible y químicos), dos empresas, es decir, el 29% de la muestra reportaron información sobre la reducción en el consumo de insumos, las cuales fueron: (a) Edegel SAA, pues indicó un incremento de 0.20 m³ de agua en el 2014 respecto al 2013, lo que se redujo en 0.30 m³ de agua el año 2015 respecto al 2014; también mencionó que en el año 2014 hubo un incremento en el uso de gas de 608.6 m³ de gas y en el 2015 una reducción de 139.9 m³ de gas; respecto al uso de químicos, en el año 2014 hubo un incremento de 103.9 toneladas y en el año 2015, redujo en 40.9 toneladas; (b) Duke Energy Egenor S en C por A no tuvo variación respecto al uso del agua en el año 2014; sin embargo, para el año 2015, redujo en 124,324 m³ de agua. La empresa Engie Perú SA indicó que no midió el uso de recursos por unidad de producto o servicio y las otras cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra no proporcionaron información.

Respecto a si las empresas reciclaron residuos sólidos, cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra reciclaron residuos sólidos las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA y Duke Energy Egenor S en C por A. Respecto a si las empresas reciclaron papel, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra reciclaron papel, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA, Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Respecto a si las empresas trataron los afluentes, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra trataron efluentes, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA, Edegel SAA y Statkraft Perú SA. Respecto a si las empresas

fijaron o almacenaron los gases de efecto invernadero, sólo una empresa, es decir, el 14% de la muestra representada por Engie Perú SA fijó o almacenó los gases del efecto invernadero (G.E.I.).

Respecto a si las empresas reciclaron equipos de oficinas y/o maquinarias, seis empresas, es decir, el 86% de la muestra reciclaron los equipos de oficina y maquinaria, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Edegel SAA y Statkraft Perú SA. Respecto a si las empresas auditaron sus procesos desde el punto de vista ambiental, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra sí auditaron sus procesos desde el punto de vista ambiental, las cuales fueron: Fenix Power Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Engie Perú SA, Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Respecto a si las empresas realizaron inversiones en la conservación del medio ambiente, cuatro empresas, es decir, el 57% de la muestra realizaron inversiones en la conservación del medio ambiente en el periodo 2013–2015, tal como se aprecia en la Figura 28, estas fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A y Edegel SAA. Para la empresa Kallpa Generación SA no se logró recopilar información; y las empresas Fenix Power Perú SA y Engie Perú SA no proporcionaron esta información.

Respecto a si las empresas fueron transparentes respecto a su impacto ambiental, seis empresas, es decir, el 86% de la muestra declararon que si fueron transparentes, las cuales fueron: Electricidad del Perú–Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Fenix Power Perú SA, Engie Perú SA y Edegel SAA. Para la empresa Kallpa Generación SA no se logró recopilar información.

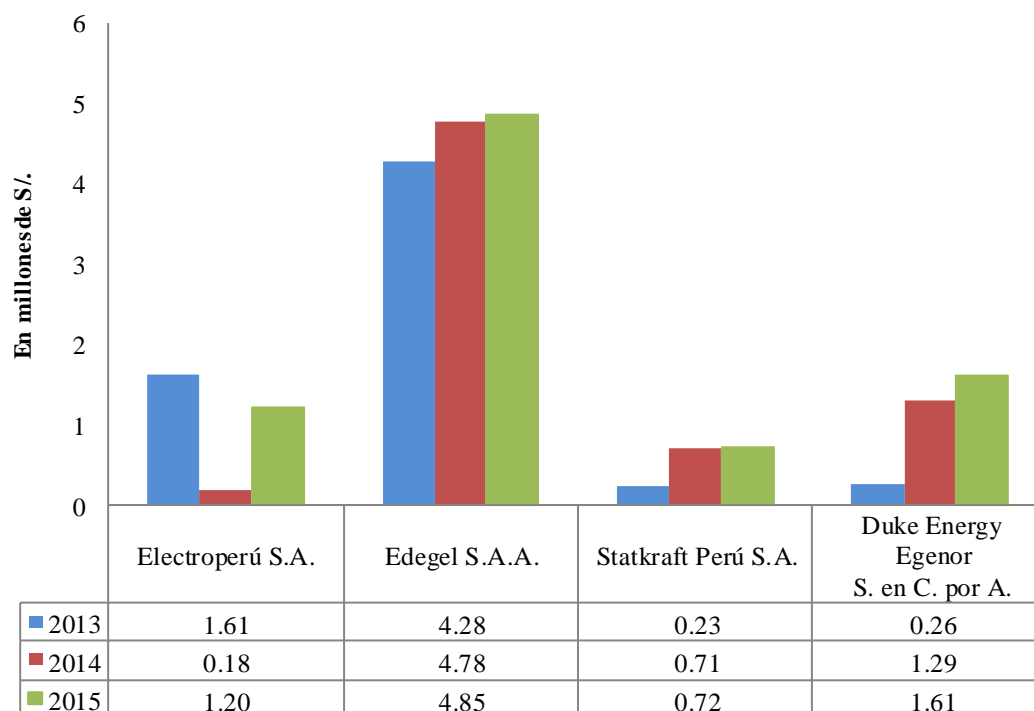


Figura 28. Inversiones en conservación del medio ambiente durante 2013–2015.

Respecto a si las empresas practicaron rendición de cuentas, cuatro empresas, es decir, el 57% de las empresas realizaron prácticas de rendición de cuentas, las cuales fueron:

Electricidad del Perú–Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, y Edegel SAA. Para la empresa Kallpa Generación SA no se logró recopilar información.

Respecto a si las empresas recibieron notificaciones de multas ambientales, dos empresas, es decir, el 29% de la muestra mencionaron haber recibido notificaciones las cuales fueron: (a) Fenix Power Perú SA recibió notificación de multas ambientales en el periodo del 2013 al 2015 por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) las cuales fueron levantadas sin penalización; (b) Electricidad del Perú–Electroperú SA, sólo fue notificada en el año 2013 pero dicha notificación fue anulada por la OEFA.

Accionistas. Respecto a si las empresas cotizaron en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), cuánto pagaron en dividendos por acción, cuál fue el precio en la BVL de la acción, cuál fue la valorización en la BVL de las empresas y cuál fue su crecimiento de las utilidades por acción.

Tal como se muestra en la Tabla 5, dos empresas, es decir, el 29% de la muestra cotizaron en bolsa las cuales fueron: Engie Perú SA y Edegel SAA mostrando resultados bursátiles. Tres empresas, es decir, el 43% de la muestra no cotizaron en la BVL las cuales fueron: Electricidad del Perú – Electroperú SA, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA. Dos empresas, es decir, el 29% de la muestra no brindaron información, las cuales fueron: Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S en C por A.

Tabla 5

Información Bursátil Proporcionada por las Empresas

Información Bursátil	EDEGEL S.A.A.			ENGIE PERÚ SA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Precio dividendos por acción (en nuevos soles)	0.15	0.19	0.16	0.23	0.10	0.17
Precio en bolsa de la acción (en nuevos soles)	2.55	3.75	2.70	25.00	10.30	8.10
La valorización en bolsa de la empresa (en MMM)	5.85	8.60	7.06	5.61	6.19	4.87
Crecimiento de las utilidades por acción (en nuevos soles)	0.19	0.23	0.19	0.39	-0.49	0.27

Información adicional de las empresas de la muestra durante el año 2015. Respecto a si las empresas mejoraron su credibilidad, seis empresas, es decir, 86% de la muestra presentaron mejoras respecto a su credibilidad, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA. Respecto a si las empresas mejoraron su prestigio, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra presentaron mejoras respecto a su prestigio, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA.

Respecto a si las empresas mejoraron su imagen, seis empresas, es decir, el 86% de la muestra presentaron mejoras respecto a su imagen, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie

Perú SA, Electricidad del Perú–Electroperú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA. Respecto a si las empresas mejoraron su marca, cinco empresas, es decir, el 71% de la muestra presentaron mejoras respecto a su marca, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA.

Respecto a si las empresas mejoraron su reputación, cinco empresas, es decir, el 71% presentaron mejoras respecto a su reputación, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA. Respecto a si las empresas mejoraron la confianza en sus stakeholders, seis empresas, es decir, el 86% presentaron mejoras respecto a la confianza a sus stakeholders, las cuales fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA.

Respecto a si las empresas aumentaron la productividad, cuatro empresas, es decir, el 57% aumentaron su productividad, entendida como el volumen de ventas de las empresas entre el número de trabajadores en: 1,82% para Fenix Power Perú SA, 1.58% para Statkraft Perú SA, 4.81% para Engie Perú SA, y 1.35% para Duke Energy Egenor S en C por A. Respecto a si las empresas consiguieron licencia social para sus nuevos proyectos, tres empresas, es decir, el 43% de la muestra tuvieron nuevos proyectos y obtuvieron las licencias respectivas las cuales son: Electricidad del Perú–Electroperú SA, Duke Energy Egenor S en C por A y Statkraft Perú SA. Para el 14% de la muestra, representado Kallpa Generación SA, no se logró recopilar información.

4.3 Discusión

Respecto al nivel de conocimiento sobre VC que tienen los ejecutivos de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, se creó una escala para determinar el nivel de conocimiento sobre el VC que tienen los ejecutivos de las empresas de generación de energía

eléctrica en el Perú, tal como se muestra en la Tabla 6; asimismo se clasificó a las empresas de la muestra según las respuestas otorgadas por los ejecutivos entrevistados, los cuales se muestran en la Tabla 7.

Tabla 6

Escala para Medir el Nivel de Conocimiento de los Ejecutivos sobre VC

Nivel de Conocimiento de los Ejecutivos sobre VC		Porcentajes
NIVEL 0 (Nada)	No toma en cuenta alguno de los conceptos de VC propuestos por: Porter y Kramer (2011), Groonroos y Helle (2010), van Fenema, Keers y Zijm (2014)	0%
NIVEL 1 (Bajo)	Toma en cuenta hasta dos conceptos de VC propuestos por: Porter y Kramer (2011), Groonroos y Helle (2010), van Fenema, Keers y Zijm (2014)	<0% ,50%]
NIVEL 2 (Medio)	Toma en cuenta hasta tres conceptos de VC propuestos por: Porter y Kramer (2011), Groonroos y Helle (2010), van Fenema, Keers y Zijm (2014)	<0% , 75%]
NIVEL 3 (Alto)	Toma en cuenta todos los conceptos de VC propuestos por: Porter y Kramer (2011), Groonroos y Helle (2010), van Fenema, Keers y Zijm (2014)	<0% ,100%]

Respecto al grado de preparación de VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, se creó la siguiente escala basada en los criterios de la tercera de la herramienta aplicada (ver Tabla 8). Asimismo, para la tabulación de las respuestas brindadas por todas las empresas de la muestra, se consideraron dos aspectos importantes: (a) todas las respuestas afirmativas o con datos numéricos, se consideraron con valor 1 y (b) las respuestas negativas o aquellas que no se obtuvo información, se asignaron en su defecto con valor 0. Por ello, con estos valores se obtuvo un peso relativo que se pasó a ubicar en rangos definidos.

Tabla 7

Nivel de Conocimiento sobre VC

Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú	Resultados
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	NIVEL 2
Fenix Power Perú S.A.	NIVEL 0
Edegel S.A.A.	NIVEL 0
Statkraft Perú S.A.	NIVEL 0
Engie Perú S.A.	NIVEL 0
Kallpa Generación S.A.	No se obtuvo información
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	No se obtuvo información

Tabla 8

Escala para Medir el Grado de Preparación de VC

Grado de Preparación en VC		Porcentajes
NIVEL 0 (Nada)	No presenta reportes de sostenibilidad, certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo.	0%
NIVEL 1 (Bajo)	Presenta de 1 a 3 reportes de sostenibilidad, certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo	<0%, 50%]
NIVEL 2 (Medio)	Presenta de 4 a 5 reportes de sostenibilidad, certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo	<50%, 75%]
NIVEL 3 (Alto)	Presenta 6 reportes de sostenibilidad, certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo incluidos en esta investigación.	<75%, 100%]

Luego, se determinaron los niveles obtenidos por cada empresa tal como se muestra en la Tabla 9, donde de las siete empresas de la muestra: (a) Fenix Power Perú S.A. se encontró en el Nivel 0, es decir, no está preparada en el VC; (b) Electricidad del Perú – Electroperú SA, Statkraft Perú SA, Engie Perú SA y Kallpa Generación SA se encontraron en el Nivel 1, es decir, con un grado de preparación en el VC bajo; (c) Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A, se encontraron en el Nivel 2, es decir, con un grado de preparación en el VC medio y (d) Ninguna empresa se encontró en el Nivel 3, es decir, en un nivel alto de preparación en el valor compartido.

Tabla 9

Grado de Preparación de VC

Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú	Resultados
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	NIVEL 1
Fenix Power Perú S.A.	NIVEL 0
Edegel S.A.A.	NIVEL 2
Statkraft Perú S.A.	NIVEL 1
Engie Perú S.A.	NIVEL 1
Kallpa Generación S.A.	NIVEL 1
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	NIVEL 2

Respecto al grado de aplicación de VC, según la teoría de Porter y Kramer (2011), tomando en consideración las respuestas brindadas por las empresas en la cuarta parte del

cuestionario, estas se tabularon con el mismo esquema de clasificación siendo: (a) todas las respuestas afirmativas o con datos numéricos, se consideró el valor de 1 y (b) las respuestas negativas o aquellas que no se obtuvieron información, se asignó un valor de 0.

Se establecieron los rangos en los que se clasificaron a las empresas, tal como se señala en la Tabla 10; consideraron los aspectos de mejora de productos, mejora de procesos, colaboración con clientes y/o proveedores y colaboración con competidores. En virtud de dicha clasificación, se obtuvo lo siguiente: (a) Engie Perú S.A., Kallpa Generación S.A. y Duke Energy Egenor S. en C. por A., se encontraron en el Nivel 0, es decir, no tomaron en cuenta ninguna de las formas para aplicar VC según Porter y Kramer (2011); (b) Fenix Power Perú SA se encontró en el Nivel 1, es decir, presentó un nivel bajo de aplicación de las formas de VC; (c) Edegel SAA y Electricidad del Perú – Electroperú SA, se encontraron en el Nivel 2, es decir, presentaron un nivel medio de aplicación de las formas de VC y (d) Statkraft Perú SA se encontró en el Nivel 3, es decir, presentó un nivel alto de aplicación de las formas de VC, tal como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 10

Escala para Medir el Grado de Aplicación de VC según Porter y Kramer

Grado de Aplicación de VC según Porter y Kramer (2011)		Porcentajes
NIVEL 0 (Nada)	No toma en cuenta la VC en ninguno de los siguientes casos: (a) mejora de productos, (b) mejora de procesos, (c) colaboración con clientes y/o proveedores, (d) colaboración con competidores	0%
NIVEL 1 (Bajo)	Toma en cuenta la VC en uno o dos de los siguientes casos: (a) mejora de productos, (b) mejora de procesos, (c) colaboración con clientes y/o proveedores, (d) colaboración con competidores	<0%, 50%]
NIVEL 2 (Medio)	Toma en cuenta la VC en tres de los siguientes casos: (a) mejora de productos, (b) mejora de procesos, (c) colaboración con clientes y/o proveedores, (d) colaboración con competidores	<50%, 75%]
NIVEL 3 (Alto)	Toma en cuenta la VC todos los siguientes casos: (a) mejora de productos, (b) mejora de procesos, (c) colaboración con clientes y/o proveedores, (d) colaboración con competidores	<75%, 100%]

Tabla 11

Grado de Aplicación de VC según Porter y Kramer (2011)

Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú	Resultados
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	NIVEL 2
Fenix Power Perú S.A.	NIVEL 1
Edegel S.A.A.	NIVEL 2
Statkraft Perú S.A.	NIVEL 3
Engie Perú S.A.	NIVEL 0
Kallpa Generación S.A.	NIVEL 0
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	NIVEL 0

Respecto al grado de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders*, se consideraron todos los ítems de la quinta parte del cuestionario: (a) EVA – E1- E3, (b) colaboradores – E4, (c) comunidad – E5, (d) proveedores – E6, (e) clientes – E7, (f) conservación del medio ambiente – E8 y (g) accionistas – E9. Para lo cual se tabularon las respuestas brindadas por todas las empresas de la muestra, considerando los siguientes: (a) todas las respuestas afirmativas o con datos numéricos, se consideraron el valor de 1 y (b) las respuestas negativas o aquellas que no se obtuvo información, se asignaron un valor de 0. Se establecieron los rangos en los que se clasificaron a las empresas, tal como se señala en la Tabla 12 considerando las teorías propuestas.

Tabla 12

Escala para Medir el Grado de Aplicación de VC según el Enfoque de Stakeholders

Grado de aplicación en VC según el enfoque de stakeholders		Porcentajes
NIVEL 0 (Nada)	No toma en cuenta ninguno de los 52 indicadores de CV para stakeholders. Es decir, no está aplicando VC.	0%
NIVEL 1 (Bajo)	Toma en cuenta de 1 hasta 26 indicadores de CV para stakeholders. Es decir, presenta un bajo nivel de aplicación de VC.	<0%, 50%]
NIVEL 2 (Medio)	Toma en cuenta de 27 hasta 39 indicadores de CV para stakeholders. Es decir, presenta un nivel medio de aplicación de VC.	<50%, 75%]
NIVEL 3 (Alto)	Toma en cuenta de 40 hasta 52 indicadores de CV para stakeholders. Es decir, presenta un nivel alto de aplicación de VC.	<75%, 100%]

En virtud de dicha clasificación: (a) No se encontró ninguna empresa en el Nivel 0, es decir, no están aplicando VC según el enfoque de *stakeholders*; (b) Kallpa Generación SA y Duke Energy Egenor S. en C. por A., se encontraron en el Nivel 1, es decir, presentaron un bajo nivel de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders*; (c) Electricidad del Perú – Electroperú SA, Fenix Power Perú SA, Edegel SAA, Statkraft Perú SA y Engie Perú SA, se encontraron en el Nivel 2, es decir, presentaron un nivel medio de aplicación de VC según el enfoque de *stakeholders* (ver Tabla 13).

Tabla 13

Grado de Aplicación de VC según el Enfoque de Stakeholders

Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú	Resultados
Electricidad del Perú – Electroperú S.A.	NIVEL 2
Fenix Power Perú S.A.	NIVEL 2
Edegel S.A.A.	NIVEL 2
Statkraft Perú S.A.	NIVEL 2
Engie Perú S.A.	NIVEL 2
Kallpa Generación S.A.	NIVEL 1
Duke Energy Egenor S. en C. por A.	NIVEL 1

4.4 Conclusiones

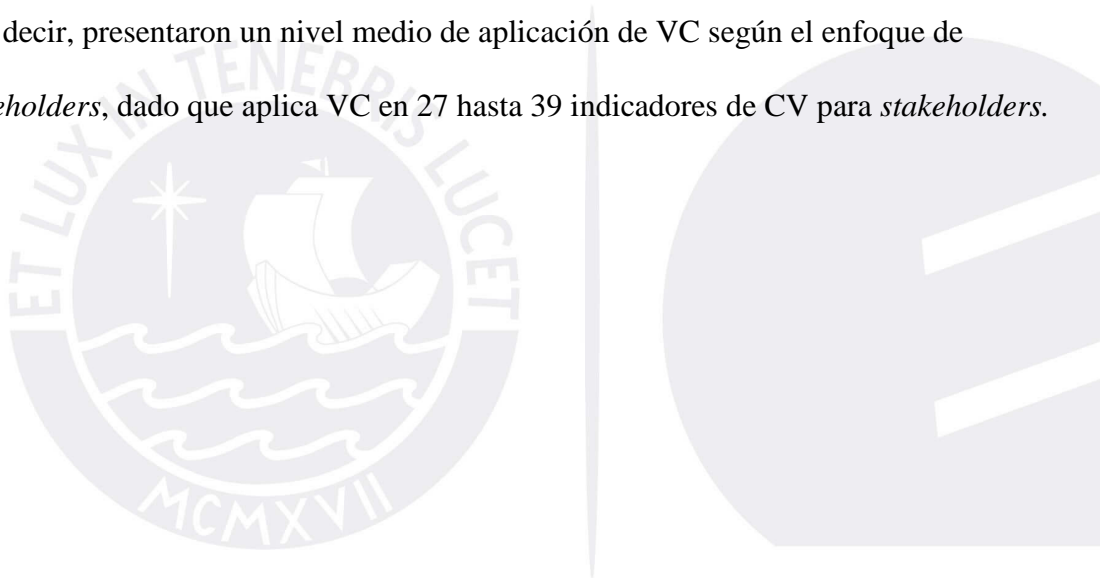
Nivel de conocimiento sobre VC de los ejecutivos de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, Electricidad del Perú – Electroperú S.A. toma en cuenta hasta tres conceptos de Valor Compartido propuestos por: Porter y Kramer (2011), Gronroos y Helle (2010), Van Fenema et al. (2014).

Grado de preparación para VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, Edegel SAA y Duke Energy Egenor S en C por A, se encontraron en el Nivel 2, es decir, con un grado de preparación en el VC medio, dado que presenta de cuatro a cinco

reportes de sostenibilidad, certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo.

Grado de aplicación de VC según Porter y Kramer (2011), de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, Statkraft Perú SA se encontró en el Nivel 3, es decir, presentó un nivel alto de aplicación de las formas de VC, dado que tomó en cuenta la CVC en todos los siguientes casos: (a) mejora de productos, (b) mejora de procesos, (c) colaboración con clientes y/o proveedores, (d) colaboración con competidores

Grado de aplicación de VC según el enfoque de *Stakeholders* de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Fenix Power Perú SA, Edegel SAA, Statkraft Perú SA y Engie Perú SA, se encontraron en el Nivel 2, es decir, presentaron un nivel medio de aplicación de VC según el enfoque de *Stakeholders*, dado que aplica VC en 27 hasta 39 indicadores de CV para *stakeholders*.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El Capítulo V presenta las respuestas a las preguntas de investigación, en función al marco teórico que se presentó en el Capítulo II, con la metodología que se definió en el Capítulo III y en base al análisis que se realizó en el Capítulo IV a las empresas generadoras de energía eléctrica en el Perú, que fueron: Edegel SAA, Engie Perú SA, Electricidad del Perú – Electroperú SA, Kallpa Generación SA, Duke Energy Egenor S en C por A, Statkraft Perú SA y Fenix Power Perú SA.

La importancia de esta investigación está en describir el nivel de aplicación del valor compartido en las empresas generadoras de energía eléctrica en el Perú, según los enfoques mencionados en el Capítulo IV. Estos resultados servirán de base para que se realice la medición o cuantificación en futuras investigaciones sobre la VC en el sector de generación de energía eléctrica en el Perú, así como para que se fomente el conocimiento a otras empresas del sector.

5.1 Conclusiones

Debido a que no existen estudios previos realizados en el sector de generación de energía eléctrica en el Perú, la presente investigación es el primer estudio que se realizó para describir el nivel de aplicación del VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. En este contexto, las conclusiones que se obtuvieron del análisis de los resultados fueron:

1. Como respuesta a la pregunta general de investigación sobre cuál es el nivel de aplicación del valor compartido de las empresas generación de energía eléctrica en el Perú, se tiene que: Statkraft Perú SA, tuvo el mayor grado de aplicación de VC según Porter y Kramer 2011; Electricidad del Perú–Electroperú SA., Fenix Power Perú SA., Edegel SAA., Statkraft Perú SA. y Engie Perú S.A. fueron las empresas que tuvieron mayor grado de aplicación de VC según el enfoque de stateholders. Los ejecutivos de la empresa

Electroperù son los que tuvieron mayor nivel de conocimiento sobre VC; Edegel SAA. y Duke Energy Egenor S en C por A tuvieron el mayor grado de preparación en VC.

2. Como respuesta a la primera pregunta de investigación específica, sobre cuál es el nivel de conocimiento de los ejecutivos respecto al valor compartido, se obtuvo los siguientes resultados: (a) el 57% de la muestra se encontró en el Nivel 0, es decir, que no tienen conocimiento de valor compartido; (b) el 0% de la muestra se encontró en el Nivel 1, es decir, tienen bajo conocimiento de valor compartido, porque conocen de uno a dos conceptos de valor compartido; (c) el 14% de la muestra se encontró en el Nivel 2, es decir, tiene un nivel medio de conocimiento de valor compartido porque conocen tres conceptos de valor compartido, y (d) el 0% de la muestra se encontró en el Nivel 3, es decir, tiene un nivel alto de conocimiento de valor compartido.
3. Como respuesta a la segunda pregunta de investigación específica, sobre cuál es el grado de preparación en valor compartido de las empresas generación de energía eléctrica en el Perú, se obtuvo los siguientes resultados: (a) el 14% de la muestra se encontró en el Nivel 0, es decir, que no está preparada en VC; (b) el 57% de la muestra se encontró en el Nivel 1, es decir, tienen un nivel bajo de preparación en VC, porque presenta de uno a tres reportes de sostenibilidad y/o certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo; (c) el 29% de la muestra se encontró en el Nivel 2, es decir, tienen un nivel medio de preparación en VC porque presentó de cuatro a cinco reportes de sostenibilidad y/o certificaciones de sistemas de gestión y/o estándares de buen gobierno corporativo, y (d) el 0% de la muestra se encontró en el Nivel 3, es decir, tienen un nivel alto de preparación en VC.
4. Como respuesta a la tercera pregunta de investigación específica, sobre cuál es el grado de aplicación de valor compartido en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú según la teoría propuesta por Porter y Kramer (2011), los resultados fueron los

- siguientes: (a) el 43% de la muestra se encontró en el Nivel 0, es decir, no tomaron en cuenta el VC en ninguno de los siguientes casos: mejora de productos, mejora de procesos, colaboración con clientes y/o proveedores y colaboración con competidores; (b) el 14% de la muestra se encontró en el Nivel 1, es decir, tomaron en cuenta la VC de uno hasta dos de los casos ya mencionados; (c) el 29% de la muestra se encontró en el Nivel 2, es decir, tomaron en cuenta la VC de dos hasta tres de los casos, y (d) el 14% de la muestra se encontró en el Nivel 3, es decir, tomaron en cuenta todos los casos ya mencionados.
5. Como respuesta a la cuarta pregunta de investigación específica, sobre cuál es el grado de aplicación de valor compartido de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú según el enfoque de *stakeholders*, los resultados fueron los siguientes: (a) el 0% de la muestra se encontró en el Nivel 0, es decir, no están aplicando CV según el enfoque de *stakeholders*, debido a que no crea valor en ninguno de los 52 indicadores de CV para *stakeholders*; (b) el 29% de la muestra se encontró en el Nivel 1, es decir, que cumplieron con el ítem de accionistas y por lo menos con un ítem adicional, estuvieron realizando VC con uno de los *stakeholders*, porque crearon valor en uno o hasta en 26 indicadores de CV para *stakeholders*; (c) el 71% de la muestra se encontró en el Nivel 2, es decir, cumplieron con el ítem de accionistas y por lo menos con dos ítems adicionales y estuvieron realizando VC con algunos de los *stakeholders* debido a que crearon valor en 27 o hasta en 39 indicadores y (d) el 0% de la muestra se encontró en el Nivel 3, es decir, cumplieron con los cinco ítems seleccionados y estuvieron realizando VC con todos los *stakeholders* debido a que crearon valor en 40 o hasta en 52 indicadores.
6. En adición, se puede concluir que: (a) Statkraft Perú SA fue la única empresa que aplicó valor compartido según Porter y Kramer (2011) encontrándose en el Nivel 3, es de decir, tuvo en cuenta la aplicación de las cuatro formas para CVC, (b) los ejecutivos de la empresa Electricidad del Perú – Electroperú SA, fueron los únicos en tener un nivel de

conocimiento medio sobre VC, (c) el 100% de la muestra, aplicó de alguna medida prácticas de VC según el enfoque de *stakeholders*, (d) el 86% de la muestra, estuvo preparada en alguna medida en VC, (e) el 71% de la muestra no calcula el EVA. Solo el 29% dice calcular el EVA, siendo las empresas Edegel SAA y Engie Perú SA y (f) el 57% de la muestra de las empresas de generación de energía eléctrica, es decir cuatro empresas, no brindaron información acerca de la reducción del uso de insumos (agua, papel, electricidad, combustible, químicos, entre otros) por unidad de producto o servicio, en el periodo 2013 - 2015.

7. Con respecto a los *stakeholders*, por el lado de los colaboradores, se encontró que sólo el 14% de la muestra pagó salarios por encima de la industria. Asimismo, ninguna empresa implementó políticas de balance de género; sin embargo, 100% de ellas manifestaron que sí permitieron la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Por el lado de la comunidad, el 43% de la muestra crearon nuevos empleos representados por Fenix Power Perú SA (3000 en el 2013; 2000 en el 2014, y 1000 en el 2015), Edegel SAA (ocho en el 2014), Statkraft Perú SA (413 en el año 2013, 343 en el 2014 y 205 en el 2015). Además, con respecto al fortalecimiento en capacidades laborales, el 29% de la muestra sí realizaron dichas inversiones siendo una de ellas, Statkraft Perú SA con S/ 1.8 millones en el 2013, S/ 1.3 millones en el 2014 y S/ 0.4 millones en el 2015. Por otro lado, Electricidad del Perú–Electroperú SA con S/ 0.4 millones en el 2013, S/ 0.7 millones en el 2014 y S/ 0.8 millones en el 2015. Finalmente, el 86% de la muestra compró servicios locales a la comunidad durante el periodo de estudio. Por el lado de los proveedores, el 100% de la muestra sí pagó a tiempo; adicionalmente, el 86% de la muestra sí buscaron estabilidad de los proveedores dentro del régimen de compras. Por el lado de los clientes, el 71% de la muestra sí midió la satisfacción de los clientes y manifestaron tener una excelente comunicación con ellos. De otro lado, el 43% de la

muestra otorgaron precios preferenciales a sus mejores clientes. Por el lado del medio ambiente, el 71% de la muestra reciclaron papel y realizaron trata de efluentes.

Asimismo, el 86% de la muestra reciclaron equipos de oficina y maquinaria y sólo el 29% de ellas, mencionaron haber recibir notificaciones de multas medioambientales. Por el lado de los accionistas, el 29% de la muestra cotizaron en bolsa siendo únicamente Engie Perú SA y Edegel SAA; además, por el lado de la reputación empresarial, el 71% de la muestra sí mejoró sus resultados y el 57% de la muestra sí aumentaron su productividad.

8. Finalmente, es necesario precisar que, el instrumento implementado en la presente investigación fue cuantitativo descriptivo y debido a que esta investigación tuvo por objetivo describir el nivel de aplicación de VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú. Para ello, fue necesario crear niveles donde se ubicaron a las empresas según el nivel de conocimiento de los ejecutivos de las empresas de generación de energía eléctrica, así como el grado de preparación y de aplicación de valor compartido de dichas empresas, para tener el análisis de los resultados obtenidos.

5.2 Contribuciones Teóricas

Las contribuciones teóricas fueron un proceso metodológico para la creación de los cuatro niveles que describió el VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, conceptualizando cada nivel utilizando el cuestionario como herramienta (ver Apéndice C) y en el sustento teórico desarrollado en el capítulo II.

5.3 Contribuciones Prácticas

Como primera contribución práctica, fue la sistematización de todos los instrumentos, estudios y casos de investigación encontrados en fuentes académicas sobre la VC diagramados en un mapa conceptual donde interrelaciona los conceptos hasta llegar a la CVC. Este conocimiento permitirá tomar acciones para desarrollar e implementar políticas y programas aplicables a una mejora en la adopción de las prácticas de VC en el sector de

generación de energía eléctrica en el Perú, como, por ejemplo: (a) las empresas podrán implementar planes y estrategias para posicionarse de una mejor manera en la escala, (b) las comunidades podrán realizar alianzas estratégicas con las empresas con la finalidad de generar valor ambiental y social y (c) los accionistas podrán realizar una comparación de la situación de las empresas para tener un marco de referencia.

Como segunda contribución práctica fue la creación de cuatro niveles que definieron el nivel de aplicación de VC de las empresas de generación energía eléctrica en el Perú basado en la revisión de literatura exhaustiva realizada en el capítulo II, en el cuestionario aplicado y en la metodología descrita en el capítulo III, lográndose describir el nivel de aplicación VC de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú.

5.4 Recomendaciones

Las recomendaciones prácticas y para elaborar futuras investigaciones se detallan a continuación.

5.4.1 Recomendaciones prácticas

Las principales recomendaciones prácticas fueron:

1. Generar una cultura de VC que sea implementada, dirigida y monitoreada funcionalmente por el área de responsabilidad social de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú;
2. Implementar, en el largo plazo, las prácticas de VC en la visión de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú;
3. Adoptar la buena práctica de medición del EVA para obtener un indicador de creación de valor económico;
4. Medir el uso de los recursos utilizados en el proceso productivo de las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú, a efecto de calcular el valor ambiental;

5. Desarrollar una herramienta de medición práctica para cuantificar la VC que se pueda aplicar de forma estandarizada a todas las empresas del sector de generación de energía eléctrica en el Perú y
6. Desarrollar escalas de medición de grado de preparación de VC para otros sectores como hidrocarburos o minería, ya que esto permitiría realizar comparaciones entre diferentes sectores que podrían ser usadas como referente para una mejora continua de las empresas en VC dentro del Perú.

5.4.2 Futuras investigaciones

El presente estudio debería ampliarse con futuras investigaciones, como:

1. Una investigación con enfoque cuantitativo y de alcance explicativo, con la finalidad de entender las causas que motivan a las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú a aplicar VC.
2. Una investigación con enfoque cualitativo que permita la creación de un nuevo instrumento para el VC en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú.
3. Una investigación con enfoque cuantitativo para la creación de una escala para medir el VC, con la finalidad que sea aplicable al universo total de empresas del sector y que estén ubicadas en diferentes ámbitos geográficos.
4. Una investigación con enfoque cualitativo que permita la creación de una metodología para la implementación de VC en las empresas de diferentes sectores económicos.

Referencias

- Albano, S.; Pérez, C.; Spotorno, M.; Martín, S.; Rocatti, S.; Santero, M.; Bulian, J.; & Suñer, M. (2012). *De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor Compartido entre organizaciones y comunidad*. Primera Parte. Instituto De Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.
- Amazonas, M. (2009). Valor ambiental en una perspectiva heterodoxa institucional-ecológica. *Economía e Sociedades*, 18(1), 183-212. Recuperado de <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8642771>
- Anguita, V., & Sotomayor, A. (2011). ¿Confidencialidad, anonimato?: las otras promesas de la investigación. *Acta Bioethica*, 17(2). 199-204.
- Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Bharata, S., & Alok, P. (2016). Economic Value Added: A Better Technique for Performance Measurement. *International Journal Of Advances In Management And Economics*, 5(6), 1-12.
- Barbosa, D., Piñeros, R., & Noguera, A. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187 – 204.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2004). *Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004.Memoria Social*. Recuperado de https://www.um.es/catedrarsc/documentos/memorias/bbva/BBVA_04.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2005). *Informe Anual 2005 Responsabilidad Social Corporativa. Memoria Social*. Recuperado de https://www.um.es/catedrarsc/documentos/memorias/bbva/BBVA_05.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.

- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economic Letters*, 3 (3), 11-15.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*. Recuperado de https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf
- Cachanosky, J. C. (1994). Historia de las teorías del valor y del precio. *Revista Libertas*, 20(1994), 2-102.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chatterjee, B. (2012). Business and communities—redefining boundaries. *NHRD Network Journal*, 5(1), 55–60.
- Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2016). Shared value through inner knowledge creation. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 543-555.
- Cohen-Kalafut, P., Gronroos, & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_Invisible_Advantage.pdf
- Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional- COES-SINAC (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www.coes.org.pe/Portal/Publicaciones/Memorias/>
- Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas [CIOMS]. (2002). *Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos*.

Recuperado de

http://www.cioms.ch/publications/guidelines/pautas_eticas_internacionales.htm

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación.*

Campeche, México: Universidad Autónoma de México.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, M. (2014, winter). Contesting the Value of

“Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. doi:

10.1525/cmr.2014.56.2.130

Dávalos, L. (2013). La creación de valor compartido; hacia un modelo estratégico de

gobierno corporativo en las sociedades anónimas bursátiles. *Derecho en Libertad.*

Revista del Centro de Investigaciones Jurídicas de la Facultad Libre de Derecho de Monterrey, 5(10), 32-58.

Debeljuh, P. (2011). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa* (1a. ed.).

Buenos Aires: Cengage Learning.

Díaz, C. N., & Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de

desarrollo empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.

Evan, W. M., & Freeman, E. R. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation:

Kantian capitalism. En T. Beauchamp, & N. Bowie. *Ethical Theory and Business* (pp. 75–93). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Escudero, M., & García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de*

valor en América Latina. Bilbao, España: Universidad Deusto.

Estrada, M. (2005). La evaluación psicológica a través de las nuevas tecnologías. En R.

Ramos (Coord.), *Métodos y Diseños de investigación en Psicología.* Granada, España:

Grupo Editorial Universitario.

Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. (2004). *Introducción a la Metodología de la*

Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional. Buenos

Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Foundation Strategy Group (2014). *Valor Compartido en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado y Resolviendo Problemas Sociales*. Recuperado de <http://www.fsg.org/>

Freeman, E. R., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

doi:10.2307/41165018

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman Press.

Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Freeman, E. R., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.

Freeman, E. R. (2004). Ethical leadership and creating value for stakeholders. En R. P. A, & O. F. C, *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders* (pp. 82-97). Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Friedman, M. (1970, 13 de setiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 122–126.

García del Hoyo, J. J., & De Madariaga, C. J. (2015). Teorías del Valor: Coincidencias y Divergencias en la Economía y Antropología Social. *Revista De Economía Institucional*, 17(33), 109-131. doi:10.18601/01245996.v17n33.05

Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Brujas.

- González – Ortega, Y. (2008). Instrumento cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 8(2), 170 – 182.
- González, N., Valcárcel, M., & Contreras, R. (2010). *Valor Social*. Obtenido de: http://nittua.eu/wiki/index.php/Valor_social
- 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.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (4th ed.). México DF., México: The McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). México DF. México: The McGraw-Hill.
- Hills, G., Russell, P., Borgonovi, V., Doty, A., & Lyer, L. (2012). *Shared Value in Emerging Markets: How Multinational Corporations are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations*. FSG. Recuperado de http://sharedvalue.org/sites/default/files/resourcefiles/Shared_Value_in_Emerging_Markets.
- Huerta, J. (2005). *Procedimiento para redactar y validar los cuestionarios para los estudios de investigación y evaluación*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-127/GUIAS1.pdf>
- INDECOPI -Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias – (2010). *Norma Técnica Peruana NTP-ISO 26000: 2010 Guía De Responsabilidad Social*. Lima, Perú: CNB-INDECOPI
- Kerlinger, F. (2002). *Foundations of behavioral research*. (4th ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

- Koval, S. (2011). *Manual para la elaboración de trabajos académicos: investigar y redactar en el ámbito universitario*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial, 2011.
Recuperado de <http://goo.gl/rvTb8B>
- Leaf, C. (2016, 18 de agosto). How Fortune's change the world companies profit from doing good. *Fortune*.
- Maltz, E., & Schein, S. (2012). Cultivating shared value initiatives: A three Cs approach. *Journal of Corporate Citizenship*, 47(autumn), 55–74
- Marquina, P. (2013). *Responsabilidad Social. Tarea Pendiente*. Lima, Perú: Pearson.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mendieta, J. (2000). *Economía ambiental* (Tesis de maestría). Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://blogcdam.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2012/06/economia-ambiental-mendieta.pdf>
- Meo, A. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 44(enero, febrero, marzo), 1–30.
- Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8(4). 561 – 577.
- Miguélez, B. (2016). *Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética situada*. Universidad del País Vasco. España.
- Moon, H., Pare, J., Yim, S., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Murcio – Rodríguez, R., & Marcos, M. A. (2011). El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica. *Universia Business Review*, 120-131.

- Mutis, G. (2013, 18 de junio). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>
- Nagarajan, K. (2015). Economic value added (EVA): a performance measure of strategic finance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 6(11), 89-91.
- Niccolas, H., Garnica, J., & Torres, A. (2012, 23 de mayo). La creación de valor compartido y la innovación social como factores de sinergia para el desarrollo económico. En Rafael, E. (Presidente), *Retos de las ciencias Administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades*. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas en La Academia de Ciencias Administrativas A. C. y La Escuela de Negocios Tecnológico de Monterrey, México DF. México.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2002). *Información sobre el progreso desde la cumbre para la tierra*. Recuperado de <http://www.cinu.org.mx/eventos/conferencias/johannesburgo/documentos/pk/wssd2progress-riosp.pdf>
- Palau, J. (2015). *La creación de valor compartido en el sector energético*. Barcelona, España: Fundación Gas Natural Fenosa.
- Penman, S. (2009). *Accounting for Intangible Assets: There is Also an Income Statement*. Center for Excellence in Accounting and Security Analysis: Columbia Business School.
- Pineda, E., De Alvarado, E., & De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. (2nd ed.). Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Diciembre 2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review America Latina*. 84(12), 42-56.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Enero-Febrero de 2011). La Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review America Latina*. 89(1), 32-49.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011, junio). Measuring shared value. How to unlock value by linking social and business results. *FoundationStrategyGroup*.
- Porter, M. (2014). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2015, 7 diciembre). *¿Qué rol deben jugar las empresas en la sociedad?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LD8aHqmY1zY>
- Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AFGgKxB>
- Remacha, M. (2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0398.pdf>
- Ruiz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Sinaloa, Sinaloa, México). Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1980). *Métodos de la investigación en las relaciones sociales* (9th ed.). Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Shrivastava, P., & Kennelly, J. J. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*, 26(1), 83–101.

- Sierra, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid, España: Paraninfo.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4). 499 – 513.
- Tomio, M., & Regina Ullrich, D. (2015). Valoración Económica Ambiental en el Turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 24(1), 172-187.
- Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y de la metodología de la investigación cuantitativa/cualitativa*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial EAFIT.
- Ugarte, M. (julio de 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.
- Van Fenema, P., Keers, B., & Zijim, H. (2014). Interorganizational Shared Services; Creating Value across Organizational Boundaries. *Advanced Series on Management* 13, 175 – 217.
- Van Horne., & Manchowicz (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Prentice Hall.
- Vega, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Gestión en el Tercer Milenio*. 10(19), 39 – 44.
- Watts, P., & Holme, R. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva, Switzerland: WBCSD Publications.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2006). *Anonymity and Confidentiality*. Economic and Social Research Council (ESRC). National Centre for Research Methods. University of Southampton. Recuperado de

<https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=esrc-paper-on-anonymity-and-confidentiality.pdf&site=377>



Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Valor Compartido en las Empresas de Generación de Energía Eléctrica en el Perú”, el cual está siendo conducido por el Grupo N° 9 cuyos integrantes lo componen: Michael Durán, Iván Aquino, Johana Trelles, Melissa Núñez y Diana Alcalde bajo la supervisión del asesor Dr. Rubén Guevara.

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

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

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

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

.....
Nombre del Investigador

.....
Nombre del Participante

.....
Firma del Investigador / Fecha

Apéndice B: Guía de la Entrevista

Fecha:
Hora:
Lugar Específico:

1. Presentación:

Estimado señor (a), somos un grupo de alumnos de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú que nos encontramos desarrollando un estudio sobre el “*Valor compartido en las empresas de generación de energía eléctrica en el Perú*”, para optar por el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas.

2. Abordaje:

Conociendo que usted es funcionario de una empresa de las seis empresas escogidas de generación de energía eléctrica en nuestro país, le agradeceremos que pueda brindarnos unos minutos de su tiempo para resolver el cuestionario que a continuación le mostramos.

3. Aceptación formal:

Antes de empezar a resolver es importante que lea y acepte el documento de Consentimiento Informado, donde se muestra detalles sobre el estudio y su participación. En caso tuviera alguna consulta sobre el uso de la información que nos proporcionará, le agradeceremos formularla.

4. Resolución del cuestionario:

Antes de comenzar a resolver el cuestionario, le agradeceremos que lea detenidamente cada una de las preguntas en las cinco secciones que contempla dicho documento. Para aquellas preguntas donde exista alguna consulta, estaré atento para brindarle las respuestas o aclaraciones respecto al tema estudiado.

5. Agradecimiento y despedida:

Gracias por su tiempo y respuestas brindadas que nos servirán para el desarrollo de nuestro estudio. Si estuviera interesado en recibir información sobre los resultados consolidados de grupo no dude en contactarnos.

Apéndice C: Cuestionario

Código

CENTRUM CATÓLICA

Creación de Valor Compartido

Fecha: _____

A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la Empresa _____

A2. Nombre del Entrevistado _____

A3. Puesto/Cargo del Entrevistado _____

A4. Total Ventas (S/.):

2013 _____

2014 _____

2015 _____

A5. Total Utilidades (S/.):

2013 _____

2014 _____

2015 _____

A6. Total Colaboradores:

2013 _____

2014 _____

2015 _____

A7. Total personal tercerizado contratado mediante contratos de servicios:

| 2013 _____

2014 _____

2015 _____

B. CREACION DE VALOR COMPARTIDO

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

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

Sí

No

Por favor explique: _____

C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

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

Sí

No

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

Sí

No

¿Desde qué año? _____

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

Sí

No

C4 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí

No

¿Desde qué año? _____

C5 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí No ¿Cuáles? _____

OHSAS Sí No

AA Sí No ¿Cuáles? _____

Otras: _____

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

Sí No

¿Desde qué año? _____

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 Teoría del Valor y Teoría de Stakeholders

E1 ¿La empresa calcula el EVA?

Sí

No

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

E3 ¿Qué método usó para calcular el EVA?

E4: Colaboradores

La empresa:

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

2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

9. Mide la satisfacción del trabajador 3a Sí 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. Invirtió en fortalecer las capacidades laborales (S/.)2b

2013 _____

2014 _____

2015 _____

4. Gestionó riesgos asociados con el entorno 2b Sí No 5. Compró servicios locales (S/.) 1b Si 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 No 2. Da precios preferenciales a los mejores clientes 1d Sí No 3. Mide la satisfacción del cliente 3d Sí No 4. Mantiene excelente comunicación con los clientes 6d Sí No 5. Es transparente con los clientes 3d Sí No 6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes 2d Sí No

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 <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
|--|-----------------------------|-----------------------------|

7. Aumentó la productividad (%)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

¡Muchas Gracias!

Marco Teórico del Instrumento de Investigación

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

Autor.

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

Memoria Social BBVA. Madrid, España: Autor.

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

corporativa 2004. Madrid, España: Autor.

Cohen-Kalafut, P., Gronroos, & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, 29(5) 1-9

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal Business Ethics* DOI: 10.1007/s10551-015-2554-z

Gronroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21(5), 564-590.

Michellini, L., & Fiotentino, D. (2011). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8(4), 561-577.

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

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

Spitzck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance* 12(4), 499-513.

van Fenema, P., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries. *Advanced Series on Management* 13, 175-217.

Lista de Abreviaturas

COES – SINAC	Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional
C.V.	Creación de Valor
CVC	Creación de Valor Compartido
Gwh	Gigavatio - Hora
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
R.E.R.	Recursos Energéticos Renovables
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SEIN	Sistema Eléctrico Interconectado Nacional
SIG	Sistema Integrado de Gestión
VC	Valor Compartido

