

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Valor Compartido en el Sector de Construcción de Viviendas

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Martín Avalos Alejos

Jonathan Ricardo Castillo Lázaro

Jorge Isaacs Quispe Correa Angulo

Rosalía Sánchez Montalván

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Santiago de Surco, setiembre 2017

Agradecimientos

Deseamos expresar un sincero agradecimiento a nuestras familias por su constante apoyo y entendimiento, así como también a nuestra asesora y profesores, quienes nos apoyaron en la elaboración del presente trabajo de investigación, estamos más que seguros que sin ninguno de ellos no hubiésemos logrado cumplir este gran reto.

Dedicatorias

A mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermano por su constante preocupación y por ser un ejemplo, a Rina y Valerie por acompañarme en esta aventura gratificante.

Jorge Martin Avalos Alejos

A mis padres por ser mi apoyo y soporte en esta etapa de mi vida, a mi hermana Paola por su constante ejemplo y a mi hermana Jacqueline por cuidarme desde el cielo.

Jonathan Ricardo Castillo Lázaro

A mis hijos por ser mi motivación, a Patricia Arias Campos por acompañarme en esta aventura, a mi madre y hermanos por su apoyo y a mi padre, en cumplimiento de lo prometido, por todas sus enseñanzas y consejos.

Jorge Isaacs Quispe Correa Angulo

A Dios por ser mi fortaleza, a mi hija Micaela por ser mi motivación, alegría y fuerza de todos los días y a mi esposo Álvaro por ser mi apoyo incondicional.

Rosalía Sánchez Montalván

Resumen Ejecutivo

A nivel mundial existen variados ejemplos aplicativos exitosos de valor compartido en empresas de distintos sectores; sin embargo, a nivel peruano no se evidenció la existencia previa de investigaciones dentro del sector materia de estudio. Es así, que el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar los componentes de valor compartido dentro del sector construcción de viviendas de Lima Metropolitana y en cuáles de ellos se mostró mayor relevancia por parte de las empresas de la muestra a nivel de conocimiento, preparación y aplicación del mismo.

Definido el problema de investigación, se determinó el marco teórico y las definiciones operacionales. Posteriormente se revisó la literatura existente sobre el concepto de valor compartido en libros, bases de datos y revistas especializadas a fin de indagar sobre sus características y alcances y su relación con otras filosofías empresariales. A nivel de metodología se utilizó un enfoque cuantitativo basado en un diseño descriptivo (recolección de datos) sobre el cual se realizó un análisis horizontal y vertical con el fin de relacionar las variables y compararlas entre sí con el objeto de establecer patrones de comportamiento y desempeño en el sector, basados en los resultados de la muestra no probabilística seleccionada. Se consideró en el diseño un carácter evolutivo, debido a que la información recolectada corresponde a tres períodos anuales consecutivos (Del año 2013 al 2015).

Finalmente, como resultado de la metodología empleada se presentaron las conclusiones y recomendaciones donde se muestra que, en términos generales, en el sector estudiado se muestra un nivel bajo de valor compartido en lo concerniente a conocimiento, preparación y aplicación del mismo.

Abstract

There are several successful applicable examples of shared value in companies from different sectors worldwide. However, in Peru, previous existence of research or similar cases was not observed within the sector subject to study. This research is aimed at identifying the shared value components in the housebuilding sector in Lima Metropolitan Area, and recognizing which of them showed greater relevance in sampled companies.

As a first step, existing literature related to the shared value concept was reviewed in order to investigate its characteristics and scopes, as well as their relationship with other corporate philosophies. As for the methodology, a quantitative approach based on data collection was used to describe sector performance in the shared value components and their relevance. To this end, vertical and horizontal analysis was conducted in order to identify the relationship among the variables of the non-probabilistic sample and the performance of the sector between years 2013 to 2015.

Finally, the conclusions and recommendations, as a methodological result, show that the companies, as a global result in housebuilding sector, were based at a low level of knowledge, preparation and application in shared value concept and components.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema de la Investigación	10
1.3 Propósito de la Investigación	11
1.4 Importancia de la Investigación	11
1.5 Preguntas de Investigación.....	11
1.6 Marco Teórico	12
1.7 Definiciones Operacionales.....	13
1.8 Naturaleza de la Investigación	15
1.9 Supuestos.....	16
1.10 Limitaciones	16
1.11 Delimitaciones.....	17
1.12 Resumen	17
Capítulo II: Revisión de la Literatura	19
2.1 Filantropía	21
2.2 Ecoeficiencia	23
2.3 Responsabilidad Social	26
2.4 Desarrollo Sostenible	31
2.5 Valor compartido.....	36
2.6 Diferencias entre Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido.....	49
2.7 Conclusiones	52
Capítulo III: Metodología	54

3.1	Diseño de la Investigación	54
3.2	Conveniencia del Diseño.....	55
3.3	Población.....	57
3.4	Muestra.....	59
3.5	Consentimiento Informado.....	60
3.6	Confidencialidad	60
3.7	Ubicación Geográfica.....	61
3.8	Instrumentación.....	61
3.9	Recolección de Datos	62
3.10	Análisis de los Datos	63
3.11	Validez y Fiabilidad	64
3.12	Resumen.....	65
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....		67
4.1	Características de la Muestra	67
4.1.1	Perfil de las empresas	67
4.1.2	Perfil de los participantes	69
4.2	Resultados	70
4.2.1	Conocimiento sobre valor compartido	70
4.2.2	Preparación para aplicar valor compartido.....	72
4.2.3	Creación de valor compartido según Porter y Kramer.....	77
4.2.4	Creación de valor compartido con enfoque de stakeholder	79
4.3	Conclusiones	103
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		105
5.1	Conclusiones	105
5.2	Implicancias Teóricas.....	106

5.3 Implicancias Prácticas	107
5.4 Recomendaciones	108
5.5 Futuras Investigaciones	115
Referencias.....	116
Apéndice A: Herramienta de Creación de Valor Compartido.....	128
Apéndice B: Acuerdo de Confidencialidad.....	135
Apéndice C: Matriz de Resultados.....	136



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Indicadores de Ecoeficiencia</i>	25
Tabla 2.	<i>Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor compartido</i>	50
Tabla 3.	<i>Ejemplos de Indicadores de Desarrollo Sostenible</i>	35
Tabla 4.	<i>Entendiendo el Propósito de la Medición</i>	38
Tabla 5.	<i>Denominación de Empresa por Niveles de Ventas Anuales</i>	57
Tabla 6.	<i>Empresas consideradas “TOP” y Empresas Catalogadas Como Grandes, en el Sector Construcción</i>	58
Tabla 7.	<i>Empresas Constructoras de Viviendas (Muestra)</i>	60
Tabla 8.	<i>Perfil de Empresas Constructoras de Viviendas (Muestra)</i>	68
Tabla 9.	<i>Perfil de los Informantes</i>	69
Tabla 10.	<i>Nivel de Conocimiento de Valor compartido</i>	70
Tabla 11.	<i>Informa Componente Gobernanza</i>	73
Tabla 12.	<i>Respuestas del Componente Transparencia</i>	76
Tabla 13.	<i>Respuestas Relacionadas a la Creación de Valor compartido</i>	78
Tabla 14.	<i>Respuestas del Componente Colaboradores</i>	80
Tabla 15.	<i>Respuestas del Componente Comunidad</i>	85
Tabla 16.	<i>Respuesta del Componente Proveedor</i>	88
Tabla 17.	<i>Respuesta del Componente Cliente</i>	90
Tabla 18.	<i>Respuestas del Componente Medio ambiente</i>	93
Tabla 19.	<i>Respuestas del Componente Accionistas</i>	99
Tabla 20.	<i>Respuestas del Componente Empresa</i>	100

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Bono para vivienda sostenible: financiamiento.....	8
<i>Figura 2.</i> Mapeo de conceptos.....	20
<i>Figura 3.</i> Integración de la medición y estrategia del valor compartido.....	37
<i>Figura 4.</i> Modelo de Creación de valor compartido.....	42
<i>Figura 5.</i> Ventas anuales año 2015 – constructoras “TOP”.....	69
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente “gobernanza” por empresa.....	74
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “gobernanza.”.....	75
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente “transparencia” por empresa.....	76
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “transparencia.”.....	77
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente “colaboradores” por empresa.....	81
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “colaboradores”.....	81
<i>Figura 12.</i> Evolución del promedio de ingresos por sector entre los años 2011 y 2015.....	82
<i>Figura 13.</i> Ingresos promedio por sector construcción entre los años 2011 y 2015.....	83
<i>Figura 14.</i> Sueldos promedios en el sector construcción en Lima Metropolitana.....	83
<i>Figura 15.</i> Evolución de sueldos promedio en la población masculina y femenina.....	84
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “comunidad.”.....	86
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente “comunidad” por empresa.....	86
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente “proveedores” por empresa.....	88
<i>Figura 19.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “proveedores.”.....	89
<i>Figura 20.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente clientes por empresas.....	90
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente cliente.....	91
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de cumplimiento del componente medioambiental.....	94
<i>Figura 23.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente medioambiental.....	95
<i>Figura 24.</i> Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente accionista.....	99

Figura 25. Porcentaje de cumplimiento del componente accionista. 100

Figura 26. Porcentaje de cumplimiento del factor empresa. 101

Figura 27. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente empresa. 101



Capítulo I: Introducción

El valor compartido es un concepto introducido por Porter y Kramer en el año 2006 y desarrollado en el año 2011 a través de la publicación *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth* del Harvard Business Review. El concepto de valor compartido busca encontrar el nexo entre la sociedad (comunidad vinculada) y la empresa, con el fin de obtener un beneficio en común o de ganancia mutua. Con esta investigación se buscó identificar qué componentes de valor compartido intervienen en el sector de construcción de viviendas en Lima Metropolitana generando valor y contribuyen, además, al desarrollo económico y social de la empresa y la sociedad.

1.1 Antecedentes

Albano, Perez, Spotorno, Martin, Rocatti, Santero, Bulian, Suñer (2012) indicaron que la empresa y la sociedad no siempre estuvieron integradas en una sola visión, ya que en los años cincuenta la empresa tenía como objetivo satisfacer únicamente a sus accionistas, maximizando sus utilidades sin tener en cuenta su rol social. En ese sentido, al hablar de empresas, se habla de entidades creadas con el fin de generar beneficios; sin embargo, a lo largo del tiempo también ha ido extendiéndose el alcance de esa generación de beneficios, ya no solamente a los accionistas, sino también hacia la comunidad vinculada, ya sea por temas regulatorios, voluntariedad o presión de los grupos de interés. Es cada vez más creciente la demanda del cumplimiento de objetivos más amplios y de mayor alcance que la mera maximización de resultados financieros o económicos. El mundo actual exige un mayor impacto social a las empresas y éstas deben ver esta demanda no como un limitante de crecimiento, sino más bien como un reto que las impulse, a través de las oportunidades de negocio que representa, a crecer más.

Desde la época de la antigüedad, a nivel social, se realizaban acciones filantrópicas como una forma de ayuda hacia los individuos más necesitados: viudas, pobres, huérfanos o

personas caídas en desgracia. Estas acciones de ayuda caritativa tuvieron fundamentos religiosos, filosóficos o sociales con el fin de balancear, en algo, la distribución de la riqueza entre los sectores más necesitados y contribuir a la mejora de la calidad de vida del beneficiado. A nivel empresarial este enfoque se manifiesta a través de actividades sociales que se basaban en donaciones y contribuciones que estaban alejadas del foco del negocio y que buscaban, básicamente, brindar una imagen positiva, de cara a sus clientes y a la sociedad. Sin embargo, al no estar necesariamente conectada la filantropía a los objetivos de la empresa, surgen, a mediados de la década de los noventa, empresas enmarcadas en el concepto de la responsabilidad social.

Para Franco (2007), existe un precedente prehispánico al concepto de Responsabilidad Social y es el de Reciprocidad Andina, por el cual, las sociedades andinas articulaban la producción y distribución de bienes entre distintas clases sociales fomentándose un sentido de colaboración y asociación (p. 4). Por otro lado, Canessa, y García (2005) mencionaron que la Responsabilidad Social como concepto apareció en el siglo XX, sin embargo, las culturas griegas y romanas consideraban a las actividades comerciales como un mal necesario e, incluso, la Iglesia Católica consideraba despreciables las actividades comerciales y de negocios; es así que bajo estos cuestionamientos éticos y morales quedaba como tarea pendiente el hecho de revertir esta imagen a través de actividades más beneficiosas (p. 21).

En el Perú se dio una etapa de supervivencia de las empresas debido a las coyunturas políticas, sociales y económicas acontecidas desde la época del Gobierno Militar de 1968 y el terrorismo de los años 80, época en las cuales se hizo nula práctica de la Responsabilidad Social por parte de éstas. Hay que considerar que muchos negocios desaparecieron, había poca confianza en realizar inversiones en el país e, incluso, migraron hacia otros horizontes en busca de un mejor porvenir. Recién en los años 90 pudo darse quizás una coyuntura algo más apropiada para las empresas, a pesar de que no existía una bonanza económica

propriadamente dicha. Franco (2007) mencionó que por un lado el Estado se enfocaba en la reducción de la pobreza y que por el otro lado se esperaba que el sector privado fuera un aliado en la resolución de problemas sociales, es decir, el sector privado como un brazo de llegada más amplia en aquellos sectores a los cuales no llegaba el Estado. Es así que se dio un primer enfoque de Responsabilidad Social, centrado en su entorno más cercano: comunidad, medio ambiente y trabajadores manifestándose en donaciones, aportes monetarios, beneficios de salud, educación o ambientales a la comunidad, fomento de actividades recreativas, educativas, tecnológicas o de promoción y apoyo a la microempresa. Canessa y García (2005) mencionaron el surgimiento de organizaciones promotoras de la Responsabilidad Social a nivel latinoamericano que se aunaron a la pionera Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (1965); así cabe mencionar a Perú 2021 (ingresa en el tema en 1996), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción RSE (2000), Fundemás de El Salvador (2000), entre otras. Zapata (2012) hizo mención de otras dos organizaciones en el Perú: El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y la Red de Responsabilidad Social, ésta última el año 2003.

En el Perú los avances de la Responsabilidad Social, a pesar de que muchas empresas cuentan con áreas específicas para dicha función o fin, son aún incipientes en el sentido que la Responsabilidad Social aún no se desarrolla o no abarca en toda su magnitud su gran potencial. Gutiérrez y Amador (2015) mencionaron que esta incipencia podría deberse a que gran parte de los empresarios no ha identificado con claridad el costo – beneficio de implementar un sistema de Responsabilidad Social; no obstante, ello no significa que no se apliquen políticas socialmente responsables en el marco de sus misiones y visiones o que no ejecuten acciones en esa línea. Para Franco (2007) “este Estado incipiente representa un reto para la empresa privada en involucrarse y comprometerse en obras sociales, género y medio ambiente.” (p. 30)

A nivel sectorial peruano, los sectores que se encuentran en la mira de cumplimiento de la Responsabilidad Social son el minero y el energético en tanto se les observa el adecuado manejo de los recursos como el nivel de impactos ambientales. Franco (2007) mencionó que el sector minero, al ser más sensible, ha adoptado planes y programas de Responsabilidad Social mostrando sus actividades y resultados a través de sus Memorias Sociales o Balance Social publicados física o virtualmente. A esto hay que sumar que estas empresas se encuentran asociadas a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía guiando su accionar por el Código de Conducta de Responsabilidad Social. Existe un informe de año 2007 por Oxfam Internacional y Social Capital Group llamado “Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero en el Perú” donde se mostró los avances alcanzados en el tema en dicho sector. Por el lado del sector construcción –materia de esta investigación-, más allá de lo que las empresas puedan mostrar en sus páginas web, no se ha evidenciado la existencia de algún informe similar al del sector minero mencionado que pueda considerarse un antecedente en cuanto a prácticas de Responsabilidad Social.

El concepto de Responsabilidad Social va muy ligado, en buena parte, al de Desarrollo Sostenible en lo que concierne al adecuado uso de los recursos naturales. El Perú es netamente un país proveedor de materias primas e históricamente ha vivido ciclos de auge y declive de estos recursos: período de la explotación del guano de las islas (1850 a 1870), salitre (1860 – 1870), caucho (1890 – 1910) y de la anchoveta (1960 – 1970). A estos períodos hay que agregar la estabilidad y auge del sector agroindustrial que duró siete décadas y que tuvo su caída a raíz de la Reforma Agraria dada por el Gobierno Militar en 1969. Más allá de que hayan surgido productos sustitutos a los que el Perú explotaba y que haya sido causa del declive de la explotación de determinados recursos, hay que mencionar, por ejemplo, como mea culpa, la depredación de los recursos naturales de manera irracional que provocaron o están provocando la caída de sectores o disminución de los recursos

nacionales como el de la pesca de anchoveta o la deforestación de los bosques por la tala ilegal. Ya para inicios de la década de los 90 el Gobierno peruano tuvo la iniciativa de intervenir en el sector minero a fin de que los impactos sociales y ambientales sean medidos.

A nivel mundial el antecedente primario fue la Cumbre de la Tierra (Conferencia de Río) en 1992 donde se dieron acuerdos sobre problemas como el cambio climático, la desertización y la deforestación. En dicha cumbre se planteó la Agenda 21, un plan para afrontar la problemática tanto del ambiente como el desarrollo. En el ámbito nacional la Unidad para el Desarrollo sostenible Región América Latina y el Caribe (2006) mencionó que el Perú ha respondido adecuadamente a los retos ambientales con el desarrollo y fortalecimiento su marco de gestión ambiental. Así para 1990 se adoptó el Código Nacional para el Ambiente y los Recursos Naturales luego de un largo debate entre los grupos de interés sobre cómo tratar temas relacionados a la contaminación del agua, aire, ruido y visual. Como ente coordinador se estableció la creación del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM).

Lamentablemente, como mencionaron Galarza y Gómez (2001) en materia ambiental existen indicadores sobre niveles de contaminación, pero no existen indicadores generales que puedan ser manejados de manera mucho más amplia. Se tienen indicadores sobre contaminación del recurso hídrico, por ejemplo, pero no se tienen indicadores de contabilidad nacional que indiquen la pérdida de capital natural (Galarza & Gómez, 2001, p. 25). La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) mencionó que “el impacto negativo de la acción del hombre sobre el ambiente sigue en aumento, mencionado incremento en emisión de gases de efecto invernadero, sustancias agotadoras de la capa de ozono, aumento de personas que arrojan basura a la calle, pérdida del bosque amazónico y un declive gradual en la salud del ecosistema marino por acción de la pesca”. (p. 96). En relación al sector construcción, la misma Presidencia del Consejo de Ministros, mencionó en el mismo informe sobre el reto de

brindar mejor calidad de viviendas a los ciudadanos como parte del desarrollo sostenible para el país. En ese sentido se observó que “la mayoría de viviendas de las áreas tugurizadas y en periferia urbana residen en viviendas con deficiencias estructurales debido a la falta de supervisión técnica y al autoconstrucción, así como la falta de control municipal en los procesos de edificación” (p. 107). Con miras de contrarrestar este efecto es que, a través del Plan Nacional de Vivienda, se ha orientado hacia el desarrollo de programas y proyectos a fin de reducir el déficit habitacional mejorando y recuperando a la vez las áreas urbanas. Parte de esta estrategia del Estado Peruano son “los programas Mivivienda, Techo Propio, Programas de Mejoramiento Integral de Barrios, Programa de Apoyo al Hábitat Rural, Programa de Generación del Suelo Urbano y Programa Nuestras Ciudades orientado a familias de los segmentos socio económicos del B al E” (85% de la población urbana del país, p. 111).

Respecto a cómo se viene desarrollando el sector construcción en términos de desarrollo sostenible el grupo de investigadores no ha evidenciado la existencia de informes previos donde se muestren indicadores de cómo ha ido evolucionado el sector en dicho aspecto. Se muestra el tema como una posibilidad a ser estudiada posteriormente.

Respecto al Valor compartido según Porter y Kramer (2011), hace muchos años las mejores empresas lo practicaban preocupándose por las necesidades de sus trabajadores, la sociedad y sus proveedores, asumiendo un rol responsable frente a la comunidad en la que operaban. Sin embargo, las empresas fueron deslindando su responsabilidad en este aspecto y dejando de asumir un rol colaborador para con la sociedad debido a la aparición de las instituciones sociales. Además, “a medida que la empresa verticalmente integrada empezó a depender más y más de los proveedores externos, de la tercerización y de la fabricación en el extranjero, se debilitó la conexión entre las firmas y sus comunidades.” (Porter, & Kramer, 2011, p.6)

En ese sentido, las actividades descritas marcaron un alejamiento de la empresa y una

postergación de responsabilidades frente a los trabajadores, resultando en una pérdida de competitividad a largo plazo, ya que, según Albano et al. (2012), la competitividad empresarial y el bienestar de las comunidades en las que desarrolla sus actividades se encuentran muy interrelacionadas, complementándose, además, con una premisa de necesidad mutua: la empresa necesita una comunidad exitosa, y esta necesita de empresas exitosas que generen empleo y brinden oportunidades de creación de riqueza y de mejora de la calidad de vida. Este vínculo entre la empresa y sociedad hace que esta no solo responda a las necesidades de la sociedad como un hecho mandatorio, sino que es motivada a generar valor, consiguiendo ventaja competitiva y no dejando de lado las necesidades de la empresa de generar mayores ingresos, velar por su rentabilidad y su permanencia en el tiempo. Mientras más comprometida se encuentre la empresa con la sociedad, mayor es el valor manifiesto que se genera con ganancia mutua.

Las empresas, en general, tienen un rol importante en la sociedad por ser creadoras de riqueza y bienestar y por sus aportes a la economía del país. En el Perú uno de los sectores más influyentes y que aporta estos dos factores es el sector construcción de viviendas. Dicho sector vivió un boom entre los años 2005 y 2013 que se vio manifestado en el crecimiento del producto bruto interno (PBI) del sector, con una tendencia creciente a pesar de la desaceleración económica, es decir, con un crecimiento esperado del PBI sectorial superior al PBI proyectado para los siguientes años

Como bien se mencionó en los antecedentes del Desarrollo Sostenible, el sector construcción en el Perú presenta, a través de iniciativas del gobierno muchas posibilidades de crecimiento. De las iniciativas mencionadas anteriormente, si bien todas ellas buscan un beneficio para la sociedad, la que más conversa con los principios del valor compartido es el “bono verde”, un beneficio que viene otorgando el Fondo Mivivienda desde el año 2015 que consiste en financiar hasta un 4% del valor del crédito. Dicho beneficio se otorgará a los

peruanos cuyas viviendas cuenten con sistemas de agua, energía eléctrica, manejo de residuos sólidos u otros que les permitan generar ahorros en sus consumos o promuevan la preservación del medio ambiente. Según se indicó en la revista del Fondo Mivivienda (2015) dicho bono tiene como objetivo el ahorro económico en la canasta de las familias peruanas. En sí, las viviendas tendrán un sobre costo, pero el Gobierno asumirá el mismo mediante un subsidio de hasta 4% del valor del crédito hipotecario (El llamado “Bono verde”). Este se considerará parte de la cuota inicial y será por un máximo de hasta nueve mil soles.

Cabe indicar que a dicho beneficio se le puede sumar el del “Bono del Buen Pagador”. Asimismo, si bien hay un sobre costo de la vivienda, asumido por el “bono verde”, a la larga hay una disminución de costos por parte del propietario de la vivienda generado por los ahorros acumulados de los consumos de energía a lo largo del tiempo entre 18% y 32% respecto a una vivienda no sostenible. El “bono verde” se aplica a las viviendas bajo dos criterios o grados: (a) para viviendas que cuenten con sistemas tecnológicos que permitan ahorros en consumos de agua, energía eléctrica y manejo de residuos sólidos, y (b) a lo indicado en el primer punto agregando una planta de tratamiento de plantas residuales (ver Figura 1).

GRADO	FINANCIAMIENTO	VALOR BVS (Como % del financiamiento)
Grado 1	Hasta S/ 140 mil	4%
	Más de S/ 140 mil	3%
Grado 2	Todas las que cumplan	4%

Figura 1. Bono para vivienda sostenible: financiamiento.

Adaptado de “Viviendas ecoamigables,” por Mivivienda La revista inmobiliaria del Perú, 2015, 11 (91), p 10 (<http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Revista%20FMV%2091%20FINAL-7671.PDF>).

Bajo este proyecto, según se mencionó en un informe del Programa Mivivienda (2016), varios desarrolladores inmobiliarios reconocidos se han mostrado interesados en participar en el mismo; para dicho fin han presentado expedientes técnicos con el propósito que los mismos sean certificados por una empresa externa y puedan ser parte del programa del bono. En esta primera etapa la empresa Bureau Veritas fue seleccionada para efectos de realizar la labor de certificación de expedientes de los proyectos presentados y calificarlos como sostenibles en base a rigurosos criterios de elegibilidad.

Actualmente, el proyecto se encuentra en una etapa de plan piloto donde se busca construir alrededor de 1300 viviendas sostenibles a fin de demostrar, de ser posible, su éxito, y que el número de proyectos vaya incrementándose. Para julio del 2016 ya se había certificado el primer proyecto sostenible “Proyecto Sol de Santa Clara” (Ate Vitarte) correspondiente a la empresa Madrid Ingenieros consistente en 264 viviendas, marcándose a la vez un hito inmobiliario al ser el primer proyecto de viviendas sostenibles que se haya certificado en el país. A este primer proyecto se le ha sumado, para el segundo semestre del 2016, el “Proyecto Condominio Paseo Colonial” (Cercado de Lima) de la Corporación Inmobiliaria Sudamericana SAC (CISSAC) consistente en 264 viviendas ecoamigables.

Si bien a la fecha de la presente investigación no se cuenta con una estadística que muestre el impacto del “bono verde” en el programa Mivivienda Sostenible, sí se espera la generación de impactos positivos en el mercado. Los efectos que se buscan con este incentivo, más allá de generar ahorros en las familias, son los de crear conciencia hacia la sostenibilidad y el medio ambiente, brindar alternativas de nuevas ofertas al sector inmobiliario y fomentar el crecimiento del mismo sector, así como de aquellos intervinientes de la cadena de proveedores de insumos, materiales y servicios.

Cabe mencionar que el grupo de investigadores no ha evidenciado la existencia de estudios previos sobre valor compartido en el sector construcción en el Perú, por lo que

corresponderá en el presente estudio mostrar una aproximación de cuan incipiente o desarrollada se muestra esta tendencia conceptual en el mercado, pues a priori podría presentarse como una oportunidad para las empresas del sector. Asimismo, podría afirmarse que no existe una herramienta estandarizada para la medición de valor compartido, solamente en la medida que las empresas comiencen a orientarse hacia un progreso en objetivos e impactos sociales y creen sus propios indicadores es que podrá medirse la distancia existente entre la posición actual a la cobertura de la brecha de la realización del valor compartido.

1.2 Problema de la Investigación

El concepto de valor compartido en el sector construcción de viviendas es aun poco conocido, ya que los beneficios mutuos entre la empresa y la sociedad, resulta ser más un ideal que algo puesto en marcha pues no resulta ser su prioridad ni tampoco su objetivo a corto plazo. En general, la ejecución de iniciativas o incorporación de políticas ligadas a la creación de valor no se evidencian para este sector, más bien se muestra un panorama forzado de certificaciones o normas de cumplimiento exigidas por el entorno global en que se vive más que por una convicción, es por ello que las iniciativas por brindar un beneficio a la sociedad terminan en el ámbito filantrópico o de la responsabilidad social y no se logra obtener reciprocidad.

He ahí el problema de estas empresas en dar el salto de una realidad filantrópica hacia una realidad de valor compartido, ya que no se estaría viendo a este concepto como una ventaja competitiva. Es por ello que el presente trabajo de investigación buscó identificar los componentes del valor compartido en esta industria a nivel de Lima Metropolitana, con el fin de evidenciar su relevancia y beneficio en la generación de valor a través de cuatro cuestiones o interrogantes: (a) conocimiento del concepto de valor compartido, (b) nivel de preparación para crear valor compartido, (c) nivel de aplicación del valor compartido, según el enfoque de Porter y Kramer (2011), en el sector construcción de viviendas y (d) nivel de aplicación del

valor compartido con enfoque de stakeholders en el sector de construcción de viviendas.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es identificar la creación de valor compartido en las empresas del sector construcción de viviendas en Lima Metropolitana de acuerdo lo determinado por Porter y Kramer con la finalidad de conocer la relevancia que le dan estas empresas al progreso social. Así como también determinar el nivel de conocimiento del concepto de valor compartido en el sector con el fin de identificar si las empresas consideradas para el desarrollo de la tesis buscan generar valor en beneficio tanto de la empresa como de la sociedad. Adicionalmente busca dar a conocer cual es el enfoque con respecto al bien común que tienen las empresas del sector construcción de viviendas.

1.4 Importancia de la Investigación

La presente investigación es importante porque pretende mostrar la conexión existente entre las acciones realizadas por las empresas peruanas del sector construcción de vivienda y su comunidad vinculada bajo el concepto de valor compartido y de los componentes que la conforman a fin de conocer el nivel de conocimiento que se tiene de este concepto. Además, mostrará ejemplos del impacto en los negocios, sociedad y medio ambiente que se enmarquen dentro del concepto de valor compartido lo cual permitirá que otras empresas puedan optar por replicarlos en función a los méritos que otorgan sus buenas prácticas y resultados.

1.5 Preguntas de Investigación

Las siguientes preguntas de investigación fueron utilizadas para identificar la relevancia de los componentes del valor compartido mediante el uso de la herramienta proporcionada por CENTRUM Católica, en ese sentido se establecieron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de valor compartido en el sector de construcción de viviendas?

2. ¿Cuál es el nivel de preparación de las empresas del sector de construcción de viviendas para crear valor compartido?
3. ¿Cuál es el nivel de aplicación del valor compartido según el enfoque de Porter y Kramer (2011) en el sector de construcción de viviendas?
4. ¿Cuál es es el nivel de aplicación del valor compartido con enfoque de stakeholder en el sector de construcción de viviendas?

1.6 Marco Teórico

La presente investigación se centró en el concepto de valor compartido, el cual, según Porter y Kramer (2011), se refiere a “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera” (p.6). En ese sentido, las empresas buscan generar beneficio no solo de los resultados propios del negocio, sino involucrando a los interesados en tal forma que los beneficios provengan de diferentes direcciones. Para poder lograr este beneficio mutuo, Porter y Kramer indicaron tres formas de crear valor compartido: (a) redefinición de productos y mercados; (b) redefinición de la cadena de valor y (c) creación de clusters.

De esta manera las organizaciones poseen las directrices base para la generación de valor compartido. Según Medina (2011) se define como valor “a la relación de conveniencia entre lo material y las necesidades y objetivos humanos” (p.38), y Muñoz (2013) precisó que la creación de valor compartido o de sostenibilidad debería basarse en un planteamiento ético, en el cual la empresa asume total responsabilidad de sus actos respondiendo a la vez a las expectativas que se han generado de manera legítima en sus grupos de interés. Se define como grupo de interés a la existencia de individuos que sostienen un interés particular en la empresa porque interactúan con ella. Considerando a la empresa y a la sociedad como dos entidades complementarias, ampliándose las relaciones desarrolladas por las empresas más

allá de los intereses de sus accionistas (Castillo, 2009). Se da, además, un clima, proporcionado por la cultura organizacional, donde las tomas de decisiones sean justas y prudentes. De no ser así, solo se crearía valor a corto plazo cuando la idea es garantizar la supervivencia y la legitimidad de la empresa.

En base al concepto de valor compartido aplicado al sector construcción, la empresa constructora desarrolla una estrategia que genera ventaja competitiva no solo para sí misma sino también para la sociedad, mediante prácticas y políticas operaciones tales como el consumo de energía, agua, materiales, entre otros.

1.7 Definiciones Operacionales

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.) que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Hurtado, 2012). A continuación, se presentan:

- Valor compartido: El valor compartido surge porque se “reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas, como energía o materias primas despilfarradas, accidentes costosos y la necesidad de capacitación paliativa que compense las insuficiencias en educación” (Porter & Kramer, 2011, p.4). Esto hace que las empresas tengan que dar soluciones innovadoras y den un giro al foco de su gestión para atender estas necesidades y a su vez obtener beneficios como menores costos operacionales y mayor cuota de mercado.
- Sector construcción de viviendas: el arquitecto Santa María (2016) definió el negocio inmobiliario como la actividad comercial relacionada al uso del suelo urbano (Residencial, Oficinas, Comercial, Industrial, Clubes, Hospedaje, entre otros) con fines de compra, venta o alquiler de suelo, con o sin construcción, con

calificación urbana o expectativa de calificación por acción de gobierno, para determinados usos y explotación. Asimismo, mencionó que en el negocio inmobiliario participaban diversos actores como: (a) desarrollador inmobiliario, (b) el sistema financiero, (c) proveedores de materiales y tecnologías, (d) compradores, (e) Estado y (f) entorno.

- Valor: Según Medina (2011) “el valor es una relación de conveniencia entre lo material y las necesidades y objetivos humanos” (p.38). Vega (2007) indicó que “el valor no lo poseen los objetos por sí mismos, sino que estos lo adquieren gracias a su relación económica-social” (p. 40)
- Valor económico: Para Medina (2011) “Incorporar en la administración de empresas el modelo de gestión del valor económico implica que la dirección de la entidad debe preocuparse de forma eficaz en la generación de este valor económico y en su distribución equitativa, lo cual obliga a comprender su naturaleza y la importancia de la empresa como ente fundamental de la actividad económica (p. 36)”
- Valor social: Valor que progresivamente ha sido asumido por las empresas, buscando colaborar con los agentes sociales para permitir maximizar el valor obtenido en cada proyecto (Price Waterhouse Coopers,2015).
- Valor ambiental: Valorar económicamente las funciones del medio ambiente es necesaria ya que posee un carácter agotable o finito por lo que es necesaria asignar un valor monetario capaz de medir su valor (Hernández, Casas, León, Caballero & Pérez ,2013)
- Responsabilidad Social: la responsabilidad social consiste en “asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso” (Domínguez, 2013,

p.15).

- Teoría de Stakeholder: “Son el grupo o individuos interesados que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman citado en González, 2007, p. 208).
- Creación de valor: Objetivo de toda empresa, según Rapallo (2002) el objetivo es puramente financiero y técnico, mientras que para Colley (2005) existía un objetivo para el accionista y para la empresa.

1.8 Naturaleza de la Investigación

El trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos ‘brincar o eludir’ pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p.4). Para este tipo de investigación se plantean preguntas de investigación y se recolectan datos bajo procedimientos estandarizados que sirven para realizar un adecuado análisis de la información y poder realizar el desarrollo de la investigación. Es así que el enfoque cuantitativo busca ser objetivo y tiene como punto de partida el conocer una realidad, en este caso, la realidad que se desea conocer es la del sector de construcción de viviendas.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), para que la investigación valga la pena, el siguiente paso será visualizar el alcance que tendrá. Se debe de precisar que el alcance no se debe de definir como un sin número de tipos de investigación, sino por el contrario, son un conglomerado de causas que deben de ser susceptibles de estudio. Es muy importante tener en consideración que la estrategia de nuestra investigación dependerá del alcance del estudio que tendrá, considerando las definiciones que se han señalado.

En relación al alcance de la investigación, a través de los resultados arrojados por la herramienta que se ha implementado, se busca hallar el grado de conocimiento y

aplicabilidad de las empresas de la muestra para la generación de valor compartido. Así mismo, el diseño de la investigación tiene por finalidad, la recolección de la información relacionada al valor compartido en un lapso de tiempo determinado, el cual ha mostrado los cambios que se han venido suscitando dentro de la propia organización, y el impacto que esto ha podido ejercer a sus entes involucrados, colaboradores, proveedores, clientes, etc.

1.9 Supuestos

En el presente trabajo de investigación se establecieron los siguientes supuestos:

- Las personas que participaron del cuestionario tenían conocimiento o noción del concepto de valor compartido a un nivel adecuado para responder las preguntas del cuestionario.
- La información brindada por los ejecutivos de las empresas encuestadas fue veraz y confiable.
- Los resultados obtenidos de las empresas “top” y grandes empresas que se eligieron como muestra son representativos del sector, de modo tal que se podría inferir conclusiones para el sector mismo.

1.10 Limitaciones

La investigación es viable, sin embargo, existen las siguientes limitaciones: (a) acceso a la información de las empresas constructoras de viviendas, información que no se encuentra en las publicaciones de las empresas o base de datos en general, así como información que no pudo ser compartida en las reuniones por su sensibilidad o confiabilidad; (b) disponibilidad de los representantes de las empresas constructoras de viviendas para la realización del cuestionario, debido a que al ser altos funcionarios de las empresas no cuentan con flexibilidad de horarios por lo que la información se tuvo que obtener o complementar vía correo electrónico u otros medios, (c) dado que para la investigación se trabajó con empresas “top” y grandes empresas de construcción de viviendas del país que operan en Lima

Metropolitana, dichos resultados no se pueden extender a otros sectores; y (d) al ser la herramienta un cuestionario amplio y con preguntas referentes a información sensible de la empresa, los ejecutivos participantes podrían no responder ni brindar todo lo que se solicite a través de ella.

1.11 Delimitaciones

Para el presente trabajo se utilizó una muestra no probabilística, donde se delimitó dicha muestra con los siguientes criterios: (a) empresas solo del giro construcción de viviendas, (b) empresas de Lima Metropolitana, (c) contar con información de la empresa de los años 2013 y 2015 y (d) empresas calificadas como “top” del país, según lo catalogado por la revista América Economía en base a los ingresos y utilidades de la empresa y a las grandes empresas según lo determinado por la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (Congreso de la República, 2013).

1.12 Resumen

El valor compartido es un concepto desarrollado por Porter y Kramer en el año 2011, con el cual se busca el nexo entre sociedad y la empresa y evidenciar la posibilidad de un beneficio mutuo, representando un cambio en la forma en la cual las empresas exponían sus intereses, pasando a considerar a la comunidad vinculada como parte de sus interesados. Si bien la teoría de valor compartido es abundante, aun no es conocido por las empresas del sector construcción de viviendas, por ello, esta investigación tiene como finalidad identificar los componentes del valor compartido en el sector de construcción de viviendas mediante el análisis del sector y explorando las raíces del concepto del valor compartido, resultado que permite contribuir a la integración de la visión empresarial de las empresas constructoras de viviendas con las necesidades de la sociedad y generar conciencia sobre el rol que estas tienen en su entorno social y ambiental.

Además, la naturaleza del estudio aplica un enfoque cuantitativo donde se plantean

preguntas de investigación y se recolectan datos bajo procedimientos estandarizados teniendo en cuenta los supuestos de veracidad de la información brindada por los ejecutivos de las empresas encuestadas y las limitaciones de la investigación como son el acceso a la información y la disponibilidad de los representantes de las empresas en estudio; todo ello con la finalidad de realizar un adecuado análisis de la generación de valor compartido en la empresas del sector construcción de viviendas bajo cuatro interrogantes definidas con dicho propósito.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

La presente revisión de literatura se ha concentrado y centralizado en la forma de explicar los conceptos que ayuden a identificar a los componentes de valor compartido en las empresas de construcción de viviendas de Lima Metropolitana. De esta manera, se podrá detectar y obtener la información necesaria y relevante que apoyará el propósito del presente estudio.

Para ello, se ha seguido los siguientes pasos: enunciar el problema de investigación, planificar la investigación y realización del mapeo para la revisión de la literatura. El mapeo permitió identificar seis principales conceptos: (a) filantropía, (b) responsabilidad social, (c) desarrollo sostenible, (d) ecoeficiencia, (e) valor compartido, y (f) sector construcción de viviendas.

Adicionalmente, producto de la revisión de la herramienta proporcionada por CENTRUM Católica, se ha procedido a conceptualizar y definir los componentes que influyen o donde se manifiesta el valor compartido a medir en la muestra del sector de construcción de viviendas de Lima Metropolitana. Estos componentes son: (a) gobernanza, (b) transparencia, (c) colaboradores, (d) comunidad, (e) proveedores, (f) clientes, (g) conservación del medio ambiente, (g) accionistas, y (h) empresa. Estos componentes han sido considerados pues representan en gran medida tanto a la empresa como a la comunidad vinculada y a sus intereses.

Para entender estos conceptos, se buscó información que permitiera cumplir con los objetivos planteados para esta investigación. Cabe mencionar que, para la búsqueda de la literatura, se utilizaron fuentes bibliográficas 100% confiables, tales como artículos de journal, boletines e informes de instituciones de prestigio y libros publicados por casas editoras reconocidas. Además, la búsqueda de información permitió realizar preguntas y cuestionamientos, que sirvieron para responder las preguntas de investigación.

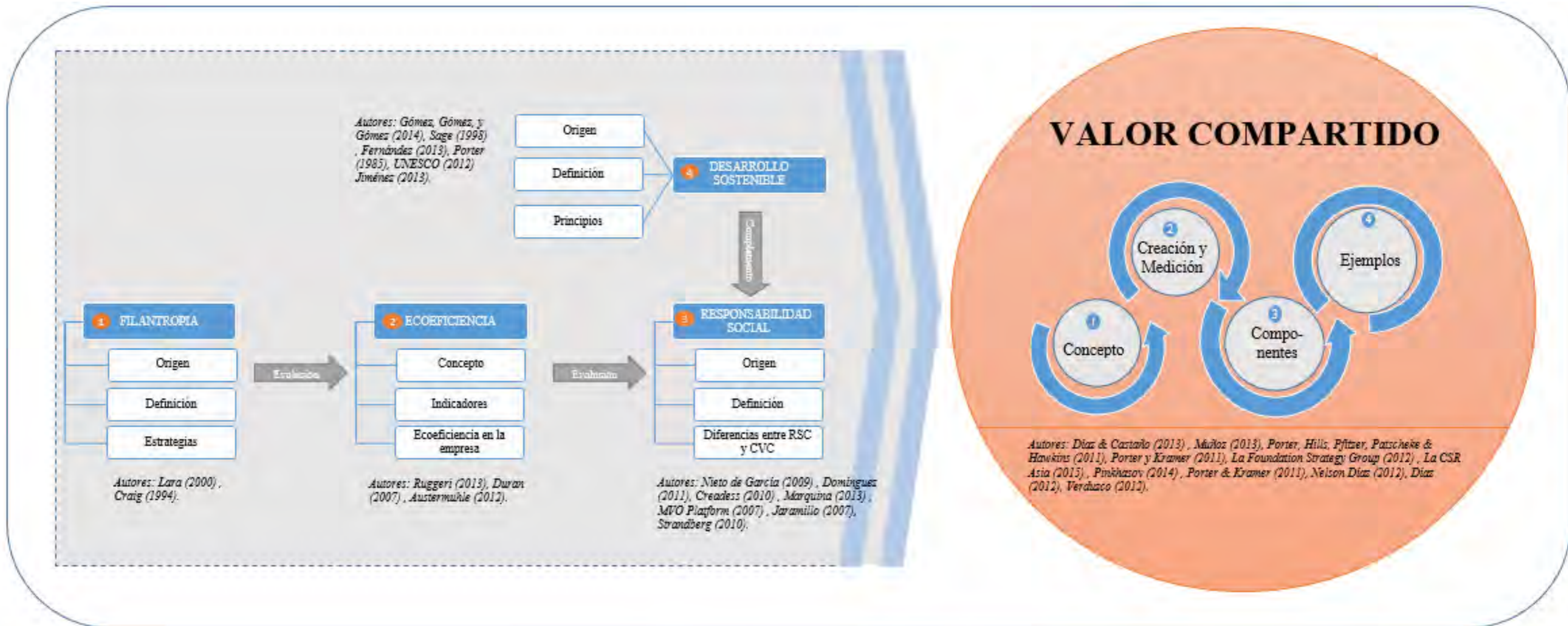


Figura 2. Mapeo de conceptos.

2.1 Filantropía

Origen. Según la RAE (2014) filantropía significa “amor al hombre”, ésta ha sido identificada siempre por poseer un carácter bíblico que lo asocia con la caridad entre las personas. En la actualidad, sin embargo, ha evolucionado y ha tomado mayor relevancia, sobre todo en el plano empresarial, en la cual cumple una función social que combina las estrategias corporativas con las sociales. Ha sido relacionada casi siempre con sistemas éticos y religiosos, regulada siempre por los contextos sociales y también relacionada con la caridad humanitaria, convirtiéndose en la principal fuente de donativos de diversa índole en favor de la comunidad. Pero la filantropía no se limita a la caridad en un sentido individual, los griegos institucionalizaron la idea de una responsabilidad pública mediante el trabajo para ejecutar obras de beneficio general.

En ese sentido, la filantropía ha sufrido una maduración que lo ha llevado de un plano netamente caritativo a uno estratégico, basado en la necesidad de expansión que toda organización posee desarrollando lo que se conocería como filantropía empresarial. La filantropía empresarial, nace por la necesidad de brindarle un carácter social a las empresas. Esta iniciativa brinda una ayuda social alineada a las estrategias de negocio sin esperar alguna reciprocidad a diferencia del valor compartido.

Definición. Lara (2000) definió que la filantropía empresarial buscaba la correspondencia de aplicar las estrategias corporativas y la promoción del desarrollo social donde gana la sociedad y gana la empresa, pues el desarrollo de ambas se complementa, dependiendo una de la otra. No debe entenderse la filantropía empresarial como un acto de generosidad, sino como un proceso de intercambio necesario, equitativo y justo con la sociedad (Lara, 2000). Por otro lado, Craig (1994) visualizó a las empresas como ciudadanos corporativos, al igual que los ciudadanos clásicos; además indicó que los ciudadanos

corporativos buscan alinear sus propios intereses a intereses más grandes, es decir a otros intereses comunes.

Estrategias. Lara (2000) proporcionó las siguientes estrategias accionantes de la Filantropía Empresarial: (a) conciencia colectiva, el cual es el conocimiento interior del bien que debemos hacer y del mal que debemos evitar y que llevado al terreno empresarial se enfoca en la observación de la interrelación entre la sociedad y las empresas; (b) decisión, la cual es consecuencia del conocimiento de la situación social y también de la relación de intercambio entre empresa y sociedad; (c) liderazgo, pues es una actividad de líderes, visionarios o innovadores; (d) principios y valores, con los cuales se consolida la filosofía de la empresa respecto a sus relaciones; (e) efectividad y eficiencia, para la creación de proyectos medibles en términos de su contribución a las metas estratégicas de la empresa; (f) compromiso, entendiéndose como una obligación voluntaria; (g) comunicación, para la generación de credibilidad; y (h) trabajo en equipo, pues la filantropía empresarial debe ser participativa, permitiendo que los empleados la sientan propia y se involucren en su labor.

Análisis. Todo concepto que busca sumar es positivo, y la filantropía lo es, en el sentido que busca el beneficio del prójimo, es decir, sumarle un beneficio que le genere bienestar. Además, no gana únicamente el prójimo sino, también, quien otorga ese beneficio: gana su propio bienestar. Así pues, se da una situación de ganar – ganar, similar a lo planteado por el concepto de valor compartido donde una empresa genera su propio bienestar (rentabilidad, mejora en la reputación) y también lo genera en el beneficiado (la construcción de una losa deportiva, por ejemplo). Sin embargo, en el caso de la filantropía, este hecho caritativo o de responsabilidad pública que la empresa desea asumir puede ser un hecho aislado o no repetitivo, a diferencia del valor compartido que se convierte en una constante hasta el punto de ser parte de la visión, misión y estrategia de una empresa.

Por otro lado, una acción filantrópica puede ser vista como una obra de caridad, valor compartido no lo es. De hecho, hay mucho de filantrópico en el valor compartido, pero las acciones realizadas dentro de este concepto no son realizadas por caridad, sino por una idea más amplia de mejorar la calidad de vida de las personas, ya sea directa o indirectamente a través del entorno social, económico o ambiental donde se desarrollan. Es por ello que el grupo de investigadores considera importante el concepto de filantropía en el presente estudio sobre valor compartido

2.2 Ecoeficiencia

Origen. El término de ecoeficiencia nació en 1992, en el seno del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible Empresarial (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) como una contribución a la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible que se realizó en Río de Janeiro. Cabe señalar que el WBCSD es una coalición de 200 empresas internacionales unidas por una visión común que es la de conseguir el desarrollo sostenible a través de tres factores: económico, social y ambiental. (Ojeando la Agenda, 2013). Estos tres últimos factores, están concebidos como los principales pilares de la responsabilidad empresarial.

Definición. La ecoeficiencia está concebida como una nueva filosofía empresarial y pretende conseguir la eficiencia económica a través de la eficiencia ecológica. Duran (2007) en su libro Empresa y Medio Ambiente, la define como “la distribución de bienes y servicios a precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y mejoran la calidad de vida al tiempo que reducen los impactos tecnológicos” (p.92).

En resumen, la ecoeficiencia pone de manifiesto la relación que existe entre la empresa y las mejoras ambientales y los efectos que causan uno sobre otro donde se expresa el valor del producto o servicio y el impacto de este en el ciclo de vida. La ecoeficiencia también significa producir más con menos e implica una gestión eficiente de los procesos de

producción o de los servicios de una empresa y busca reducir progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad del uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida. Asimismo, lleva a obtener más valor utilizando menos recursos, por medio del rediseño de productos y servicios y a través de nuevas soluciones (Ruggeri, 2013). La ecoeficiencia fomenta la innovación y con ello el crecimiento y la competitividad, las estrategias de ecoeficiencia tendrán un fuerte enfoque en la innovación tecnológica y social, la responsabilidad y transparencia, y en la cooperación con otros segmentos de la sociedad con la finalidad de obtener los objetivos que se hayan determinado (Austermuhle, 2012).

La gestión del medio ambiente dentro de las empresas ha evolucionado de manera considerable, han surgido herramientas que vienen tratando de incorporar conceptos medio ambientales a la dirección y a la gestión dentro de las organizaciones. Debido a la propia filosofía administrativa de la ecoeficiencia permite a las empresas ser más responsables ambientalmente, por lo tanto, fomenta la innovación, el crecimiento y la competitividad. Además, Austermuhle, en su libro “Sostenibilidad y Ecoeficiencia en la Empresa Moderna” (2012), mencionó que la ecoeficiencia se trata de una filosofía administrativa cuyo fin es impulsar a las empresas a realizar la búsqueda de mejoras ambientales en paralelo con los beneficios económicos, enfocándose en descubrir y explotar las oportunidades de negocios y permitiendo a las empresas ser más responsables ambientalmente y más rentables.

Medición. De acuerdo a Duran (2007), para medir la ecoeficiencia se proponen tres tipos de indicadores de: (a) valor de aplicación general, (b) de influencia de aplicación general, y (c) potenciales de aplicación general. Estos indicadores están relacionados a Ventas consumo, valor financiero y ambiental que son considerados importantes para mantener la ecoeficiencia (ver Tabla 1).

Uno de los indicadores de ecoeficiencia es el consumo de agua, es por eso que cabe mencionar la iniciativa de la Autoridad Nacional del Agua [ANA], mediante la instauración

del Premio Nacional Cultural del Agua, que busca reconocer, como primer objetivo, las experiencias de éxito sobre el uso eficiente de los recursos hídricos y, como segundo objetivo, fomentar una cultura del agua, a fin de valorar dicho recurso y crear conciencia de la escasez del mismo, para ello, el premio cuenta con tres categorías: (a) investigaciones, (b) buenas prácticas y (c) proyectos educativos; las que a la vez se componen de diversas subcategorías (ANA, 2017).

Tabla 1

Indicadores de Ecoeficiencia

Indicador	Calificación
Indicadores de valor de aplicación general	Cantidad de productos/servicios producidos o vendidos Ventas netas
Indicadores de influencia de aplicación general	Consumo de energía (electricidad, combustible, etc.) Consumo de materiales (materias primas, otros materiales) Consumo de agua
Indicadores potenciales de aplicación general	Indicadores adicionales de valor financiero como los beneficios Indicadores de influencia ambiental

Nota. Adaptado de Empresa y medio ambiente, políticas de gestión ambiental, por Gemma Duran Romero, 2007, Madrid, España: Pirámide

Este premio bien puede impulsar a que las empresas de los distintos sectores desarrollen o repliquen propuestas ganadoras o presentadas al concurso a fin de que, de cierta manera, se busquen y hallen nuevas formas de optimización y/o satisfacción de necesidades internas y externas a la empresa y los grupos de interés. Incluso, enmarcadas dentro del concepto de valor compartido, como fue el caso de la empresa Fénix Power con su proyecto “Agua para Chilca” quienes, generando valor compartido, potabilizaron el agua de mar para mejorar la calidad de vida de la población dentro del ámbito de influencia de la Central.

Análisis. Considerando a la Ecoeficiencia como una de las características más relevantes a fin de poder obtener evidencia del desarrollo del valor compartido, cabe

mencionar a la innovación, el crecimiento y la competitividad como características que deben ser aprovechadas en su máxima expresión por todas las empresas. Estas permiten desarrollar un fuerte compromiso que los obliga a responsabilizarse no solo por el crecimiento económico sino también por el efecto que sus actividades ejercen sobre el medio ambiente. Las consecuencias medioambientales no solo son tarea de la empresa, sino de todos los que intervienen en el proceso productivo, incluido el propio gobierno. Todos, en conjunto, deben presentar soluciones donde las fronteras no sean el límite para nada, sino, por el contrario, se deben sobrepasar las mismas. Las empresas no pueden asegurar el uso adecuado y responsable de los recursos naturales y del impacto ambiental; sin embargo, si pueden colaborar aportando a que se evite su constante deterioro.

2.3 Responsabilidad Social

Origen. La responsabilidad social empresarial surgió en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60, a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Este despertó el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Tiene un impulso importante con la aparición del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Bowen, es aquí donde la sociedad comienza a darse cuenta del impacto de las empresas u organizaciones en su entorno y piden una mayor revisión de este efecto. Así, también, nace la responsabilidad social empresarial como una tendencia que no debe ser interpretada como una moda pasajera o un capricho (Nieto de García, 2009).

Definición. La responsabilidad social corporativa, desde su concepción a partir del concepto de filantropía empresarial como parte de los efectos de la revolución industrial (Marquina, 2013), sigue en un proceso de desarrollo y proliferación constante, haciendo

referencia a lo que Marquina (2013) señaló como “la evolución del concepto de Responsabilidad Social” (p.5). En este sentido, muchas entidades se han visto en la necesidad de desarrollar políticas y comportamientos socialmente responsables que les permitan optar por certificaciones que hagan más competitivas sus propuestas de mercado. Según Domínguez (2011), la responsabilidad social corporativa consiste en “asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso” (p.15). Estos compromisos buscan favorecer a la sociedad de una manera positiva; sin embargo, en el transcurso de los años, este concepto se ha convertido más en una obligación para las empresas por mantener su imagen y reputación empresarial que en una acción voluntaria, perdiendo el foco en lo que realmente se buscaba con esta iniciativa, que es el impacto social.

La responsabilidad social corporativa no busca convertir a las empresas en beneficencias, ya que por naturaleza estas tienen como objetivo principal el generar rentabilidad, sino busca que estas adopten una postura y una cultura responsable con respecto al impacto de sus operaciones (Creadess, 2010). La responsabilidad social corporativa “implica una estrategia gerencial orientada a la acción por parte de la empresa, basada en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en las operaciones del negocio” (Marquina, 2013, p.5).

Este conjunto de acciones busca asegurar la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento económico. Adicionalmente MVO Platform (2007) definió a la responsabilidad social empresarial como “a process whereby a Company assumes responsibility, across its entire supply chain, for the social, ecological and economic consequences of the Company activities, reports on these consequences, and constructively engages with stakeholders” (p. 5), es decir, esta busca generar un vínculo entre la empresa y la sociedad a través de su cadena de valor.

La responsabilidad social encaja como una obligación asumida libremente por la empresa, forma parte de la cultura y conciencia de la empresa y el impulso de aquella conciencia hace que las empresas se comprometan a establecer acciones que permitan minimizar el impacto de las acciones propias del negocio. La responsabilidad social no está orientada a obtener un beneficio. Se percibe con un carácter coyuntural y cortoplacista, a diferencia del valor compartido que sí está orientada a obtener un beneficio compartido y duradero en el tiempo. La responsabilidad social tampoco responde como una beneficencia, el objetivo principal es la toma de decisiones de manera consiente en respuesta a las posibles consecuencias del negocio en sí, asumiendo una postura comprometida, principalmente, con el cuidado y bienestar del medio ambiente.

Evolución. Según Juan Guillermo Correa Jaramillo (2007) la responsabilidad social presenta cuatro fases:

1. Fase inicial: se da entre los siglos XIX y XX presentándose como un tema filantrópico más no como un concepto de responsabilidad social.
2. Primera fase: surge como un voluntariado dado que va presentándose la responsabilidad de promover y generar beneficio para la comunidad
3. Segunda fase: se da en la segunda mitad del siglo XX, es una etapa de concientización en donde empieza a participar el estado imponiendo normas con el fin de velar por los intereses de la sociedad y los recursos naturales.
4. Tercera fase: se da en los años 60, en esta etapa se da la integración de la empresa, gobierno y sociedad de manera que buscar generar valor agregado y un impacto en la sociedad

Medición. Como toda gestión que es medible, la responsabilidad social empresarial también es susceptible a un proceso de evaluación, considerando que la medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales

(Strandberg, 2010). Gestionar, sin medir, supone gestionar sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos. El hecho de medir, guía y asegura que la mejora vaya hacia un objetivo determinado, lo que implica definir y concretar los objetivos de la empresa mediante valores ponderables, es decir, mediante indicadores que formen todo un conjunto de valores diseñados para evaluar ciertas variables específicas, para, así, poder comprobar que la empresa llega a las metas que han señalado en sus estrategias (Strandberg, 2010).

Lo más utilizado hoy en día es la publicación de memorias de responsabilidad social empresarial. Esta comunicación externa proporciona transparencia a la actuación de la empresa. Los aspectos no financieros y la transparencia parecen percibirse como factores de competitividad y creación de valor, herramientas de excelencia en la gestión y factores diferenciadores (Strandberg, 2010).

Análisis. La responsabilidad social encaja como una obligación asumida libremente por la empresa, forma parte de la cultura y conciencia de la empresa, y el impulso de aquella conciencia hace que las empresas se comprometan a establecer acciones que permitan minimizar el impacto de las acciones propias del negocio.

Sin embargo, la responsabilidad social no está orientada a obtener un beneficio en común empresa – sociedad, sino que se percibe con un carácter coyuntural y cortoplacista, a diferencia del valor compartido que sí está orientado a obtenerlo y su esencia es el bien común. Es por ello que, si bien la responsabilidad social tiene los cimientos necesarios para generar un beneficio para la sociedad, no genera valor en conjunto y termina teniendo iniciativas de carácter filantrópico. Por esta razón, se hace necesario dar el salto de este concepto hacia uno de valor compartido con el fin de obtener un beneficio social y económico.

Como un concepto que podría ir más allá de la responsabilidad social se podría hablar de responsabilidad social ambiental. De acuerdo a la ONG OXFAM Intermon, la responsabilidad social ambiental es aquel compromiso que asumen las empresas para el cuidado y la preservación del medio ambiente a través de un compromiso empresarial y social. El principal objetivo es la evaluación de todos aquellos recursos naturales que emplean para la creación de sus productos y servicios. En definitiva, el interés de las empresas por la conservación del medio ambiente se encuentra estrechamente relacionado con la demanda de los consumidores; es así que cada vez se hace más común buscar clientes que sean personas con “conciencia ambiental”, es decir, que tengan un estilo de vida interesado por el medio ambiente y que, al realizar sus compras cotidianas, exijan que los productos o los servicios que requieren se acoplen a su forma de pensar y de vivir.

Según el BNDES (banco de desarrollo de Brasil), la sostenibilidad y la responsabilidad social son temas que han sido materia de amplias discusiones al interior de los gobiernos, las empresas y las organizaciones en el mundo. Ha cobrado mucha notoriedad la función social de las organizaciones y la relación de interdependencia entre los sistemas económico, social y ambiental. Por ejemplo, en la actualidad, los productos que adquirimos tienden a ser para consumo inmediato y ya no para uso muy posterior apareciendo nuevas versiones o mejoradas implicando que los productos ofrecidos por las empresas sean para usar y desechar generando así graves perjuicios para el medio ambiente.

La forma de actuar de las empresas ha generado duras críticas por parte de movimientos e instituciones que defienden el medio ambiente, sobre todo en lo que refiere a la responsabilidad de quienes proveen estos productos, los insumos que utilizan, los procesos con que los llevan a cabo, etc. Es a partir de ello que, en el seno de las empresas, se ha comenzado a pensar en lo que implica la responsabilidad social empresarial ambiental.

La responsabilidad socio-ambiental es mucho más de aquello que la sociedad necesita y va más allá de aquello que pueda normar cualquier ley. Es así que la ONG FUNIBER, señaló que una empresa con una política socioambiental se adelanta a su tiempo, pues busca el bienestar de la sociedad cuyo concepto se denomina “responsabilidad social”. Sin embargo, no hay que confundir la responsabilidad ambiental con una buena acción social; lo que se pretende obtener con la Responsabilidad Social Ambiental es que las empresas hagan mucho más que aquello que se establece en las distintas legislaciones y que lo pongan en práctica dentro de sus instalaciones y por sobre todo en aquellos espacios en los cuales se desarrollan para realmente convertirse en una empresa con una sólida Responsabilidad Socioambiental.

Kramer (2011) indicó que el éxito social corporativo depende de dos aspectos importantes, como son la competitividad a largo plazo y el rol de la empresa en la solución de la problemática social. El primero de ellos se basa en la mejora de la educación, las condiciones laborales seguras y el uso sostenible de los recursos naturales. De igual forma, la empresa puede crear soluciones sostenibles para un sin fin de problemas sociales donde las competencias de mejora darán lugar a la innovación y la eficiencia, a su vez, las limitaciones pueden ser fácilmente superadas incorporando a sus estrategias de dirección, aspectos sociales que fortalecerán su crecimiento.

2.4 Desarrollo Sostenible

Origen. El concepto de Desarrollo sostenible se originó a partir de las observaciones que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) levantó al enfrentar y contrastar el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental. Es decir, está enfocado al medio ambiente y cómo lograr la sostenibilidad de este a través de diferentes iniciativas. Esto se da debido a que, en la década de 1970, los científicos se percatan que muchas de sus acciones derivan en un gran impacto medioambiental, evidenciado en la extinción de animales y

plantas. En respuesta, y como medida para salvaguardar el bien común, se emite el informe Brundtland. Es por ello que se origina el concepto de desarrollo sostenible con el fin de tomar acciones que permitan preservar el medioambiente para generaciones actuales y futuras.

Definición. En el informe Brundtland, publicado por las Naciones Unidas (1987) se definió el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (p.23). El autor mencionó que dependía de la humanidad que dicho desarrollo sea sostenible y duradero, a fin de que no solamente se satisfagan las necesidades actuales, sino que se asegure la satisfacción de las generaciones futuras por estas mismas. Existen límites para el desarrollo duradero dados por la cantidad de recursos existentes en el medio ambiente, el estado actual de la tecnología y de la organización social y, además, de la capacidad de la biósfera de absorber los efectos, positivos y negativos, de las actividades de la humanidad.

Ahora bien, existe la necesidad de ordenar y mejorar tanto la tecnología como la organización social a fin de que se pueda dar comienzo a una era de crecimiento económico. La Comisión, en palabras del autor, cree que ya no es inevitable la pobreza general, pues la pobreza es no sólo un mal en sí misma. Al hablar de un desarrollo duradero hay una exigencia tácita de satisfacción de necesidades básicas de todos y extendible a todos, a fin de que las aspiraciones hacia una calidad de vida mejor sean colmadas. El autor sentenció que la existencia de una pobreza endémica hará propenso al mundo a ser víctima de una catástrofe ecológica o de cualquier otro tipo (Naciones Unidas, 1987).

Para que una organización aspire a brindar una vida mejor a sus colaboradores, debe idear la forma de hacer que el beneficio económico impacte en el bienestar de la sociedad, ante ello, Gómez, Gómez, y Gómez (2014) indicaron que “la expresión desarrollo sostenible se inscribe en la idea optimista que considera compatible y aceptado por una sociedad informada, el crecimiento económico y la conservación” (p.95). Una postura similar

compartió Sage (1998), quien indicó que el desarrollo sostenible se refiere a la atención de las necesidades humanas teniendo en cuenta el desarrollo socioeconómico y el progreso tecnológico y la conservación de los sistemas naturales de la tierra.

Para ciertos autores, el desarrollo sostenible puede poseer diferentes interpretaciones teniendo en cuenta el contexto y las circunstancias. Por ejemplo, Fernández (2013), quien indicó que el concepto de desarrollo sostenible difiere de acuerdo a cada país, sector, empresa e individuo, además, “solo las empresas competitivas y que generan beneficios son capaces de contribuir al desarrollo sostenible creando riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y medio ambientales de la sociedad” (Fernández, 2013, p. 24). Partiendo de lo indicado por Fernández (2013), las empresas competitivas son las que contribuyen en mayor medida al desarrollo sostenible. A su vez, estas desarrollan una ventaja competitiva sobre sus pares.

El concepto de ventaja competitiva fue forjado por Michael Porter en 1985, e indicaba que la ventaja competitiva crece fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear, que valor es lo que los compradores estarían dispuestos a pagar por un bien o servicio, y un valor superior está relacionado al ofrecimiento de precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o el hecho de proporcionar beneficios únicos que compensan mayores precios (Porter, 1985). Adicionalmente, Porter agregó que, si el valor que manda supera el total de costos involucrados en la creación de un producto, entonces la empresa es rentable. En ese sentido, es esencial crear valor para los compradores de modo tal que se exceda el costo de hacerlo y este debe ser el objetivo de cualquier estrategia genérica. Finalmente, concluyó que el valor, en lugar de costo, debe ser utilizado en el análisis de la posición competitiva de un producto o de una empresa (Porter, 1985).

Además, Porter (2009) reconoció lo desafiante que resultaba relacionar ecología con economía, entre velar por el beneficio social y alto costo que las empresas deben asumir para

prevenir la contaminación, pero también indica que “unas normas medioambientales bien trazadas pueden desencadenar innovaciones que reduzcan el coste total de un producto o que incrementen su valor” (Porter, 2009, p. 405), haciendo que la competitividad de una empresa crezca y se diferencie de las demás.

El desarrollo sostenible se percibe como un concepto actualizado de responsabilidad social. A diferencia de la filantropía y la ecoeficiencia, el desarrollo sostenible requiere de la participación de la empresa y sociedad, ya que el bien logrado conlleva beneficios para ambos lados. Para lograr el desarrollo sostenible se requiere del compromiso de todos los involucrados, ya que no solo la empresa debe autorregularse. Se requiere, además, del compromiso por parte de la sociedad, que debe ser capaz de autorregularse pensando en las generaciones futuras. Es así que, a diferencia del valor compartido, donde el valor es propuesto por la empresa y compartido con la sociedad, el desarrollo sostenible requiere de la iniciativa en conjunto de empresa y sociedad aceptando la idea de una estrategia de crecimiento económico y conservación, siendo la conservación el objetivo principal del desarrollo sostenible, elaborando estrategias que generen beneficio para todos los involucrados.

Principios. Según la UNESCO (2012), “la sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en el cual las consideraciones ambientales, sociales y económicas se equilibran en la búsqueda del desarrollo y en una mejor calidad de vida. Estos tres ámbitos –la sociedad, el medio ambiente y la economía- están entrelazados” (p.5). En ese sentido, la UNESCO propone una serie de principios, que buscan satisfacer la relación entre los tres ámbitos de la sostenibilidad. Estos son sociales, ambientales y económicos.

En base a esto, se puede decir que los principios sociales básicamente buscan ofrecer armonía entre la vida del individuo y el entorno, además de reducir la pobreza e indicadores que no permitan lograr esto, mientras que los beneficios ambientales buscan atender las

necesidades del ambiente tomando en cuenta lo que se vaya dejar a las generaciones futuras y por último los principios económicos buscan a través de los principios sociales y ambientales lograr el desarrollo sostenible.

Medición. No existe un estándar que defina los indicadores a usar para medir la sostenibilidad. Cada organización agrupa ciertos factores que con relevancia aportan y brindan una visibilidad del desarrollo sostenible de su organización. Sobre esto, Jiménez (2013) manifestó que los indicadores de desarrollo humano sostenible son indicadores sociales cuyo fin es medir el nivel de daño que se causa al medio ambiente y a los recursos naturales. Asimismo, proporcionó cuatro ítems para medir el nivel de afectación del medio ambiente, resultando en la siguiente propuesta:

Organización social + población + medio ambiente + tecnología = grado de sustentabilidad del ecosistema.

Además, Jiménez (2013) también hizo referencia a los estudios realizados en un condado de Nueva Inglaterra y al trabajo de Juan Diez Nicolás sobre el “Dilema de la Supervivencia” donde se establecieron 15 indicadores distribuidos en tres tipologías que buscaban medir la resolución del conflicto entre una vida humana sostenible y la integridad de la naturaleza (ver Tabla 2).

Tabla 2

Ejemplos de Indicadores de Desarrollo Sostenible

Tipología	Indicador
Medio Ambiental	Congestión del tráfico, superficie protegida como espacio abierto, calidad del aire, calidad del agua, reciclado de basura.
Social	Seguridad y cultivo del medio ambiente, responsabilidad civil y deseo de participar en la toma de decisiones, planes de seguridad de la salud, rango de abandono de la escuela secundaria y rango de abusos de sustancias.
Económico	Disponibilidad de vivienda, salario mínimo, turismo, empleo y sueldos de la industria.

Nota. Adaptado de “Ecoturismo: Oferta y Desarrollo Sistémico Regional (2ª ed.),” por L. Jiménez, 2013, Bogotá, Ecoe ediciones, p. 10.

Análisis. Se podría indicar que el desarrollo sostenible se percibe como el complemento de responsabilidad social, dado que involucra la participación tanto de la empresa como de la sociedad, y que conlleva a obtener beneficios para ambos. Sin embargo, a diferencia del valor compartido, donde el valor es propuesto por la empresa y compartido con la sociedad, el desarrollo sostenible requiere de la iniciativa en conjunto de empresa y sociedad aceptando la idea de una estrategia de crecimiento económico y conservación, siendo la conservación el objetivo principal del desarrollo sostenible elaborando estrategias que generen beneficio para todos los involucrados. Es decir, que una es limitante de la otra (empresa – sociedad), a diferencia del valor compartido, por ello la importancia de la evolución de este concepto.

2.5 Valor compartido

Concepto. El concepto de valor compartido explica cómo las empresas logran obtener ventaja competitiva a través de sus diferentes prácticas y políticas operacionales logrando a su vez contribuir a la sociedad (Díaz & Castaño, 2013). Sin embargo. “cada vez que las compañías decidan contribuir a proyectos no realmente centrados en su contexto competitivo estarán realizando actividades de pura relación pública y perdiendo la oportunidad de crear valor social y económico” (Muñoz, 2013, p.83). El valor compartido busca integrarse con la estrategia de negocio de tal manera que el rendimiento del mismo no se vea afectado. La integración de la estrategia y la medición del valor compartido contempla cuatro pasos: (a) identificación de las necesidades sociales, (b) realización del caso de negocio, (c) seguimiento, y (d) medición de los resultados. (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke & Hawkins, 2011).

Para lograr esto, “la empresa debe de identificar los puntos de intersección, elegir en qué aspectos sociales se enfocará, crear una agenda social corporativa, integrar las prácticas de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, y crear una dimensión social para su

propuesta de valor” (Díaz & Castaño, 2013, p.88). Para entender un poco más este concepto, se agrega la medición y estrategia del valor compartido (ver Figura 3).

Porter y Kramer (2011) advirtieron que el valor compartido no se encuentra anclado en valores personales. Tampoco consiste en compartir el valor ya creado por las empresas a través de algún mecanismo de redistribución. Muy por el contrario, de lo que se trata es de expandir la torta tanto del valor económico como el social. Un ejemplo de esto es la empresa Nestlé, quien genera valor compartido a través de sus diferentes iniciativas como las de nutrición, desarrollo rural, agua, sostenibilidad y derechos humanos, logrando un beneficio en común para ellos y la sociedad.

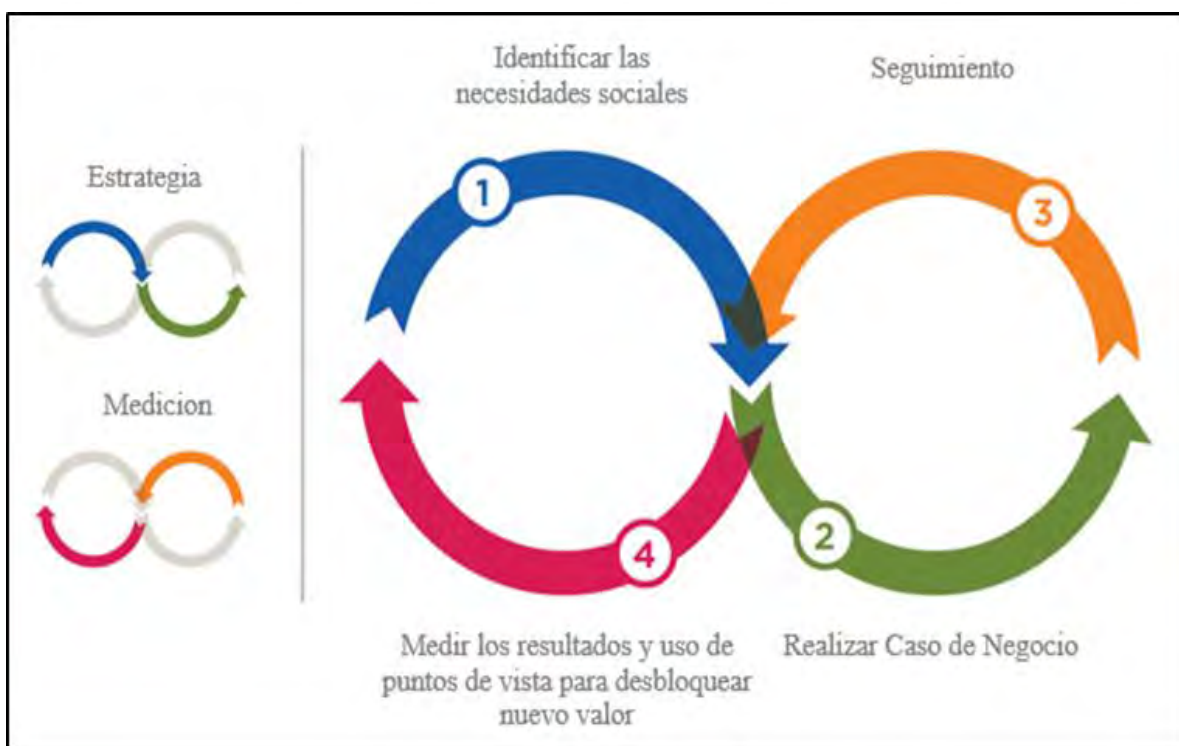


Figura 3. Integración de la medición y estrategia del valor compartido.
Adaptado de “Integrating Shared Value Strategy and Measurement,” por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke & E. Hawkins, 2011, *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, p. 6.

Creación y medición de valor compartido. De acuerdo a lo investigado por Porter y Kramer existen tres formas de crear valor compartido, estas tres opciones según el artículo *Measuring Shared Value* se da de la siguiente manera: (a) redefinición de productos y mercados, basado en los beneficios que se obtienen del desarrollo ambiental, social o

económicos recibidos por los proyectos y/o servicios de la empresa, estos beneficios se traducen en crecimiento de ingresos, cuota de mercado y rentabilidad; (b) redefinición de la cadena de valor, basado en mejorar las operaciones logrando reducir costos, mejorar la calidad y productividad y (c) creación de clusters basado en la inversión realizada por la empresa en favor de la comunidad y fortalecimiento de sus proveedores o infraestructura local con el fin de mejorar sus productividad y su entorno externo.

Los autores delimitaron la forma como debe medirse (o controlarse) la creación de valor compartido visto como un proceso. Esto implica que las empresas, aquellas que crean valor conscientemente, sigan este proceso. Adicionalmente, los autores propusieron un cuadro para comprender el propósito de la medición, es decir, por qué medir, cómo y por quiénes (ver Tabla 3).

Tabla 3

Entendiendo el Propósito de la Medición

Enfoque de la medición	¿Qué medir?	¿Por qué medirlo?	¿Por quienes?
Valor compartido	Articulación del negocio y creación de valor social.	Crecimiento del valor compartido total creado.	Administración. Comunicación objetiva a la comunidad vinculada.
Sustentabilidad	Eficiencia en el uso de recursos y mejoramiento de productos e impactos en la comunidad.	Minimizar externalidades negativas e incrementar impactos positivos.	Administración. Comunidad vinculada.
Evaluación de impactos	El vínculo social y el desarrollo económico impactan en las operaciones y filantropía.	Validar el progreso de los impactos sociales y económicos.	Comunidad vinculada.
Reputación	Cómo el impacto social contribuye a la reputación de la empresa.	Administración reputacional.	Administración.
Cumplimiento	Cumplimiento con leyes y políticas, estándares y códigos.	Medir la adopción y conformidad. Mantener licencia de operación.	Administración. Comunidad vinculada.

Nota. Adaptado de “Understanding the Purpose of Measurement. Por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, S. & E. Hawkins. 2011, Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, p. 14.

Adicionalmente, según el artículo “De la Responsabilidad Social Empresarial a la Creación de Valor compartido entre Organizaciones y Comunidad” realizado por el Instituto

de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica, hay seis etapas o fases por las cuales pasa una empresa que se encuentra en la curva de aprendizaje de la responsabilidad social corporativa hacia la creación de valor compartido que son: (a) Etapa Defensiva o de negación; (b) Etapa de Cumplimiento, que se basa en realizar todo lo que la empresa está obligado a hacer; (c) Etapa de Gestión, donde se incluyen los temas sociales en la gestión de la empresa; (d) Etapa Civil, de transformación de la empresa en un líder social en conjunto con otras empresas; y (e) Etapa Cadena de Valores Compartidos, que se basa en nuevos enfoques para generar innovación y crecimiento para la empresa incluyendo los aspectos sociales, ambientales y económicos.

La Foundation Strategy Group (FSG) (2012) propuso, para el caso de creación de valor compartido en mercados emergentes, cuatro vías o formas de realizarlo en el sector inmobiliario y de la construcción: (a) desarrollo de modelos creativos de negocio que permitan disminuir el costo de las viviendas, ya sea por la utilización alternativa de materiales y técnicas de construcción; (b) creación de mecanismos de financiamiento apropiados para calificar a personas de bajos ingresos basados en procesos innovadores de evaluación de riesgos para adquisición de viviendas; (c) proveer servicios complementarios de valor añadido de materiales de construcción para auto-constructores, a través de crédito para materiales, entrenamiento sobre cómo usar o aplicar el producto y envío a domicilio de lo adquirido (pudiendo realizarse sin intermediarios a fin de abaratar los costos) y (d) desarrollar las habilidades técnicas (carpintería, perforado, ensamblado, soldadura entre otras) y competencias (profesionalismo, comunicación y otros) de las personas de bajos recursos o sin formación y equipándolos para mejorar su empleabilidad en la industria de la construcción.

La CSR Asia (2015) mencionó que el éxito de las estrategias de los negocios inclusivos se basaban en tres características: (a) mejorar la condición de vida de la gente

pobre; (b) crear valor compartido y (c) tener éxito comercial para los negocios. Ahora bien, una estrategia inclusiva exitosa de negocios debe comprender a los pobres dentro de su cadena de valor ya sea como cultivadores, productores, distribuidores, agentes, empleados, dueños de comercios o clientes de modo tal que se mejore la competitividad de la cadena de valor y brinde oportunidades comerciales para las empresas a la vez que se mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades donde se opera. Así se podría incluir a las personas pobres y otros grupos marginales en la cadena de valor de una manera productiva: (a) brindándoles trabajo; (b) invirtiendo en el desarrollo de sus capacidades, educación y calidad de vida para mejorar su productividad e incrementar sus ingresos; (c) mejorando su eficiencia y eficacia al crear mejores márgenes para los más pobres; (d) apoyando a los emprendimientos y pequeños negocios con inversión a fin que puedan proveer a la empresa de bienes y servicios que agreguen valor a la cadena y que, a la vez, permita la creación de clusters en la actividad económica local; (e) estableciendo y fortaleciendo políticas, estándares, infraestructuras institucional y física para que la gente pobre pueda tener mejor acceso al empleo, mercados para sus productos y distribución y (f) aplicando la innovación para crear bienes y servicios asequibles para la producción, distribución y consumo de la gente pobre.

Pinkhasov (2014) mencionó la importancia de contar con una relación saludable entre empresa y sociedad; siendo ambos átomos de una gran molécula interrelacionadas a través de un tercer átomo (individuos); pues las empresas no son sino colecciones de individuos que van de un lado a otro entre sociedad y empresa desempeñando papeles de ciudadanos, consumidores o trabajadores. Por ello es que al autor rescató el tema del individuo y su papel dentro del concepto de valor compartido. En ese sentido deben crearse políticas que motiven al personal, pues las mejoras de sus cualidades hacen que las personas se tornen más apasionadas y las estimula a seguir adelante. Importante mención a Porter y Kramer hizo el

autor al mencionar que ambos alteraron, para bien, el enfoque de lucro por el de valor; así, en vez de colocar los negocios en oposición de los beneficios sociales, sugieren que ambos intereses se sobrepongan –en dicha intersección de crea valor (ver Figura 4).

De igual forma, Porter y Kramer (2011) señalaron la importancia del concepto de valor compartido en los gobiernos - a los cuales también es aplicable - a pesar que el foco primordial esta direccionado a las entidades privadas. Los gobiernos y las ONG serían más eficaces si pensarán en terminos de valor compartido, enfocándose más en los resultados que en los esfuerzos que se han empleado para obtenerlos. Se debe de encontrar la manera de potenciar la productividad (cuyo valor es tan importante para fines comerciales como para fines sociales) y donde el valor compartido guíe el curso de todas aquellas áreas que importen a la sociedad.

Casos de éxito en el mundo. Si bien el concepto de valor compartido ha sido introducido formalmente hace pocos años, en la práctica algunas empresas ya han venido generando valor compartido como estrategia de la Responsabilidad Social. Por ejemplo, Gereffi (2005) mencionó el éxito de Asia Oriental, quienes redefinieron su cadena de valor, pasaron de una cadena cautiva, es decir de un mero proceso de ensamblaje de importaciones, a una cadena más integrada y de mayor valor agregado. En el documento *Creación de Valor compartido* realizado por Acción RSE (2011) se muestra cinco casos de éxito, de empresas que vienen generando valor compartido en Chile, Estados Unidos y Reino Unido. Estas empresas son: Minera de los Pelambres, TriCiclos, Google, Nestlé y Marks & Spencer, que a través de la reformulación de sus productos y redefinición de su cadena de valor han logrado obtener el nexo entre ellos y la sociedad. A continuación, un resumen de estas cinco empresas:

- **Minera Pelambres.** Ubicada en el sector sur de la Región de Coquimbo de Chile, es uno de los diez yacimientos cupríferos más grandes del mundo y el cuarto a

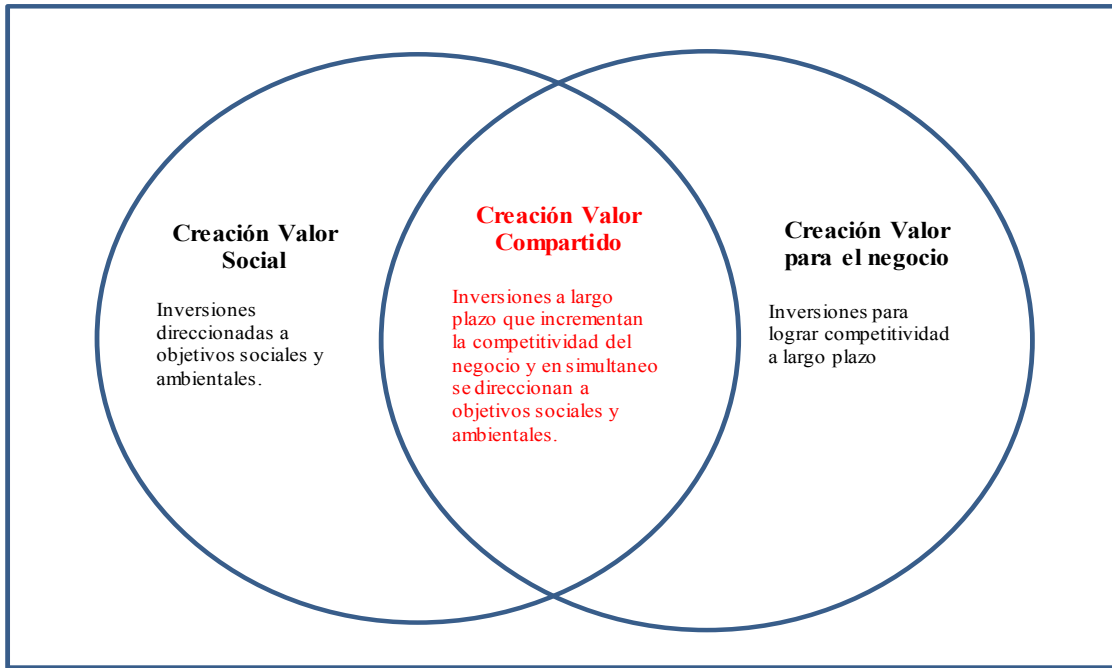


Figura 4. Modelo de Creación de valor compartido.

Adaptado de “*Criar valor partilhado... para os individuos,*” por Pinkhasov, M., 2014 (<http://www.ver.pt/criar-valor-partilhado-para-os-individuos/>).

nivel nacional. Cuenta con 5000 trabajadores y sus ventas al año 2010 ascendieron a US\$ 3.285.764 millones. Respecto a su estrategia de valor compartido, se enfocan en nuevas funciones con el objetivo de crear valor para la sociedad así como para sus stakeholders. Entre sus logros se encuentran la elaboración del Plan de cierre de Tranques los Quillaayes.

- *Triciclos*. Empresa chilena que nace en el año 2009, con una propuesta que fortalece el ámbito social y ambiental a través del reciclaje. Cuenta con 35 trabajadores y sus ventas han ascendido a los 20 millones de pesos anuales. La empresa ofrece herramientas para la acción, y asesora a las empresas a todo nivel, es decir, desde altos directivos hasta el nivel operativo. Cuenta con tres sistemas de reciclaje: puntos limpios, mini módulos y compostaje.
- *Google*. Fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, su sede principal se encuentra en Silicon Valley, Estados Unidos, cuenta con más de 20,000

trabajadores a nivel mundial y sus ingresos durante el 2009 ascendieron a US\$23.651 millones. Como estrategia de valor compartido, se enfocan en promover una cultura organizacional amigable, establecer alianzas con sus proveedores y compromiso con la innovación, dentro de sus iniciativas de valor compartido resaltan sus oficinas amigables con el medio ambiente y la utilización de energías limpias y renovables.

- *Nestlé*. Empresa líder a nivel mundial, con presencia en 81 países, una de sus sedes es Nestlé Chile que cuenta con más de 6000 trabajadores y que al año 2010 obtuvo ventas por US\$1.300 millones. Su estrategia de valor compartido integra a la de responsabilidad social, derivando en iniciativas como el programa global para el Desarrollo de Proveedores de Leche. Asimismo, según un reporte del 2010, se enfocó en tres áreas para creación del valor: (a) desarrollo rural (valor para la sociedad: compartir conocimientos, desarrollo de buenas prácticas de gestión agrícola y del agua; valor para la empresa: proveedores motivados y capacitados), (b) agua (valor para la sociedad: disminución de impactos negativos como contaminación; valor para la empresa: reducción del costo y riesgo), y (c) nutrición (valor para la sociedad: creación de ingresos, transferencia de habilidades, microfinanzas, fortificación de los micronutrientes; valor para la empresa: fortalecimiento e incremento del segmento de mercado).

Otra sede es Nestlé Rusia, la cual adoptó el enfoque de valor compartido en el año 2009, convencido de que se puede ir más allá de la responsabilidad social corporativa, proponiendo el valor compartido en cada una de sus actividades y priorizando sus inversiones sociales en nutrición, agua y desarrollo rural. Además, Nestlé Rusia se enfocó en el desarrollo de sus empleados, clientes y medio ambiente (Nestlé, 2013).

- *Marks & Spencer*. Empresa retail ubicada en el Reino Unido, sus productos son ropa, alimentos y artículos para el hogar, cuenta con más de 75,000 trabajadores y sus ventas durante el 2011 ascendieron a 9,7 billones de euros. Su estrategia de valor compartido se enfoca en sus clientes y proveedores, como iniciativa creó el plan A, el cual estableció cien compromisos en materia de sustentabilidad a ser alcanzados en el 2015, posteriormente se incrementaría a 180 compromisos.
- *BASF*. Spitzeck y Chapman (2012) realizaron un caso de estudio sobre BASF en Brasil donde indagaron acerca de la creación de valor compartido en alguno de los tres ámbitos planteados por Porter y Kramer. Este estudio resaltó también la participación activa de los stakeholders para el objetivo planteado, pues se contó con la colaboración del Grupo André Maggi (Productora de soya, algodón y maíz para mercados internacionales) y la Fundación Espacio Eco en Brasil en el análisis de tres plantas operacionales del Grupo André Maggi. De la indagación realizada se concluyó que sí se creaba valor a través de una estrategia de valor compartido enfocada en el mejoramiento de la ecoeficiencia en la agricultura brasileña basada en el rediseño de la productividad en la cadena de valor de la empresa para lo cual se establecieron parámetros de medición de procesos así como de impactos ambientales e indicadores sociales desarrollados teniendo en cuenta las consideraciones de la comunidad vinculada.

Casos de éxito en el sector construcción de viviendas. Durante el proceso de investigación del presente trabajo se identificaron que dos empresas ligadas al sector de construcción de viviendas practicaban la creación de valor compartido, estas son:

CEMEX. Es una empresa con presencia en más de 50 países a los cuales le ofrece materiales para la industria de la construcción. Esta compañía fue fundada en México y lleva más de 100 años en el mercado, teniendo aproximadamente 43,000 empleados en todo el

mundo. Ellos implementaron dos iniciativas para generar valor compartido, una en México y otra en Panamá que se describe a continuación.

En México, identificó como potencial mercado a las personas de bajos ingresos, pero tenía como principal obstáculo adaptar sus estrategias para poder llegar a estos tipos de clientes; sin embargo, se propuso dejar atrás su modelo tradicional con el fin de realizar esta iniciativa. Es por ello que lanza su programa “Patrimonio Hoy” dirigido a las personas de bajos recursos que deseen mejorar sus hogares, a las cuales les brinda la oportunidad de obtener un micro préstamo y les facilita la ayuda de un ingeniero y un arquitecto para supervisar sus construcciones. Este programa de ayuda, resulto rentable luego de cuatro años de haberse puesto en marcha por lo que se replicó en sus más de 100 oficinas en el mundo generando valor compartido para muchas más personas.

En Panamá, implementó una iniciativa que involucra tanto a la empresa, la sociedad y al gobierno, que consiste en mejorar las condiciones en que viven los pobladores al darles empleo para que fabriquen los bloques que utilizarán para la construcción de sus viviendas mientras que el terreno es brindado por el estado. Esta forma de generar valor compartido no solo mejora los estándares de la sociedad y atiende sus necesidades, sino que no requiere tener que dar ayuda monetaria ni tampoco de dar subsidios.

Acqua Gestión Inmobiliaria. Es una empresa ubicada en Providencia (Chile) que en la actualidad desarrolla tres actividades: (a) arriendos y administraciones, es decir, búsqueda de propiedades para alquiler y gestión de las inversiones inmobiliarias; (b) invertir o adquirir una propiedad, que supone la compraventa de propiedades y gestión de proyectos inmobiliarios a nivel de nuevas obras y remodelaciones; y (c) el servicio “Find Your Home in Chile”, servicio de orientación para adquirir o alquilar inmuebles en Santiago a corto y largo plazo.

Si bien Acqua Gestión Inmobiliaria es una empresa dedicada al corretaje, no se

descarta que a futuro desarrolle actividades referentes a la construcción de inmuebles para vivienda. El interés principal en incluirla como referente en la presente tesis es que muestra en su página web (<http://www.acquagi.com/>) y en su cuenta de facebook (<https://www.facebook.com/Acqua.Gestion.Inmobiliaria/>) una propuesta de valor compartido consistente en la generación de valor social contribuyendo con el 1% del valor generado por la empresa con organizaciones sociales cuyo fin sea el desarrollo sostenible de los recursos naturales claves de Chile, principalmente lo concerniente a la conservación del agua, elemento inspirador de los valores que sustentan las actividades de la empresa: transparencia, fluidez y adaptabilidad.

Componentes. En base a la revisión de la herramienta de investigación proporcionada por CENTRUM Católica se ha procedido a conceptualizar y definir los términos o componentes relevantes en la generación de valor compartido en las organizaciones:

Gobernanza. Según Eyzaguirre (2014), se puede definir como el proceso por el cual se toman decisiones para la gestión de un buen gobierno. Ortiz et al. (2014) la definieron como el gobierno de todas las personas a fin de hacer frente a las situaciones que padece la sociedad. Así pues, se le definirá como el gobierno conjunto de la comunidad vinculada, en el sentido que se tienen en cuenta los intereses de la misma y/o su participación, a fin de generar valor a través de acciones y soluciones que beneficien a todos.

Transparencia. Según el Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas (Superintendencia de Mercado de Valores [SMV], 2013) se basa en la comunicación de toda la información que pudiera influir en las decisiones económicas de los usuarios como, por ejemplo, los objetivos de la empresa, los responsables de la dirección y gestión, la estructura de acciones, los estados financieros, entre otros. Sin embargo, la transparencia no solamente debe ceñirse a los puntos indicados, también es necesario conocer bajo qué lineamientos desarrolla sus procesos y si estos se encuentran certificados, pues

permite conocer a la comunidad vinculada muchos más aspectos que pueden afectar la toma de decisiones y/o la percepción que se tenga sobre la empresa y el impacto o posible impacto sobre su entorno.

Colaboradores. El concepto de colaboradores encierra en sí mismo la evolución que ha acontecido con el recurso humano o la visión que se tiene de este. Suzy (2011), citando a Idalberto Chiavenato, mencionó que el concepto de gestión de personas se basaba en tres fundamentos: (a) las personas como seres humanos, (b) las personas como mero recurso organizacional, y (c) las personas como socios de la empresa. En ese sentido, el valor compartido apunta hacia el último punto mencionado, pues, al ser el colaborador un socio para realizar un trabajo, se compromete a sí misma a responsabilizarse por crear los medios que permitan que el colaborador se desarrolle desde el punto de vista laboral, humano, académico o espiritual, y se sienta a gusto en la organización, más allá de la retribución económica que perciba por la labor realizada.

Relación empresa-comunidad. En términos de valor compartido, la relación empresa con comunidad están muy ligados. Porter y Kramer (2011) mencionaron que una empresa necesita una comunidad exitosa, no solamente con el fin de crear demanda por sus productos, sino también para crear un entorno que apoye al negocio. Así, ambos autores, afirmaron que una comunidad requiere empresas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Ampliando el concepto, no solamente se trataría de contratar empleados locales, sino también de intervenir directa o indirectamente en el desarrollo económico de la comunidad para que esta siga creciendo independientemente de la permanencia de la empresa en la localidad.

Proveedores. La definición dada de proveedores por la Universidad Santiago de Cali (2017), basada en la norma ISO 9000: 2015, es la de aquellas organizaciones que proporcionan un producto o servicio. Ampliando el concepto se trata de la intervención

directa o indirecta de un tercero en una etapa del proceso de fabricación de un producto de la empresa. Dado que la calidad del producto final depende mucho de los proveedores es necesario que la empresa mantenga buenas relaciones con ellos, pues una forma de crear valor compartido, según Porter y Kramer (2011) es la de redefinir la productividad de la cadena de valor.

Clientes. La definición dada de clientes por la Universidad Santiago de Cali (2017), basada en la norma ISO 9000: 2015, es la de una persona u organización que podría acceder a un producto. Por ello, es importante que la empresa mantenga mecanismos adecuados de información y respuesta al cliente, pues es éste quien le brindará la retroalimentación necesaria sobre la percepción del producto y de la satisfacción de sus necesidades. Porter y Kramer (2011) mencionaron que otra forma de crear valor compartido es la de reconcebir los productos y mercados y uno de los mecanismos para este fin proviene de los clientes actuales y potenciales.

Conservación del medio ambiente. Es importante puesto que de él provienen los recursos que se utilizan en la elaboración de productos de una empresa y en él viven los proveedores y clientes de dicha empresa. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente(2017) realizado por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe aboga por promover economías verdes a fin de que, tanto el consumo como la producción, sean sostenibles, para dicho fin se basan en promover la cultura del hacer más y mejor con menos: evitar degradar el medioambiente, promover el uso eficiente de los recursos y energía, crear y promover el uso de infraestructuras y servicios sostenibles, promover estilos de vida sostenibles y generar empleos verdes. El valor compartido consiste en generar valor para todos, incluido el medio ambiente, espacio vital y físico necesario para desarrollar su negocio. No ir en contra de él es un imperativo para toda empresa y se ha vuelto casi obligatorio medir el impacto de las acciones de la empresa sobre el medio ambiente.

Accionistas. Representan, en junta general, el órgano supremo de la sociedad y están facultados a decidir por los asuntos propios de su competencia, según el artículo 111 de la Ley General de Sociedades (Ley 26887). Ahora bien, los accionistas son personas que han invertido capital (dinero o bienes) en una empresa con el fin de obtener beneficios que justifiquen el riesgo tomado. Como tal, el concepto de valor compartido recae también en ellos producto de la rentabilidad que pueda generar el negocio.

Empresa. Porto (2012) definió a la empresa como una entidad en cuya conformación existían elementos tangibles e intangibles, cuya razón de ser es la de satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta, a través de un producto, para la obtención de una utilidad o beneficio. El término “beneficio” debe de entenderse más allá de su connotación económica, pues bien podría tratarse de credibilidad, prestigio, imagen, marca, reputación u otro. Así pues, existe vínculo entre el valor compartido y el concepto de empresa que se hace perceptible a través de la venta de un producto, pues este producto debe contar con una propuesta de valor para el cliente.

2.6 Diferencias entre Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido

Según el artículo El Valor compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial de Díaz y Castaño (2013), la responsabilidad social Corporativa se compone de dos elementos básicos, el primero es actuar como un verdadero ciudadano corporativo que actúa de acuerdo a las necesidades del grupo el cual conforma y segundo disminuir los riesgos inherentes a sus actividades en el negocio, es decir, no busca específicamente obtener un beneficio mutuo como es el caso de la creación de valor compartido, de acuerdo a lo definido por Porter y Kramer (2011).

Según lo sostenido, la responsabilidad social corporativa busca actuar correctamente según las necesidades de la sociedad dejando de lado el impacto económico que puedan tener las iniciativas que busquen atacar estas necesidades, ya que no busca maximizar utilidades u

obtener un retorno de lo que pueda emprender para el beneficio de la sociedad. Mientras tanto la creación de valor compartido si tiene como foco obtener el beneficio mutuo, creando beneficio económico y teniendo un impacto social, transformando sus procesos, productos o estrategias para conseguir este fin (ver Tabla 4).

Tabla 4

Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor compartido

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

Nota. Adaptado de “El Valor compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial”, por D. Cáceres, N. & C, C. Andrés, 2013. p. 92 ([http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf)).

Moon, H. *et. al.* (2011) manifestaron que la Responsabilidad Social Corporativa busca que las corporaciones hagan un rol de buen ciudadano, mientras que el valor compartido colabora a crear mayor riqueza y contribuye al crecimiento económico. Básicamente hicieron la distinción entre “Buenas corporaciones” (aquellas que donan dinero o realizan acciones filantrópicas a cuenta de sus ingresos) y “Corporaciones inteligentes” (aquellas que encuentran oportunidades para incrementar beneficios, participación de mercado y competitividad a largo plazo). Actividades como donaciones, plantar árboles u otras dependen mucho de la capacidad a corto plazo de la empresa y, cuando la economía va en decrecimiento, son las primeras actividades que dejan de presupuestarse o realizarse.

Nelson Díaz (2012) indicó en su artículo *Ética, Negociación y Valor Compartido*, que se considera a la ética como punto de partida en las organizaciones y la política que se desarrolla en cada sociedad. Consideró que otorga la capacidad transformadora dentro del

mundo de los negocios, la cultura humana, las relaciones entre el individuo y la sociedad como también en torno de la naturaleza. Es así que, obtener el éxito económico con beneficios comunes creando valor a través de la trilogía que origina la economía, la sociedad y el medio ambiente, se ha convertido en una práctica que ha dado resultados en el tiempo.

Ello ha permitido que Porter y Kramer (2011) determinen que la nueva llave que abre la puerta hacia una próxima oleada de crecimiento e innovación empresarial, a partir de la conciencia social, sea a través de los productos, de los mercados, de la productividad y de los cluster. Es así que Díaz (2012) precisó que la eficiencia de la economía y el progreso no son nada opuestos, por el contrario deben de tener un efecto espejo donde ambos se reflejen el progreso y el éxito de manera paralela, por lo tanto se debe de generar valor económico que genere beneficios sociales que estén por delante de los beneficios empresariales mediante la reinención de la economía e innovaciones que se encuentren acompañadas de decisiones estratégicas trascendentales para el futuro de las organizaciones.

Es así que el autor determina que dentro del valor compartido, no prevalecen las individualidades, sino por el contrario debe de prevalecer el desarrollo del “todos por igual” donde juega un papel importante la ética. Por lo tanto se puede determinar que el Valor Compartido gira en torno de tres factores muy importantes, desde el punto de vista de su evolución.

1. La generación del valor.
2. El progreso social.
3. El Progreso Económico.

A diferencia de la Responsabilidad Social, la cual en el tiempo ha evolucionado de manera paulatina y la cual siempre ha estado presente desde los inicios de la industrialización, su propósito siempre ha sido hacer saber a las organizaciones que sus acciones e intereses siempre han venido causando de manera no intencional beneficios a la

comunidad vinculada. Es por ello que las empresas le daban equilibrio a sus intereses a través del apoyo que brindaban a la sociedad. En resumen, y según indicó Verduzco (2012), existe un quiebre y traslado, desde los niveles macro sociales a niveles organizacionales, como también el aporte de la ética al haber adquirido un carácter más implícito que explícito. Es así que el autor señaló que las empresas han puesto más énfasis en los aspectos administrativos y estratégicos en relación con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), encontrando un mejor acoplamiento con el desarrollo financiero a través de una clara conjugación.

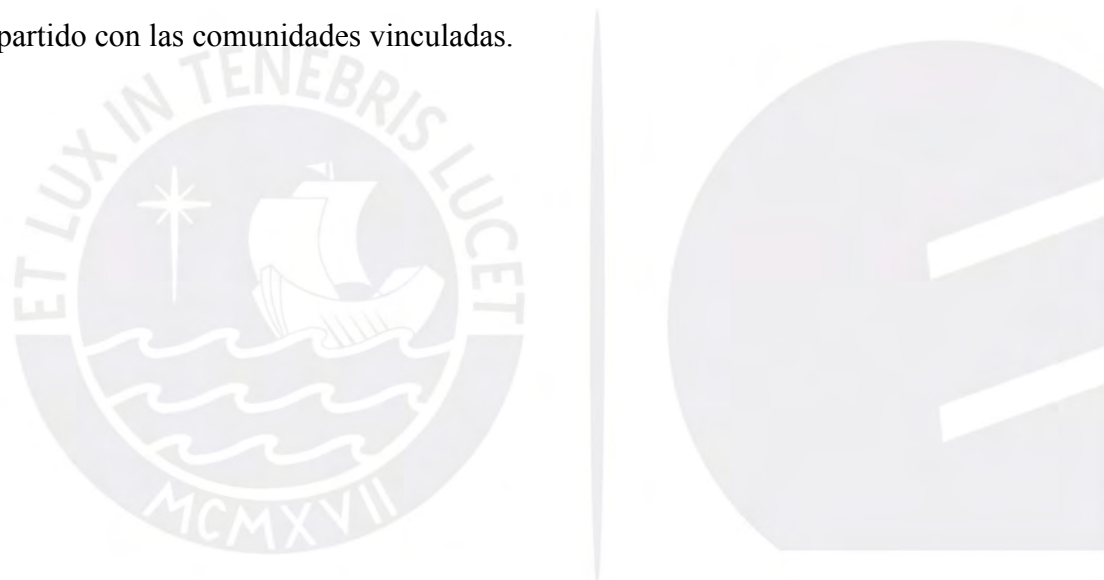
Dicho acoplamiento tiene un efecto directo sobre la lealtad y fidelidad que ejerce el consumidor sobre la empresa, ello le permite a este último que su principal razón de ser atraiga mayores adeptos, basándose en los beneficios que le brinde y satisfagan. Sin embargo y a pesar que existe una clara evolución de la RSE, existen preocupaciones válidas respecto a la imagen que proyectan las empresas desde el punto de vista socialmente responsables. Ello apunta a crear mecanismos que permitan verificar, de manera cierta, si las empresas están desarrollando dicha actividad y los beneficios y/o efectos que ejercen sobre la comunidad vinculada contribuyendo a su bienestar y calidad.

2.7 Conclusiones

Sobre la base de la información levantada en la revisión de la literatura, podemos concluir que la filantropía es de carácter unidireccional y se diferencia del valor compartido porque a pesar de integrar las estrategias de negocio con el bienestar social, no espera generar valor para la empresa más allá de la reputación de la marca a diferencia del concepto de valor compartido, que busca que la estrategia empresarial tenga un impacto social, obteniendo para ella misma el crecimiento de sus ingresos, rentabilidad y cuota de mercado a través del desarrollo y contribución a la sociedad. También se puede diferenciar el valor compartido de la responsabilidad social, porque esta última no espera, necesariamente, obtener un beneficio en conjunto con la comunidad en la que opera, sino que busca hacer el bien de cara a la

sociedad por lo que conseguir el beneficio mutuo no es una prioridad ni tampoco un condicionante para hacer responsabilidad social en una empresa. Por otro lado, todos los componentes para la generación de valor compartido se desarrollan sobre la relación empresa y comunidad vinculada, permitiendo medir la relevancia de cada uno de ellos en el sector construcción de viviendas.

La indagación realizada de las empresas inmobiliarias “top” del Perú muestra lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa; sin embargo, no hay mayor alcance sobre la filosofía que encierra el concepto de valor compartido, lo cual tampoco nos permite afirmar o negar que se aplica o no el concepto en dichas empresas. En conclusión, no se exhibe públicamente que se realice o manifieste, a manera de antecedentes o práctica, el valor compartido con las comunidades vinculadas.



Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

Con la finalidad de identificar el nivel del conocimiento del valor compartido, la creación de valor (según el enfoque de Porter y Kramer) y el enfoque de los stakeholders en las empresas del sector construcción de viviendas en Lima Metropolitana, se utilizó el enfoque cuantitativo. Ello ha permitido evidenciar si las empresas de la muestra vienen aplicando este concepto con el fin de crear ventajas competitivas, caso contrario, se evidenciará que al interior de ellas existen características relacionadas a la Filantropía y Responsabilidad Social. Para demostrar lo que se ha indicado se ha cuantificado la información que nos ha proporcionado cada empresa de la muestra del sector que se ha estudiado.

Asimismo, con el fin de conocer la realidad del sector, la metodología empleada se basó en la objetividad, buscando comprobar las herramientas que apoyen la validez de la investigación. Dicha metodología sigue una secuencia lógica y estructurada acorde a los objetivos que se han formulado. Se ha obtenido información vía la elaboración de cuestionarios basados en la herramienta proporcionada por CENTRUM Católica (2016); la herramienta que se señala, ha sido utilizada para el estudio de valor compartido en los sectores del Perú y Colombia entre los años 2010 y 2014.

Las herramientas que se han mencionado en el párrafo precedente, se consideran como el puro diseño de la investigación y son las que permitieron que se pueda discutir las evidencias encontradas para así establecer lineamientos que permitan emitir mediciones, juicios y conclusiones previas. Así mismo, han permitido eliminar aquellos elementos que puedan constituir algún tipo de límite, barrera o distorsión que pueda afectar la objetividad deseada. De igual forma, el alcance del diseño de la investigación, demostrará y describirá si las empresas de la muestra tienen pleno conocimiento y aplicaron de manera correcta el

concepto de valor compartido.

Ante la necesidad de tener claro el concepto del diseño de investigación y de acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández & Baptista (2010), el investigador debe de estar en la capacidad de poder responder a las preguntas de investigación una vez que haya precisado el planeamiento del problema y haya definido el alcance de la investigación. Es en este momento que el termino diseño, se encuentra referido al plan o a la estrategia que se bosqueja para obtener la información que se desea. De acuerdo a Malhorta (2008) el diseño de investigación tiene solo dos clasificaciones, la exploratoria y la concluyente, done la primera de ellas es empleada en el nivel más primario del desarrollo de la investigación, su objetivo principal es brindar información que atañe exclusivamente a comprender el problema que se piensa investigar. El segundo de ellos, da el apoyo al investigador en su toma de decisiones para determinar, evaluar y elegir las acciones que va a tomar.

En resumen, se utilizó un enfoque cuantitativo en base a un diseño descriptivo (recolección de datos a fin de describir y comparar el desempeño del sector) bajo un análisis horizontal y vertical a fin de relacionar las variables definidas y compararlas entre sí con el objeto de establecer patrones de comportamiento y desempeño en el sector. Asimismo, el diseño fue evolutivo, debido a que la información recolectada corresponde a tres períodos anuales consecutivos (2013 - 2015).

3.2 Conveniencia del Diseño

Considerando la necesidad de recoger y analizar la información que permita hacer mediciones confiables y establecer patrones, se ha visto por conveniente utilizar la investigación cuantitativa. La conveniencia de su uso, se debe que está orientada a los resultados y permite al investigador medir y analizar aquellos datos que lo conlleven a discutirlos. Así mismo, permite estudiar con detalle las relaciones entre las variables independientes y dependientes que surjan dentro del análisis o de las muestras, comprobando

resultados de los distintos análisis que se efectúen, además, tiene utilidad en la objetividad del investigador al momento que emite los resultados de sus hallazgos conllevándolo a una respuesta final.

La elección de este método obedece a la necesidad y al propósito de responder al planteamiento del problema. Asimismo, con el resultado de las muestras recogidas se ha querido aportar evidencias que puedan responder a las preguntas de la investigación. La formulación de ideas derivó en cuestionamientos, estableciendo pautas que aplican al sector construcción de viviendas en Lima Metropolitana, mostrando, de manera descriptiva, las respuestas y opiniones de los sujetos de las muestras.

Complementando la conveniencia del diseño, y según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el alcance descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, así mismo, describe tendencias de un grupo o población. Asimismo, Malhotra (2008) el principal objetivo del alcance descriptivo consiste precisamente en hacer una descripción de algo, principalmente características o funciones que lo diferencien de lo demás, donde sus principales características es el planteamiento claro del problema otorgando especificaciones detalladas de las necesidades de la información. En resumen, el objetivo del alcance descriptivo no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Bocken. *et.al.* (2013) aseguraron que, con la finalidad de poder lograr la sostenibilidad de cara al futuro, es preciso la innovación de los modelos de negocios. La simplicidad de las herramientas garantiza su correcta aplicabilidad, uso y comprensión tornándola eficaz al momento de la toma de decisiones que apoyan a las organizaciones hacia el camino de la sostenibilidad. Sin embargo, la herramienta requiere de ciertas facilidades para que se obtenga el mejor de los resultados a fin que sea aplicable a todas las organizaciones desde la exploración de oportunidades para nuevas empresas con la finalidad

de aportar en el diseño de modelos comerciales.

3.3 Población

Apoyado en las técnicas estadísticas y en su libro *Estadística para la Administración y los Negocios*, Veliz (2011) conceptuó a la población como el conjunto de elementos de los que se desea obtener información, y que se puede definir a través de un grupo no muy extenso y que a su vez no necesariamente mediante un universo de personas. Asimismo, Levin y Rubin (1996) consideraron a la población como el conglomerado de elementos que se estudia para intentar obtener conclusiones. Por otro lado, tradicionalmente se define a la población como el conjunto de todos los individuos en los cuales se desea realizar un estudio y que, a su vez, deben reunir características similares para lograrlo. La finalidad del presente trabajo es identificar los componentes que generan valor compartido en el sector construcción de viviendas, basados en los conceptos que se han descrito:

- Se filtraron a las empresas “top”, considerando solo aquellas que se encuentran en el sector de construcción de viviendas. Es por ello que, del universo de empresas solo se tomaron las siguientes: VIVA GyM, ICCGSA y Mota-Engil Perú.
- Para contar con una población más amplia, poder realizar un adecuado análisis y responder a las preguntas de investigación, se consideraron tres grandes empresas (Ingroup Investment SAC, Espaciale Arquitectos e Inmobiliaria Grupo Caral) catalogadas como tal según el Decreto Supremo N° 013-2013 (PRODUCE, 2013) (ver Tabla 5).

Tabla 5

Denominación de Empresa por Niveles de Ventas Anuales

Denominación	Niveles de ventas anuales
Microempresa	No exceden las 150 UIT
Pequeña Empresa	Más 150 UIT hasta 1700 UIT
Mediana Empresa	Más de 1700 UIT hasta 2300 UIT
Gran Empresa	Más de 2300 UIT

Nota. Adaptado de Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE
(<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>).

Tabla 6

Empresas consideradas "TOP" y Empresas Catalogadas Como Grandes, en el Sector Construcción

N°	Empresa	Descripción	Considerada	Motivo
1	VIVA GyM	Empresa subsidiaria de Graña y Montero, dedicada a la promoción y gerenciamiento de proyectos inmobiliarios	Sí	Empresa "TOP" considerada por dedicarse a proyectos inmobiliarios
2	ICCGSA	Empresa de capitales peruanos la cual cuenta con varias subsidiarias siendo una de ellas ICCGSA Inversiones quien a su vez a través de la empresa Desarrollos Inmobiliarios Peruanos SAC (DESINPER). Sus operaciones son a través de la marca VALORA.	Sí	Empresa "TOP" considerada por dedicarse a proyectos inmobiliarios
3	MOTA-ENGIL PERU	Empresa relacionada al Grupo Económico Transnacional Mota-Engil. En un inicio se dedicaron a proyectos de infraestructura y vial. Con miras de ampliar sus actividades inician proyectos dedicados al sector inmobiliario con respaldo de su casa matriz.	Sí	Empresa "TOP" considerada por dedicarse a proyectos inmobiliarios
4	INGROUP INVESTMENT SAC	Empresa subsidiaria del Grupo Económico Inmobiliari el cual se dedica a proyectos de construcción e inmobiliarios a través de sus empresas vinculadas como son Ingerencia, Ingroup, Inmobiliari e Inconstructora.	Sí	Empresa considerada por estar dentro del rubro de grandes empresas dedicado al rubro inmobiliario
5	ESPECIAL ARQUITECTOS	Empresa constructora dedicada a proyectos arquitectónicos e inmobiliarios especializándose en construcción, diseño y edificación de viviendas.	Sí	Empresa considerada por estar dentro del rubro de grandes empresas dedicado al rubro inmobiliario
6	INMOBILIARIA GRUPO CARAL	Empresa de capitales peruanos dedicado a la construcción de proyectos inmobiliarios con diseños innovadores, moderno y funcionales. Busca desarrollar proyectos trascendentes basados en sus pilares de innovación y creatividad.	Sí	Empresa considerada por estar dentro del rubro de grandes empresas dedicado al rubro inmobiliario
7	TRADI SA	Empresa líder en la comercialización de productos siderúrgicos, derivados materiales afines y acabados para la construcción	NO	Empresa no direcciona sus actividades al aspecto inmobiliario
8	ODEBRECHT	Empresa dedicada a las obras de ingeniería y construcción. Así mismo en la manufactura de productos químicos y petroquímicos	NO	Empresa no direcciona sus actividades al aspecto inmobiliario
9	SAN MARTIN CCGG	Empresa dedicada a los servicios de Minería y Construcción, sobre ésta última actividad enfocada a la construcción de mantenimiento de vías, perforaciones, presas, diques, túneles obras de concreto, canales.	NO	Empresa no direcciona sus actividades al aspecto inmobiliario
10	JJC CONSTRUCTORA	Empresa dedicada a inicialmente a la edificación y habilitación urbana. De manera progresiva y a lo largo del tiempo sus actividades se extendieron a proyectos de infraestructura vial, hidráulica e hidrogenerica, portuaria, minera, instalaciones eléctricas, sanitarias y electromecánicas.	NO	Empresa no direcciona sus actividades al aspecto inmobiliario

Nota: Adaptado de las ayudas memoria anuales de cada empresa

- El universo total fue de diez empresas (ver Tabla 6), de las cuales solo se han tomado en cuenta seis (según los criterios señalados). Dichas empresas se ajustan a las características que se han considerado y que han pasado a formar parte de la muestra analizada, según el cuestionario brindado por CENTRUM Católica.
- Una característica adicional entre algunas empresas de la muestra es que se puede encontrar entidades que son subsidiarias de grupos económicos importantes que reciben el respaldo económico y financiero de su casa matriz. Así mismo podemos encontrar empresas con capitales propios cuya gestión permite ubicarse dentro de las empresas analizadas y que permiten el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.4 Muestra

Yin (2003) mencionó que existe una lógica adyacente para grupos de casos de estudio. Cada caso debería ser seleccionado de modo que: (a) predigan resultados similares o (b) produzcan resultados que contrasten, pero para predecir razones (a manera teórica). El elegir entre seis a diez casos de estudio es analógico a la conducción de seis experimentos de tópicos relacionados; unos cuantos casos (dos o tres) podrían ser réplicas literales, mientras que cuatro a seis podrían designar dos patrones de réplicas, si todos los casos resultan como se predijo, estos seis o diez casos, podrían proveer de manera fehaciente el soporte para el grupo inicial de propuestas de la teoría.

Considerando lo indicado, la muestra se ha seleccionado de manera no probabilística por la similitud que hay entre todas aquellas, es decir, su actividad orientada a la construcción de viviendas; así como la accesibilidad del grupo de investigadores a ella. El objetivo será que la muestra contenga los menores errores posibles y, bajo un mismo patrón de resultados, estos errores se minimizarán mediante una correcta estructura de la herramienta que ha sido proporcionada por CENTRUM Católica. En la Tabla 7 se muestra la lista de empresas que

conforman la muestra.

3.5 Consentimiento Informado

Según indicó Hernández et al. (2014) el consentimiento informado es un documento con el que se invita a las personas a participar de una investigación. Al aceptar el consentimiento se autoriza a los participantes e investigadores el uso de la información recolectada para el análisis y comunicación de los resultados. En ese sentido, los cuestionarios que se realizaron fueron previamente pactados con el informante y bajo su consentimiento. Además, se formalizó la libre participación de cada una de las personas indicándole a cada uno de los participantes, antes del inicio del mismo, que toda la información brindada sería de uso exclusivo del presente trabajo de investigación (ver Apéndice B).

Tabla 7

Empresas Constructoras de Viviendas (Muestra)

Empresa	Descripción
1. Mota Engil Perú	Grupo económico Transnacional.
2. Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA	Empresa de capital peruano
3. Viva GyM	Subsidiaria de Graña y Montero
4. Inmobiliaria Grupo Caral	Dedicada a proyectos inmobiliarios con diseños innovadores
5. Inmobiliari	Realiza proyectos de construcción e inmobiliarios
6. Especialista Arquitectos	Especialista en construcción, diseño y edificación de viviendas

3.6 Confidencialidad

Según el United States Agency International Development (USAID, 2012), dentro de la norma ISO/IEC 27002 enfocada en la seguridad de información, la confidencialidad es la manera en la cual se garantiza que la información será accesible para personas autorizadas. Para el caso de Perú también es aplicable la norma ISO/IEC 27002, la cual se encuentra relacionada, por ejemplo, a las áreas de seguridad de información, riesgos, auditorías de

sistemas, continuidad de negocios, entre otras. Para la elaboración del presente trabajo de investigación, nos basaremos en la ley de protección de datos, la cual restringe el uso indiscriminado de información personal (El Peruano, 2011), es por ello que, con el fin de salvaguardar la privacidad de cada uno de los participantes, solo se hará mención del nombre de aquellos que brindaron su conformidad, y se hará referencia de aquellos que decidieron mantener su nombre bajo reserva, toda la información que permita identificar a los participantes se omitirá de la tesis con el fin de garantizar la confidencialidad, es por ésta razón que se envió a cada uno de ellos el acuerdo de confidencialidad antes mencionado (ver Apéndice B).

3.7 Ubicación Geográfica

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en Lima Metropolitana utilizando como herramienta el cuestionario brindado por CENTRUM Católica, el cual se aplicó a las empresas de construcción de viviendas. Según Santos (2015), la localización geográfica comprende el establecimiento de "la matriz Geográfica o punto de partida de la estructuración de la información" (p.20), entendiéndose como la limitación del alcance geográfico de la investigación.

3.8 Instrumentación

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha empleado como herramienta de medición la proporcionada por CENTRUM Católica (ver Apéndice A). Este cuestionario cuenta con seis secciones: (a) información de la empresa, (b) conocimiento de la creación de valor compartido, (c) información sobre gobernanza y transparencia, (d) medición de valor compartido, (e) conservación del medio ambiente, y (f) accionistas. Adicionalmente, se busca conocer a la empresa desde la propia fuente (encuestados), a fin de poder contrastar la versión existente en las memorias o página web.

Según Malhotra (2008) definió la instrumentación como los posibles cambios en el

instrumento de medición y en los observadores. Además, recalco que, en ocasiones, los instrumentos de medición se pueden modificar en el curso del experimento por razones diversas. La instrumentación puede tener efectos probables cuando los entrevistadores hacen mediciones antes y después del tratamiento, razón por la cual la eficacia de los entrevistadores podría variar en los distintos momentos en los que se realiza.

3.9 Recolección de Datos

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que lleven a reunir datos con un propósito específico, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), elaborar este plan incluye determinar “¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? ¿En dónde se localizan tales fuentes? ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? Asimismo, los mismos autores indican que el plan se nutre de diversos elementos: (a) las variables, conceptos o atributos a medir, (b) las definiciones operacionales (c) la muestra, y (d) los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).” (p.198)

De acuerdo a esto, se recolectaron los datos de la siguiente manera:

- Se identificaron a los principales ejecutivos de cada empresa como gerentes de contabilidad, finanzas y proyectos, así como también a principales apoderados de rangos medios relacionados a unidades de responsabilidad social, relaciones comunitarias, seguridad salud y medioambiente.
- Se enviaron cartas de presentación emitidas por CENTRUM Católica para solicitar el llenado de los cuestionarios con los representantes de cada unidad.
- Se envió previamente a la reunión la herramienta de valor compartido con la finalidad de que puedan contar con la mayor información posible en el momento de realizada la reunión.

- Se solicitó la autorización de los participantes del cuestionario para grabar la reunión con el fin de no perder ningún detalle de la misma.
- Por último, se complementaron los datos de la herramienta con información obtenida de las memorias y documentos públicos de las empresas.

3.10 Análisis de los Datos

Para el análisis de datos, se realizó lo siguiente:

Se elaboró una matriz con todas las respuestas brindadas por los informantes para facilitar la lectura de los resultados (ver Apéndice D). Se realizó el análisis de los resultados de la encuesta en base a los ocho componentes comprendidos en la herramienta (a) gobernanza y transparencia, (b) colaboradores, (c) comunidad, (d) proveedores, (e) clientes, (f) conservación del medio ambiente, (g) accionistas, y (h) empresa, esto con el fin de responder las preguntas de investigación.

Para determinar la relevancia de cada componente en la generación de valor compartido, se consideró el porcentaje de cumplimiento, el cual se obtuvo de la siguiente manera: (respuestas respondidas afirmativamente / Total de respuestas respondidas). Este porcentaje no consideró aquellas preguntas en las cuales no se obtuvo información.

Se estimó conveniente proponer en la presente investigación un mínimo de 60% de cumplimiento para considerar como relevante a los componentes de valor compartido. Asimismo, podrían definirse cuatro niveles de relevancia: (a) No relevante, menor a 60%, (b) Baja, de 60 % hasta menor a 70%, (c) Media, de 70% hasta menor a 85% y (d) Alta, mayor o igual a 85%. Para fines prácticos, bastará, en la presente investigación, que se cumpla un 60% para considerarlo relevante. Cabe mencionar que el asignar inicialmente un grado de cumplimiento mínimo busca que este sirva de aliciente para que las instituciones puedan, en base a sus recursos y esfuerzos, estimar grados de cumplimiento mayores en el futuro y se mejore el desempeño; tal cual lo realizan las empresas al asignar cuotas iniciales bajas a sus

colaboradores de ventas con el fin que estos se motiven hacia el cumplimiento inicial y luego se familiaricen con los procesos y puedan lograr cuotas mayores y se logre mayor cumplimiento de los objetivos.

Esta asignación baja de cuotas, fue definida por Kotler (1991), como una fijación de cuotas para que la mayoría de la fuerza de ventas la pudiera alcanzar en base a lo que el autor llamó como escuela de la cuota modesta (p. 746). Complementando la idea, Arellano (2010) indicó que las cuotas deben motivar a que los vendedores se superen y que, además, sean cuotas alcanzables (p. 294). En dicho sentido, el grupo de investigadores ha optado, a similitud de lo indicado por ambos autores, por la cuota de 60% de cumplimiento como primer parámetro de medición por ser alcanzable y motivadora a la vez, con fines de que se incremente en el futuro y se mejore el desempeño sobre los componentes de valor compartido. Por último, cabe mencionar que además de la información recogida a través del cuestionario, también se obtuvo información cualitativa en base a opiniones y experiencias de los participantes, que se utilizó para el análisis del presente trabajo. Esto ayudó a obtener conclusiones más robustas e identificar los componentes del valor compartido.

3.11 Validez y Fiabilidad

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) “un instrumento de medición puede ser confiable y/o fiable, pero no necesariamente válido” (p. 205). Es por ello que la herramienta de medición debe de contar con los dos factores que se han señalado, sin embargo, dicha herramienta puede verse afectada por lo siguiente: (a) improvisación, es decir, no se brinda un adecuado tiempo a la elaboración creando instrumentos poco válidos o confiables, (b) uso de instrumentos elaborados en el extranjero, que no se ajustan a la realidad del país en que se quiere aplicar, (c) instrumentos no empáticos, es decir, se crea la herramienta sin tomar en cuenta las diferencias de lenguaje, género, edad de las personas que puedan utilizarla, (d) respuestas inusuales, las mismas que pueden resultar del estilo

característico de cada personas, (e) entorno, dado que esto puede influir en la respuesta de las personas a quienes se les aplica el instrumento, y (f) estandarización de la herramienta, ya que pueden darse diferentes indicaciones o parámetros para todos los participantes.

El instrumento aplicado en este estudio fue proporcionado por CENTRUM Católica quien ampara la presente investigación y cuyo modelo fue sometido a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a metodología. Asimismo, el instrumento tuvo tres formas de validación:

- *Fuentes teóricas:* la revisión de la literatura permitió validación de la herramienta
- *Validación de expertos:* la herramienta fue validada por (a) Profesor Ruben Guevara Moncada, investigador de CENTRUM Católica y especialista en responsabilidad social empresarial y (b) Profesor Gustavo Yopez López, investigador de la Universidad Externado de Colombia y especial en responsabilidad social empresarial.
- *Aplicación de Instrumento:* se aplicó el instrumento tomando como muestra a cinco estudiantes de CENTRUM Católica con el fin de asegurar el correcto llenado de la encuesta y no generar confusión.

Cabe señalar que para la validación no se pudo utilizar la herramienta estadística alfa de combrach, dado que el cuestionario contiene una gran cantidad de preguntas dicotómicas, además se obtuvieron respuestas similares en las empresas de la muestra.

3.12 Resumen

La metodología cuantitativa ha permitido identificar los componentes de valor compartido en las empresas del sector construcción de viviendas en Lima Metropolitana. La objetividad empleada ha logrado diferenciar las distintas etapas por las que ha atravesado cada institución con la finalidad de llegar a evidenciar si logran obtener el valor compartido con la gestión empresarial. Cabe señalar que la información que se ha logrado obtener

provino de la herramienta proporcionada por CENTRUM católica, que ya ha sido empleada para el estudio del valor compartido en sectores de Perú y Colombia entre los años 2010 y 2014.

De la misma manera, y en función a lo establecido por Porter respecto a la metodología a seguir, se han delimitado las mediciones y/o controles de la creación del valor compartido, el cual es visto como un proceso, llegando a proponer pautas para comprender el propósito de la medición. En función de lo indicado, la pregunta principal de la investigación se basa en saber cuáles son los componentes relevantes del valor compartido; esta va de la mano con el planteamiento del problema. Es por ello que, a través de los controles de medición, el principal cuestionamiento y el planteamiento del problema, se ha determinado la finalidad de cada uno de los componentes del valor compartido de las empresas que se han analizado.

Al respecto de la población analizada, se ha considerado a las empresas de mayor envergadura dentro del sector construcción. La información que se ha obtenido no solo ha sido de primera fuente (propios funcionarios) sino también se ha podido obtener de datos públicos y fidedignos que en su momento han podido ser contrastados con las encuestas realizadas por nuestro equipo de investigadores. Los datos que se han recolectado han sido analizados mediante metodologías aplicadas a cada una de las empresas con la finalidad de poder determinar si existe la creación del valor compartido que vaya de la mano con la gestión empresarial. Asimismo, se busca determinar el grado de existencia en cada institución como también si existe un factor en común entre ellas donde coincidan con la generación del valor compartido. Se precisa que, desde el punto de vista de la validez y fiabilidad, a cada empresa encuestada se le aplicaron distintos métodos con la finalidad de obtener resultados casi similares pero que fueron tomados como muestra en distintos momentos, la razón de este proceder es la siguiente: se quiere llegar a medir si existe valor compartido en su gestión.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el presente estudio, se utilizó como herramienta de investigación la encuesta de creación de valor compartido brindado por CENTRUM Católica con el propósito de identificar los componentes del valor compartido. Este capítulo presenta los resultados de los cuestionarios realizados a los jefes y/o gerentes de empresas representativas del sector construcción de viviendas, escogidos bajo criterios determinados para la presente investigación que se detallan en el capítulo III. Con los resultados obtenidos a través de los cuestionarios se realizó una matriz con el fin de realizar un adecuado análisis, obtener conclusiones y responder a las preguntas de investigación.

4.1 Características de la Muestra

En este punto se describieron los perfiles de las empresas constructoras de vivienda que formaron parte de la muestra, así como el perfil de las personas que participaron del cuestionario para poder obtener la información:

4.1.1 Perfil de las empresas

Se consideraron seis empresas para el análisis del presente trabajo de investigación: Mota Engil Perú, Viva GyM, Inmobiliari, Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA, Inmobiliaria Grupo Caral, Ingroup Investment SAC y Espaciale arquitectos. De ellas, las tres primeras son consideradas como empresas “top” y las tres últimas, como grandes empresas de acuerdo a lo definido en la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.

El mix de tipos de empresas elegidas para la investigación permitirá evidenciar si los componentes de creación de valor compartido distinguen el tamaño y antigüedad de las mismas o si este concepto se ajusta a cualquier tipo de empresa y sus componentes pueden ser identificados en cualquiera de ellas. Adicionalmente, estas empresas coinciden en la preocupación de atender las necesidades sociales de la población desde su posición y

recursos, ya sea a través de políticas establecidas o de iniciativas a corto y largo plazo. A continuación, se muestra un resumen del perfil de las empresas que participaron de esta investigación y de las principales características que hicieron que formarán parte de la muestra, como son: empresas “top” y tipo de empresa (ver Tabla 8).

Tabla 8

Perfil de Empresas Constructoras de Viviendas (Muestra)

Empresa	Años en el mercado	N° de Trabajadores	Ventas anuales S/	Ranking de empresas “top”
1. Mota Engil Perú	32	4754	823 MM	Sí
2. Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA	50	2544	495 MM	Sí
3. Viva GyM	08	266	290 MM	Sí
4. Inmobiliaria Grupo Caral	08	97	270 MM	No
5. Inmobiliario	10	402	182 MM	No
6. Especialista Arquitectos	05	15	4.5MM	No

Se vio por conveniente tomar en cuenta las principales empresas constructoras en Lima Metropolitana, debido a que sirven como referente dada su trayectoria en el sector. Para esto, se consideró el ranking de empresas “top” publicado en el artículo “Éxito a medias” de la revista América economía en el año 2014 quien las cataloga como tal por sus niveles de

ventas generados durante el año 2015. De estas se presentan las ocho empresas consideradas como las “top” del país con sus niveles de ventas al 2015 (ver Figura 5).

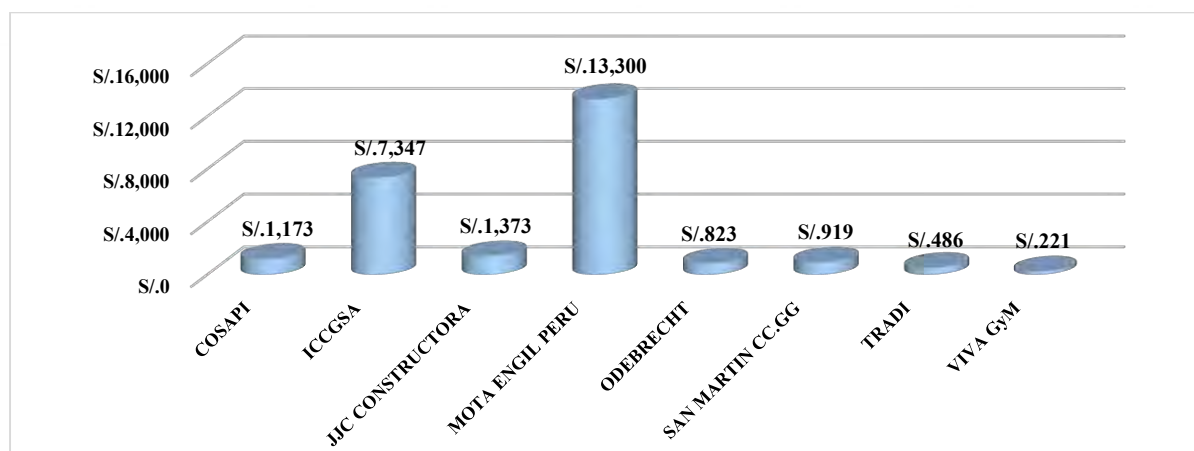


Figura 5. Ventas anuales año 2015 – constructoras “TOP”.

Adaptado de las memorias anuales de cada empresa y que se encuentran registradas en la base de datos de la Bolsa de Valores de Lima (<http://www.bvl.com.pe/mercempresas.html>).

4.1.2 Perfil de los participantes

Los cuestionarios fueron realizados a los ejecutivos que ocupaban cargos de jefatura o gerenciales dentro de la empresa con el fin de que puedan proporcionar toda la información necesaria para el uso de la presente investigación. Adicionalmente, los informantes participantes pertenecían a áreas ligadas a responsabilidad social, medio ambiente o financiera, dado que se requería información de estos ámbitos. De cada uno de estos informantes se elaboró un resumen de sus respectivos perfiles (ver Tabla 9).

Tabla 9

Perfil de los Informantes

Nombre del Informante	Empresa	Cargo	Profesión	Tiempo
No disponible	Mota Engil Perú	Jefe de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias	Antropóloga	5
No disponible	ICCGSA	Sub gerente de Seguridad, Salud y medioambiente	Ingeniero	NE
Fernando Escudero	Viva GyM	Gerente de Contabilidad	Contador	6
Walter Torres	Inmobiliaria Grupo CARAL	Gerente de Proyectos	Ingeniero Civil	8
Juan Boza	Inmobiliari	Gerente de Finanzas	Economista	1
Renzo Yanque	Especiale Arquitectos	Gerente General	Arquitecto	5

Nota. NE=No especificado.

4.2 Resultados

El análisis de este capítulo se realizó en base a los ocho componentes que se encuentran en la herramienta, esto permitió identificar los componentes relevantes del valor compartido, ya que estos definen la competitividad de la empresa y, en conjunto, ya sea en mayor o menor medida, permite crear valor tanto para la empresa como para su comunidad vinculada. Además, partiendo de la premisa de que es la sociedad quien consume los productos de una empresa, es conveniente atender sus necesidades para que esta apoye a la empresa dado que es parte primordial de su entorno, es por ello que los factores social, económico y medioambiental, al estar entrelazados, son de vital importancia para el desarrollo de creación de valor compartido. A continuación, se detalla el análisis de cada una de las secciones de la herramienta.

4.2.1 Conocimiento sobre valor compartido

Para obtener el nivel de conocimiento de valor compartido en las empresas del sector de construcción de viviendas, se tomó como referente a los seis ejecutivos de las empresas consideradas en la muestra. Se obtuvieron los siguientes resultados (ver Tabla 10).

Tabla 10

Nivel de Conocimiento de Valor compartido

Empresa	¿Conoce el concepto de Valor compartido	Puntaje
Mota Engil Perú	Sí conoce	3
ICCGSA	No conoce	1
Viva GyM	Sí conoce	3
Inmobiliaria Grupo CARAL	Conoce poco	2
Inmobiliari	No conoce	1
Especiala Arquitectos	No conoce	1

Puntaje de la Escala: (1) No conoce, (2) Conoce Poco, (3) Si conoce y (4) Conoce mucho

Para realizar el análisis de estos resultados se definió una escala que permitió evaluar actitudes y opiniones de manera sencilla y cuantificar resultados. Para ello se hizo la

siguiente clasificación: (a) No conoce, (b) Conoce poco, (c) Si conoce y (d) Conoce mucho. De acuerdo a la escala establecida se obtuvo como resultado que el 67% de los encuestados o no conoce o conoce poco este concepto.

Con respecto a esto se puede decir que el concepto de valor compartido es un concepto nuevo y, en algunos casos, como se ha podido evidenciar es desconocido para las empresas del sector de construcción de viviendas en Lima Metropolitana y su aplicación asume un rol secundario dado que sus objetivos están ligados a la obtención de mayores ventas o la reducción de costos con fines de eficiencia, más que en lograr impactos que realmente generen o busquen generar valor en el entorno como prioridad. Se hace mención, además que, a nivel académico, no se evidencia a nivel peruano – a través de la búsqueda por internet realizada por el equipo de investigadores – la enseñanza de maestrías o cursos de posgrado sobre valor compartido; a diferencia de la Responsabilidad Social que sí forma parte de la oferta académica de universidades y escuelas de negocios. Esta ausencia bien podría estar generando o contribuyendo al desconocimiento sobre este concepto y su aplicación.

Sin embargo, si bien el concepto no se ha desarrollado como tal en el sector, sí se identificaron iniciativas que coinciden o que tienen las mismas bases que el concepto de valor compartido como es el caso del “bono verde”, que es impulsada por el gobierno. Además, de acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó que la creación de valor compartido de las empresas de este sector podría enfocarse en la redefinición de la cadena de valor, es decir basado en mejorar las operaciones logrando reducir costos, mejorar la calidad y productividad a través de mejoras para el medio ambiente, adecuado uso de los recursos, gestión de proveedores e inversión en el recurso humano (Porter & Kramer, 2011). Esto también conversa con los conceptos de ambos autores en la opción de crear nuevos mercados o atender necesidades actuales no atendidas.

Discusión. El concepto de valor compartido como tal no es conocido en todas las empresas de la muestra, sin embargo, no es un tema de poco interés para empresas como Mota Engil quien considera que las certificaciones e iniciativas de beneficio común para la sociedad y empresa son puntos importantes a considerar en miras a seguir creciendo y expandiéndose. Por otro lado, la empresa Caral si bien manifestó poco conocimiento de este concepto, viene participando del Bono verde como parte de la concientización y responsabilidad que tiene de atender tanto las necesidades de su empresa como de la sociedad. Esto evidencia lo que mencionaron Porter y Kramer en el 2011, que es que con el tiempo las empresas han ido deslindando las responsabilidades que tienen con la sociedad debido a existencia de instituciones sociales por lo que hoy estos temas ya no son tan conocidos o importantes en empresas, como las de la muestra.

4.2.2. Preparación para aplicar valor compartido

Para este punto se consideraron los componentes de gobernanza: (a) Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL, (b) Reporte de Sostenibilidad de la GRI, (c) UN Global Compact, (d) Perú 2021, (e) Certificaciones y (f) Great Place to Work. (ver Tabla 11) y transparencia: (a) Materialidad, (b) Representación Corporativa, (c) Impacto de sus acciones y (d) percepción (ver Tabla 11), como indicadores de preparación para aplicar el valor compartido en las empresas.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, las empresas coinciden en la necesidad de alinearse y formar parte de grupos y programas que brinden un gobierno adecuado. Además, se evidenció que al tratarse de empresas constructoras cuyo ámbito de acción no es necesariamente el inmobiliario, requieren contar con certificaciones en sus procesos con fines de acceder a licitaciones y no necesariamente buscando el bien común con la sociedad.

Por otro lado, la obtención de certificaciones o ser parte de alguna organización ligada al compromiso de responsabilidad social y/o sostenibilidad puede impulsar, a fines de obtener

contratas o de estrategias, hacia un ámbito mayor como lo es el del valor compartido.

Tabla 11

Informa Componente Gobernanza

Gobernanza	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCGSA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
¿Es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?	No	Sí	ND	No	No	No
¿Elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?	No	Sí	Sí	No	No	No
¿Es parte de UN Global Compact?	No	ND	ND	No	No	No
¿Es parte de Perú 2021?	No	No	Sí	No	No	No
¿Tiene certificaciones ISO?	Sí	Sí	Sí	No	No	No
¿Tiene certificaciones OHSA?	Sí	ND	Sí	No	No	No
¿Tiene certificaciones AA?	No	ND	ND	No	No	No
¿Está afiliada Great Place to Work?	No	Sí	ND	No	No	No

Nota. ND=No definido.

Siguiendo esta línea, se muestra el nivel de cumplimiento de las empresas en el componente “gobernanza”. Con respecto a las empresas Grupo Caral, Ingroup Investment SAC y Espaciale Arquitectos estas indicaron que no tienen ningún lineamiento para la gobernanza, debido, principalmente, a que aún no han considerado relevante el desarrollo de estos factores en sus empresas e indicaron que no cuentan con las certificaciones indicadas en el cuestionario debido a que esto no es una limitante para realizar sus operaciones y porque no cuentan con los requisitos exigidos. Sin embargo, se entiende que, para generar valor compartido hasta cierto grado, no son requisitos fundamentales la participación en organizaciones o contar con certificaciones mencionadas, aunque es importante tener claro que un buen gobierno y transparencia aseguran una excelente gestión del valor compartido.

Se analizó el cumplimiento de cada uno de los factores de gobernabilidad contemplados en esta sección (ver Figura 6), encontrándose que las empresas tienen mayor consideración en contar con certificaciones ISO y reportes de sostenibilidad. Esto se debe a que lo consideran importante para la buena imagen que desean proyectar. En menor medida, con un porcentaje de 40% y 33%, son consideradas las certificaciones OHSAS 18001 y las Perú 2021 respectivamente. Cabe mencionar que, en el caso de la empresa Mota Engil, esta formó parte de esta iniciativa durante el periodo del año 2011 al año 2013; luego del cual decidió salir para poder desarrollarse internamente y poder adecuarse a los requerimientos que solicita Perú 2021.

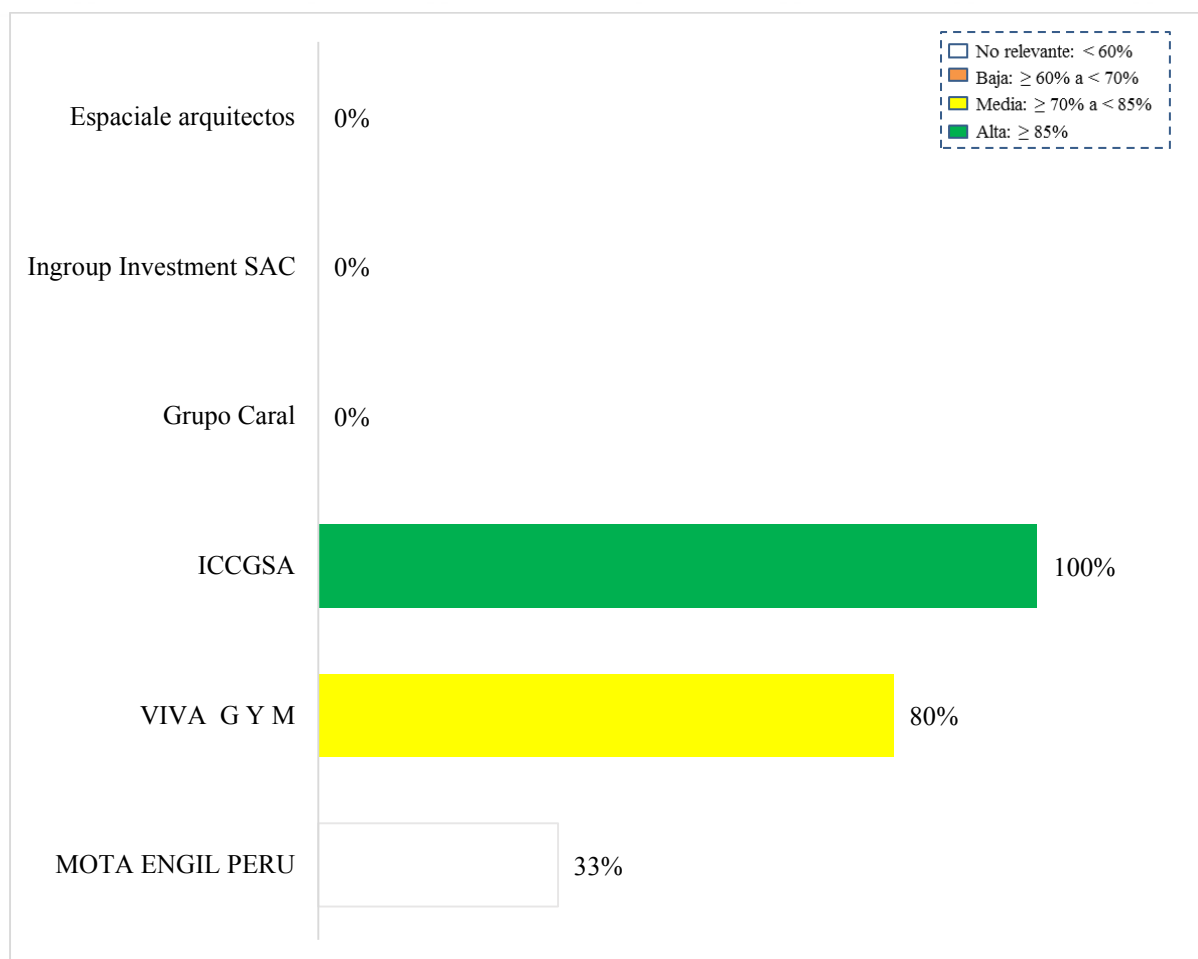


Figura 6. Porcentaje de cumplimiento del componente “gobernanza” por empresa.

Se puede observar, además, el nivel de cumplimiento de las empresas para el componente transparencia, siendo Espaciale Arquitectos y Viva Gym las empresas que

presentan un 100% de cumplimiento, mientras que Mota Engil solo obtiene 50% ya que no se mide materialidad y representación corporativa (ver Figura 7).

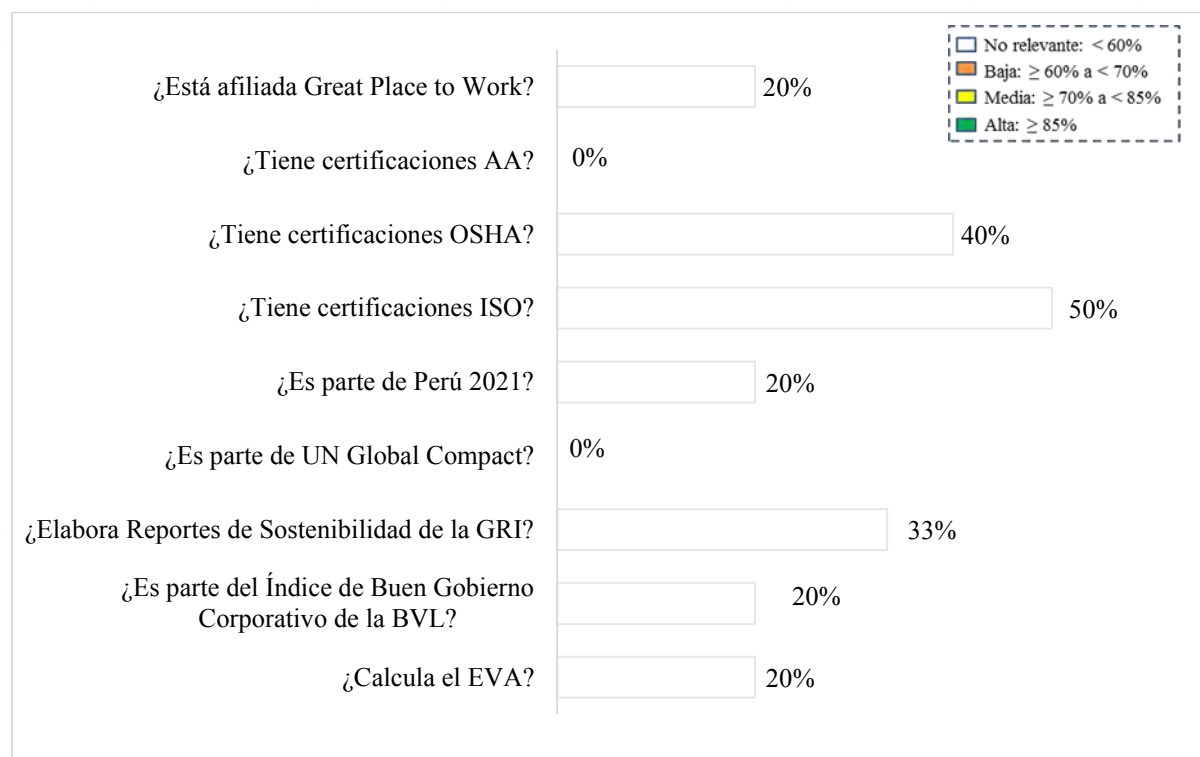


Figura 7. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “gobernanza.”

Con respecto al componente transparencia, el objetivo es medir la capacidad de las empresas para generar confianza en su comunidad y stakeholders. Cabe señalar que no se obtuvo información suficiente de la empresa ICCGSA por limitaciones propias de la investigación y que el Grupo Caral e Ingroup Investment SAC señalaron que no tienen desarrollado estos factores, comportamiento que no es impedimento para la generación del valor compartido.

Con respecto a los factores contemplados en transparencia (ver Figura 8), los indicadores que las empresas consideran más relevantes para su medición con un porcentaje de 60% son la percepción e impacto de sus acciones, esto debido a que trae consecuencias positivas a la empresa, como lo es el crecimiento de la misma. En el caso de la medición de “representación corporativa” y “materialidad”, estos presentan un menor porcentaje (29%) dado que solo las empresas Viva GYM y Espaciale arquitectos miden estos factores.

Tabla 12

Respuestas del Componente Transparencia

Transparencia	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCGSA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
Mide Materialidad	No	Sí	ND	No	No	Sí
Mide Representación Corporativa	No	Sí	ND	No	No	Sí
Mide Impacto de sus acciones	Sí	Sí	ND	No	No	Sí
Mide Percepción	Sí	Sí	ND	No	No	Sí

Nota. ND=No definido

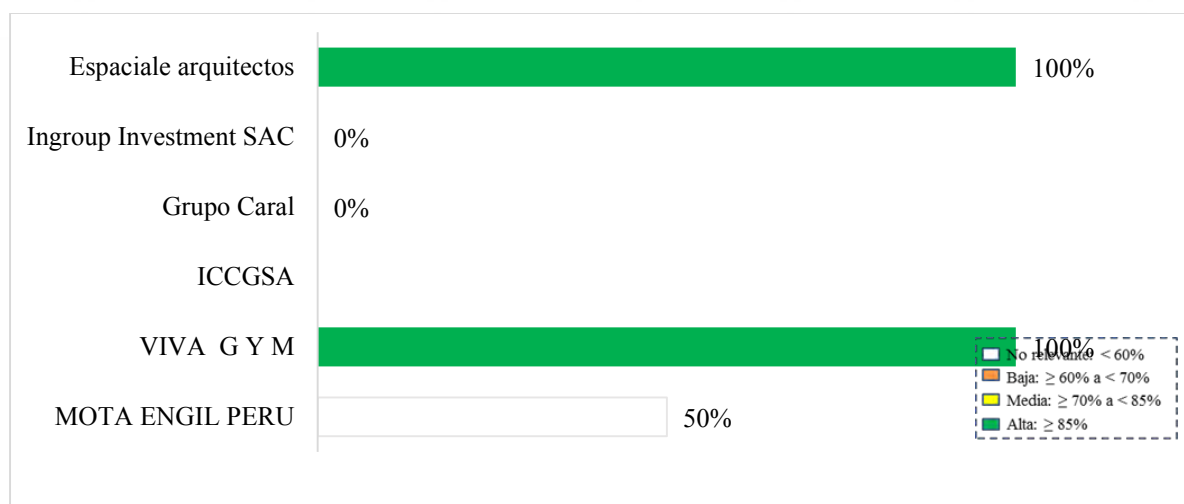


Figura 8. Porcentaje de cumplimiento del componente “transparencia” por empresa. Se precisa que para la empresa ICCGSA su cumplimiento no es ni afirmativo ni negativo razón por la cual no se le asigna porcentaje.

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que los factores de gobernanza y transparencia no son considerados relevantes en su totalidad para las empresas del sector construcción de viviendas, ya que, como se mostró anteriormente, solo ciertos indicadores les resultan útiles para evaluar y conocer su impacto en el mercado. Adicionalmente, no consideran excluyente para la creación de valor compartido el no cumplir con todos estos factores. Entonces, respondiendo a la pregunta de investigación, no se considera relevante para la creación de valor compartido la sección de gobernanza y transparencia.

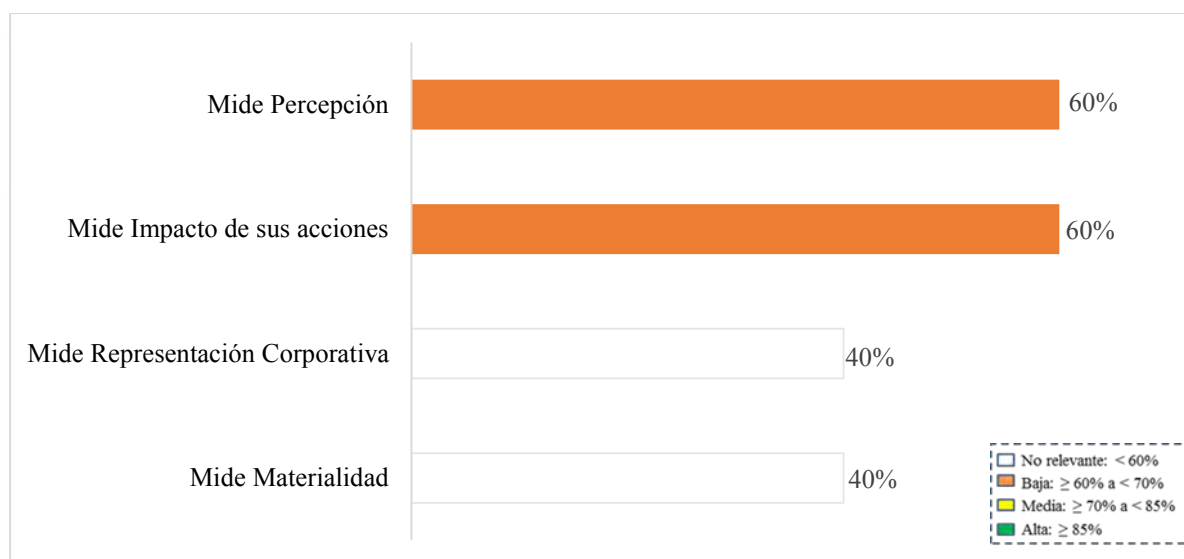


Figura 9. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “transparencia.”

Discusión. De acuerdo a lo establecido en el presente trabajo el componente gobernancia y transparencia definidos como los componentes para determinar la preparación de creación de valor en las empresas de la muestra resultan no relevantes al presentar un porcentaje de cumplimiento en promedio de un 32%. Cabe señalar que si bien en general estos componentes no son relevantes, las empresas Viva GyM e ICCGSA si evidenciaron y manifestaron la importancia de contar con las certificaciones indicadas en la herramienta dado que las consideran importantes no solo de cara a la reputación de la empresa sino también en beneficio común. Esto claramente conversa con lo indicado por Muñoz en el año 2013 y es que las empresas están perdiendo la oportunidad de crear valor económico en común dado que el foco de estas va más por instaurar relaciones públicas antes de buscar un beneficio empresa – sociedad.

4.2.3 Creación de valor compartido según Porter y Kramer

De acuerdo a Porter y Kramer existen tres formas de crear valor compartido, estas tres opciones según el artículo Measuring Shared Value son: (a) redefinición de productos y mercados, (b) redefinición de la cadena de valor y (c) creación de clusters. En base a esto, se

realizaron las siguientes preguntas a los ejecutivos de las empresas de la muestra (ver Tabla 13).

El nivel de aplicación de valor compartido es de un 50% dado que solo las empresas Mota Engil, Inmobiliaria Grupo Caral y Especiala Arquitectos toman en cuenta la creación de valor; sin embargo, sí consideran que hay oportunidad de negocio en cubrir las necesidades del mercado y mejorar su cadena de suministro creando valor compartido.

Tabla 13

Respuestas Relacionadas a la Creación de Valor compartido

Empresa	¿Crea valor compartido cuando redefine sus productos o mercados?	¿Crea valor compartido cuando mejora su cadena de valor?	¿Crea valor compartido cuando negocia con sus proveedores?
1. Mota Engil Perú	Si	Si	Si
2. Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA	No	No	No
3. Viva GyM	No	No	No
4. Inmobiliaria Grupo Caral	Si	Si	Si
5. Inmobiliari	No	No	No
6 Especiala Arquitectos	Si	Si	Si

Esta detección de necesidades bien podría ser cubierta por lo planteado por la FSG para mercados emergentes como la idea de construir viviendas de bajo costo (como ser parte del “bono verde” o del programa Mivivienda) y lograr rentabilidad para el negocio y contribuyendo además a solucionar o alivianar el problema social de la falta de viviendas para sectores menos pudientes. Otra alternativa, alineada a lo planteado por la FSG, es la de crear subproductos, como bien lo ha realizado CEMEX (promover la autoconstrucción bajo la asesoría de un arquitecto y/o ingeniero).

Discusión. Si bien los resultados arrojan un 50% de creación de valor de estas

empresas de la muestra, mediante las tres opciones planteadas por Porter y Kramer, en la práctica estas realizan iniciativas que conversan con la generación de valor compartido. Todas las empresas coinciden en que estas opciones de generar valor son importantes y podría traerles beneficios sin embargo hoy tienen un rol secundario. Aún no han encontrado, basados en Porter y Kramer (2011), la manera de repartir el valor económico y social dado que no son conscientes aún de los beneficios que esto les puede traer.

4.2.4 Creación de valor compartido con enfoque de stakeholder

Para este punto se analizaron los siguientes componentes: (a) colaboradores, (b) comunidad, (c) proveedores, (d) clientes, (e) conservación del medio ambiente, (f) accionistas y (g) empresa. A continuación, se muestra el resultado de cada uno de los componentes mencionados:

Colaboradores. El análisis realizado respecto al componente “colaboradores” corresponde a lo relacionado con salarios, bonos, utilidades, políticas de balance de género; asimismo, también conjuga la participación, la capacitación y la medición de satisfacción del trabajador. En esta sección se obtuvo mayor información de las empresas con respecto a cada factor mencionado.

Cada uno de ellos es considerado vital en vista de que atañe directamente a los colaboradores de la empresa, los cuales son factor preponderante en la obtención de buenos resultados. A continuación, se muestran las respuestas dadas con respecto a los factores ya mencionados (ver Tabla 14). Ello ha permitido realizar un exhaustivo análisis horizontal y vertical por cada una de las empresas de las muestras.

Por otro lado, se muestra el detalle porcentual de cumplimiento según el análisis que se ha efectuado a través de la muestra ya mencionada (ver Figura 10). Se pretende mostrar un detalle tanto por empresa como por respuesta afirmativas (cumplimiento), realizando un

análisis tanto vertical como horizontal. La diferenciación entre cada muestra evidencia el desarrollo de la empresa y hacia dónde se encuentran direccionadas.

Tabla 14

Respuestas del Componente Colaboradores

COLABORADORES	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA	Grupo Caral	Ingrou Investment SAC	Espaciale arquitectos
¿La empresa Paga salarios por encima de la industria?	ND	NO	ND	NO	Sí	Sí
¿La empresa da premios a los mejores colaboradores?	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
¿La empresa da bonos anuales, además del reporte de utilidades?	Sí	Sí	ND	NO	Sí	NO
¿Implementa política sobre balance de género?	NO	NO	ND	NO	NO	NO
¿Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones?	Sí	Sí	ND	NO	Sí	Sí
¿Invirtió en capacitación de los colaboradores?	NO	NO	NO	SI	ND	ND
¿Cuánto invirtió en becas de estudio en el año?	NO	NO	NO	NO	ND	ND
¿Mide la satisfacción del trabajador?	ND	Sí	ND	Sí	NO	Sí
¿Implementa planes de carrera de los colaboradores?	Sí	NO	ND	Sí	NO	Sí

Nota. ND=No definido.

El detalle y análisis de las muestras se realizó a partir de las respuestas afirmativas (ver Figura 11). En él resaltan indicadores con un buen porcentaje de cumplimiento y preguntas que refirieron a indicadores sin mayor incidencia dentro de cada empresa. Respecto

a las respuestas afirmativas, cabe resaltar el otorgamiento de bonificaciones especiales con un 83% de efectividad.

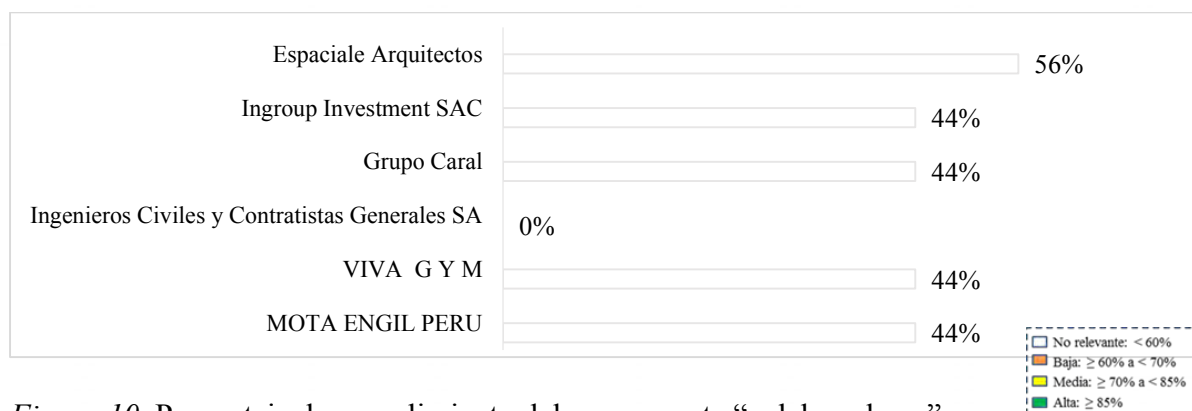


Figura 10. Porcentaje de cumplimiento del componente “colaboradores” por empresa.

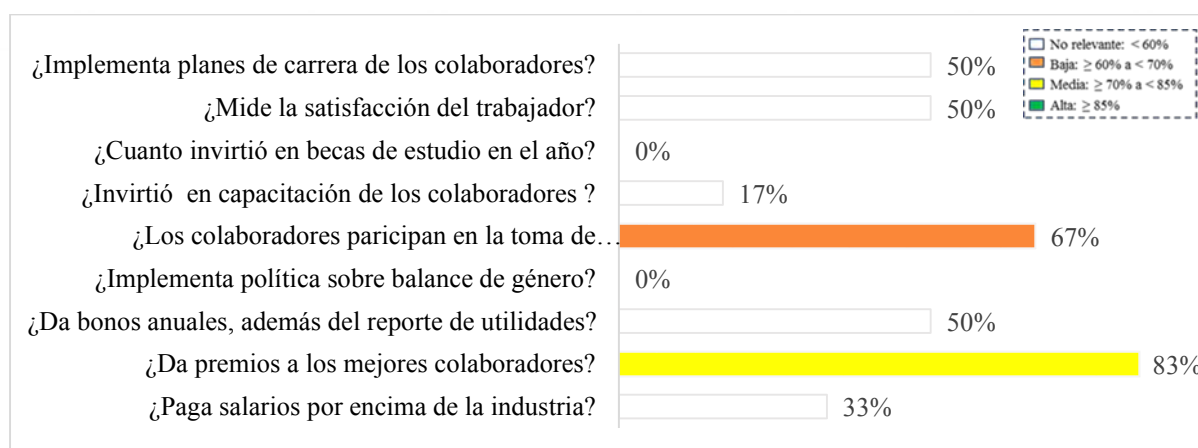


Figura 11. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “colaboradores”.

Dicho resultado se encuentra directamente relacionado con los resultados anuales por cumplimientos de metas; asimismo, se puede evidenciar un buen porcentaje de respuestas afirmativas (67%) respecto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, esto significa que, para las entidades de la muestra es muy importante saber la opinión del colaborador y su visión para alcanzar los objetivos empresariales. Cabe señalar que los resultados en negativo hacen referencia a que no hacen mayor incidencia en aspectos como balance género; asimismo, el no invertir en estudios de capacitación en sus colaboradores – otorgamiento de becas – guarda estrecha relación con lo indicado en estudios anuales.

Si bien no todas las empresas de la muestra otorgan remuneraciones por encima del mercado, podemos evidenciar que esto se ve compensado con el otorgamiento de bonos, tal como ya se ha indicado. En lo que también se ha evidenciado un buen porcentaje de efectividad es en la línea de carrera del colaborador, ello indica que establecen políticas de ascensos que estarán determinadas según cada empresa y que beneficia directamente a cada colaborador. En lo que si deberían de hacer mayor incidencia es en la capacitación de los colaboradores, ya que se trata de un sector sensible que evoluciona de manera constante con innovaciones en todos y cada uno de sus distintos sectores.

Respecto al ámbito salarial, las respuestas que han indicado las empresas se encuentran acorde con los datos numéricos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (ver Figura 12). El salario promedio se encuentra en S/1,400 siendo el sector que mejor remuneración otorga el de construcción (entre los años 2011 y 2015). Sin perjuicio de lo indicado y, a pesar que los salarios no se encuentren por encima del promedio, dicho sector si se destaca del sector manufactura, comercio y servicios según lo que ha venido otorgando por cada periodo que se ha indicado (ver Figura 12).

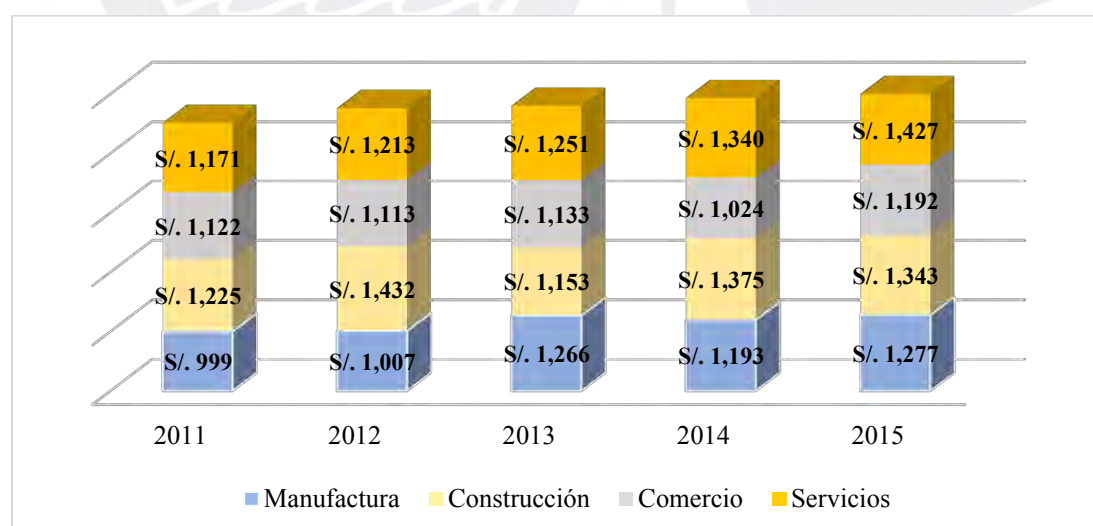


Figura 12. Evolución del promedio de ingresos por sector entre los años 2011 y 2015. Adaptado de “Datos estadísticos del ingreso mensual proveniente del trabajo de la población ocupada urbana, según ramas de actividad,” por Instituto Nacional de Estadística, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

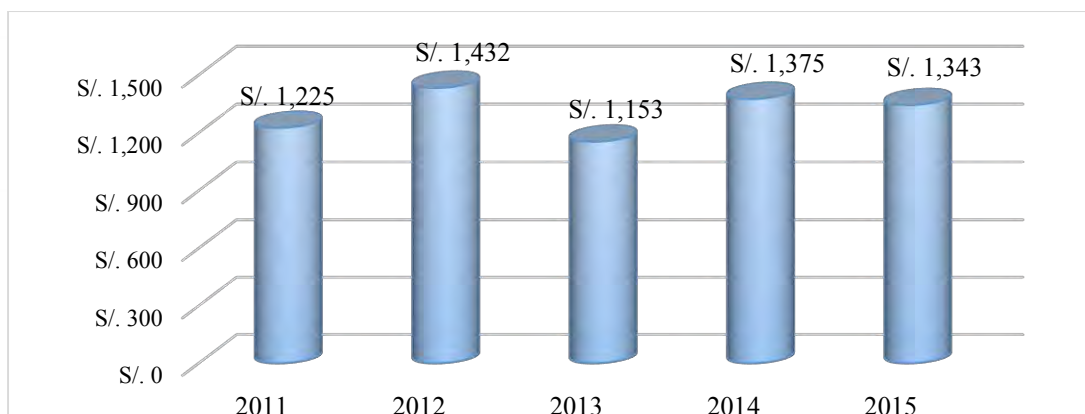


Figura 13. Ingresos promedio por sector construcción entre los años 2011 y 2015. Adaptado de “Datos estadísticos del ingreso mensual solo del sector construcción,” por Instituto Nacional de Estadística, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Adicionalmente y complementando el análisis numérico que se ha indicado, en Lima Metropolitana (universo de la muestra tomada en las encuestas) el promedio de ingreso anual asciende a S/1,781 de acuerdo a lo proporcionado el INEI (ver Figura 13). Cabe señalar que dicha referencia no hace discriminación si se trata de ingresos en población masculina o femenina, diferenciación que sí se ha considerado en el cuestionario proporcionado por CENTRUM Católica. Al respecto de lo último señalado, se puede demostrar que la población masculina percibe mayores ingresos que la población femenina, de acuerdo a los datos que ha proporcionado el INEI (ver Figura 14).

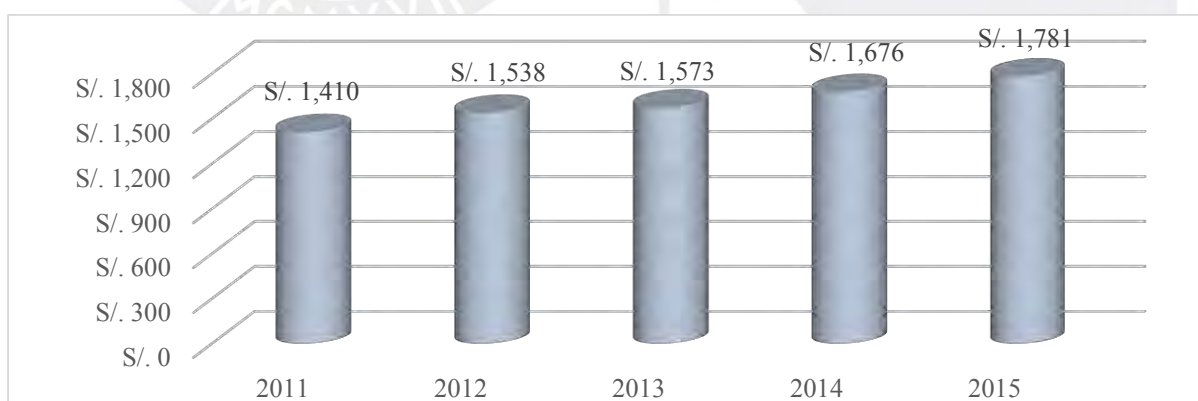


Figura 14. Sueldos promedios en el sector construcción en Lima Metropolitana. Adaptado de “Datos estadísticos del ingreso mensual solo por Lima Metropolitana,” por Instituto Nacional de Estadística, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

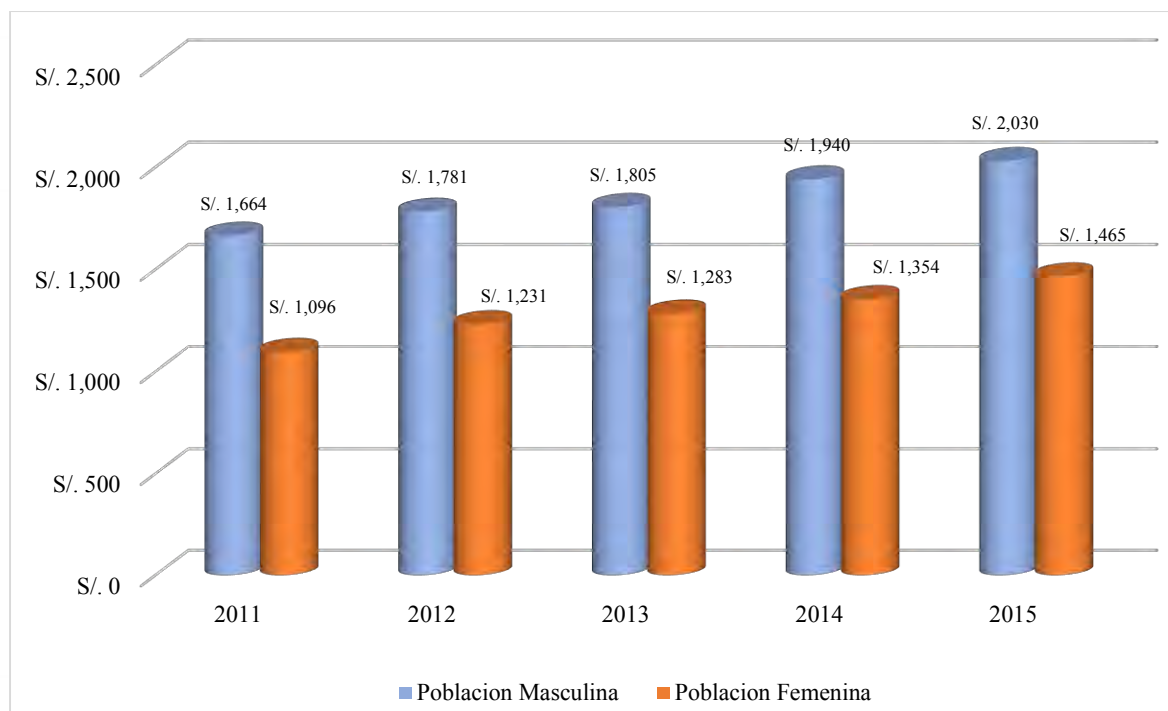


Figura 15. Evolución de sueldos promedio en la población masculina y femenina. Adaptado de “Datos estadísticos del ingreso mensual solo por Lima Metropolitana por población masculina y población femenina,” por Instituto Nacional de Estadística, 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>)

Pinkhasov (2014) mencionó la importancia de los colaboradores en el concepto del valor compartido, puesto que los consideraba el átomo que une tanto a la empresa como a la sociedad a través de los distintos roles que cumple un individuo (trabajador, cliente, parte de la comunidad, etc). La parte motivacional del recurso humano a través de sus logros personales y grupales incidirá positivamente en los logros institucionales que la empresa espera alcanzar.

Comunidad. En esta sección del análisis se pretende medir la relación empresa/comunidad. Se trata de evidenciar el acercamiento entre ellos y mostrar si se refleja la confianza mutua y reciproca que debe de existir en bien de ambos. De acuerdo a la Tabla 15, se ha realizado un análisis horizontal vertical a fin de poder demostrar la efectividad de la muestra a través de cada empresa y de cada pregunta del cuestionario. Las preguntas que se han formulado buscan encontrar si las empresas de la muestra denotan un acercamiento hacia la comunidad, su relación con ella y si existe algún beneficio mutuo.

Tabla 15

Respuestas del Componente Comunidad

COMUNIDAD	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCG SA	Grupo Caral	Ingroup	Investment Espaciale arquitectos
¿Invierte en obras por impuestos?	NO	NO	ND	NO	NO	NO
¿Creó nuevos empleos?	NO	Sí	ND	NO	NO	Sí
¿Invirtió en fortalecer las capacidades laborales?	NO	NO	ND	NO	NO	NO
¿Gestionó riesgos asociados con el entorno?	Sí	Sí	ND	NO	NO	Sí
¿Compró a servicios locales?	ND	ND	ND	Sí	Sí	Sí
¿Invirtió en la conservación del medio ambiente?	ND	ND	ND	NO	Sí	Sí

Nota. ND=No definido.

Se muestra, además, la efectividad de las preguntas afirmativas, es decir, la implementación de las preguntas ya expuestas (ver Figura 16). Dichas respuestas permiten deslizar que las empresas de las muestras no tienen una estrecha relación con la comunidad, por ejemplo, no han tenido resultados favorables respecto a la inversión de obras por impuestos (0%), es decir, ninguna de las empresas por voluntad propia o a través de consorcios han invertido en obras públicas a pesar que ello conlleva a un beneficio tributario, al cual no han pretendido acceder. Asimismo, otra pregunta de la cual se ha obtenido un resultado bastante desfavorable (0%) es la inversión en las capacidades laborales, la cual, si bien no asegura el éxito en la ejecución de cualquier actividad, sí hace efectivo su desarrollo, considerando que en este rubro sobresalen las capacidades del empleado sumadas a su experiencia laboral. Cabe señalar que el mayor índice porcentual lo demuestran las preguntas negativas, esto quiere decir que las empresas de la muestra no tienen muy bien definido o sencillamente no ejercen un mayor acercamiento a la comunidad.

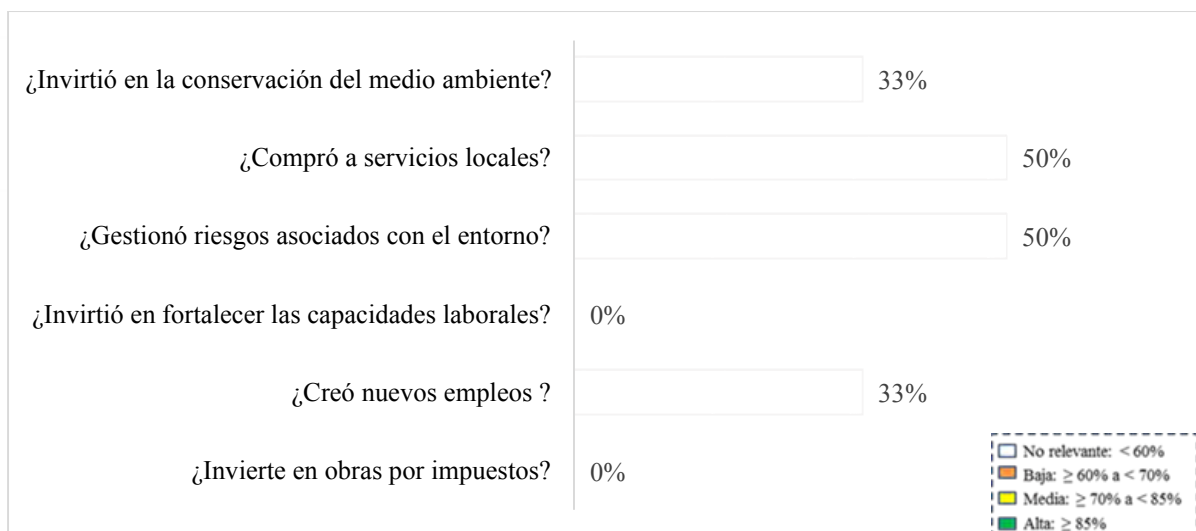


Figura 16. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “comunidad”.

Por otro lado, se indica el análisis por cada empresa de la muestra donde se evidencia la aplicabilidad de las preguntas ya formuladas (ver Figura 17). El mayor índice porcentual de cumplimiento lo tiene la empresa Especialie Arquitectos – empresa que no se ha considerado como grande dentro de la muestra – arrojando un 67% sobre las demás empresas de la muestra. Caso contrario sucede con las empresas denominadas grandes las cuales arrojan en promedio un 33% de cumplimiento, lo que evidencia que no están aplicando políticas encaminadas hacia la comunidad.

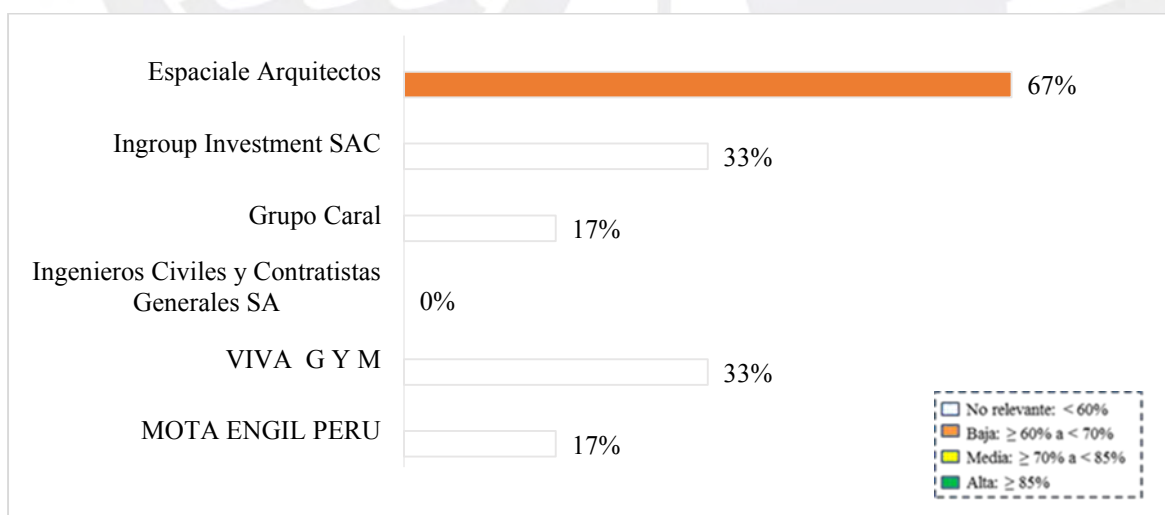


Figura 17. Porcentaje de cumplimiento del componente “comunidad” por empresa.

La CSR – Asia (2015) mencionó que se podría crear valor compartido a través de la creación de pequeños clusters dentro de la comunidad, en ese sentido, comprar a proveedores

locales bien podría encaminarse a fortalecer la cadena de valor de la empresa, así como mejorar la economía de la comunidad y sus pobladores. El resultado de la encuesta muestra que sí hay compras a proveedores locales, pero esto bien podría responder a una cuestión de inmediatez y de corto plazo perdiéndose la oportunidad de aplicación del concepto de valor compartido buscando una relación a largo plazo.

Fish et. al (2016) mencionaron sobre el tema de valor compartido que para crearlo es necesario conocer qué es lo que considera “valor” la comunidad; en dicho sentido mencionaron que lo que para unos es bueno, no necesariamente lo es para los otros y que las buenas intenciones de las empresas podrían entrar en contradicción con lo que espera la comunidad. Por ejemplo, en inversión en el medio ambiente, dicha inversión a la larga podría no tener el alcance esperado o perjudicar a otras economías del lugar.

Proveedores. En cuanto al análisis del componente “proveedores” es importante aclarar, en primer lugar, que la relación empresa / proveedor, por lo general, se establece a largo plazo, en vista de que no se debe dejar pasar las oportunidades de negocio entre ambos. Es de esta manera que se asegura el ciclo de productividad entre ellos. Sin embargo, la relación que se ha mencionado no solo debe de ser comercial, sino, por el contrario, también debe ser amical, de manera que se les permita asegurar el crecimiento entre ambos.

Además, por el tipo de actividad de las empresas de la muestra, las cuales se dedican al sector construcción, es claro que no tienen relación con un solo proveedor por tipo de servicio, sino, por el contrario, en el mercado y sector que se desenvuelven existe un sinnúmero de ellos con los cuales establecer relación. Esta situación fortalece lo que inicialmente se ha indicado, es decir, la especial relación que debe de haber entre ellos. Es por esta razón que las preguntas que se han establecido en esta sección están dirigidas a recoger el vínculo que debe de existir entre ambos. Ello se demuestra en las preguntas planteadas, que aseguran o no su aplicabilidad (ver Tabla 16).

Tabla 16

Respuesta del Componente Proveedor

PROVEEDORES	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	Ingenieros Cíviles y Contratistas Generales SA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
¿Paga a tiempo a los proveedores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Invirtió en la mejora continua?	ND	ND	ND	NO	NO	Sí
¿Buscó estabilidad de los proveedores?	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
¿Incrementó las compras?	Sí	Sí	ND	NO	NO	Sí

Nota. ND=No definido.

Si bien no es una muestra muy amplia, las preguntas que se han formulado sí son claras y concisas, las mismas que pueden evidenciar el cumplimiento de relación entre ambos factores. Es por ello que se muestra la efectividad por cada empresa a través de un análisis horizontal y vertical donde se demostrará por cuestionamiento y por cada muestra que tan efectiva es el vínculo empresa/proveedor. Las respuestas han sido muy favorables (positivas) por cada empresa de la muestra, alcanzado porcentajes del 100% en algunos casos, ello evidencia que es muy importante para cada uno de ellos sus socios estratégicos externos, que en este caso son sus proveedores (ver Figura 18).

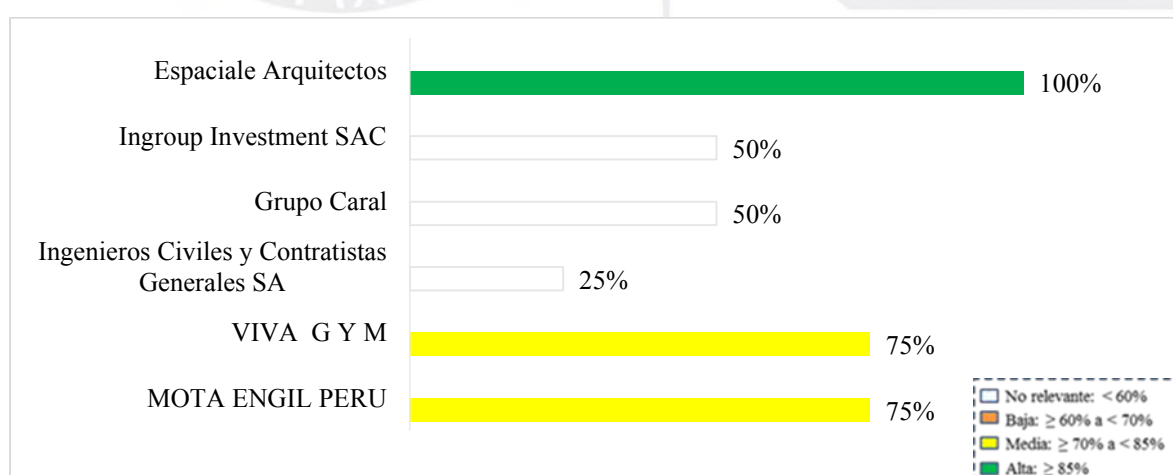


Figura 18. Porcentaje de cumplimiento del componente “proveedores” por empresa.

En la Figura 19 (afirmativas) se pone en evidencia lo importante que son los socios externos de las empresas. Preguntas como si se paga a tiempo a los proveedores (100%) o el incremento de las compras (50%) y la estabilidad de sus proveedores (83%) han tenido elevados índices de respuestas de cumplimiento. Su contraparte, en respuestas con índices muy bajos, significa que la relación es muy estrecha e importante, asegurando la continuidad y el ciclo productivo.

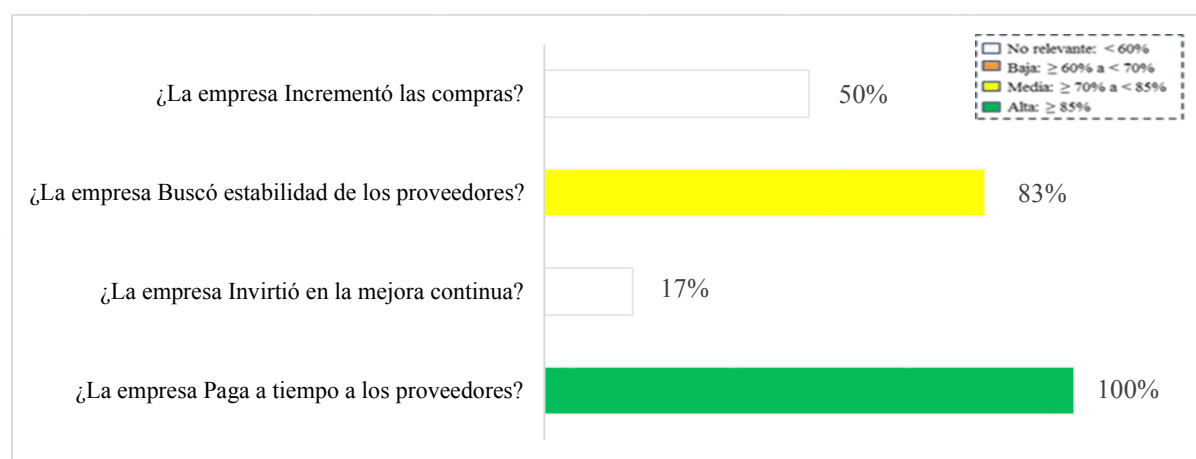


Figura 19. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente “proveedores.”

Cientes: Con respecto al análisis del componente “clientes” se obtuvo mayor respuesta y porcentaje de cumplimiento de las empresas Ingroup Investment, Grupo Caral, Viva G y M y Mota Engil (Tabla 17). Sin embargo, hay que resaltar que la empresa Espaciale Arquitectos cuenta con un 83% de grado de cumplimiento, siendo solamente ICCGSA la empresa que no proporcionó datos.

Por otro lado, a nivel de manejo eficiente de los reclamos de los clientes (ver Figura 20), se observa un cumplimiento al 100% del total de empresas, lo cual demuestra la seriedad con la que estas empresas se encuentran focalizadas en el cliente y en la atención de los reclamos establecidos por ley o por normas internas de las mismas empresas. Cabe mencionar que los reclamos, a la vez, sirven de retroalimentación a las empresas pues muestran oportunidades de mejoras en los procesos de cara al cliente.

Tabla 17

Respuesta del Componente Cliente

Clientes	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCGSA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
Mide calidad de servicio al cliente	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
Da precios preferenciales a los mejores clientes	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	No
Mide satisfacción del cliente	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
Mantiene excelente comunicación con clientes	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
Es transparente con los clientes	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí

Nota. ND=No definido.



Figura 20. Porcentaje de cumplimiento del componente clientes por empresas.

Similarmente, se cumple al 100% lo concerniente a ser transparentes con los clientes, igualmente por obligación de ley, normas internas o manifestación de los valores de la empresa. Esta transparencia se da en dos sentidos. En primer lugar, en la accesibilidad que da la empresa a los clientes sobre sus productos y servicios y, en segundo lugar, a lo fidedigno de la información mostrada en sus canales de comunicación. Cabe indicar que la transparencia es un factor que puede ser valorado por los clientes al momento de tomar una elección sobre un producto o empresa.

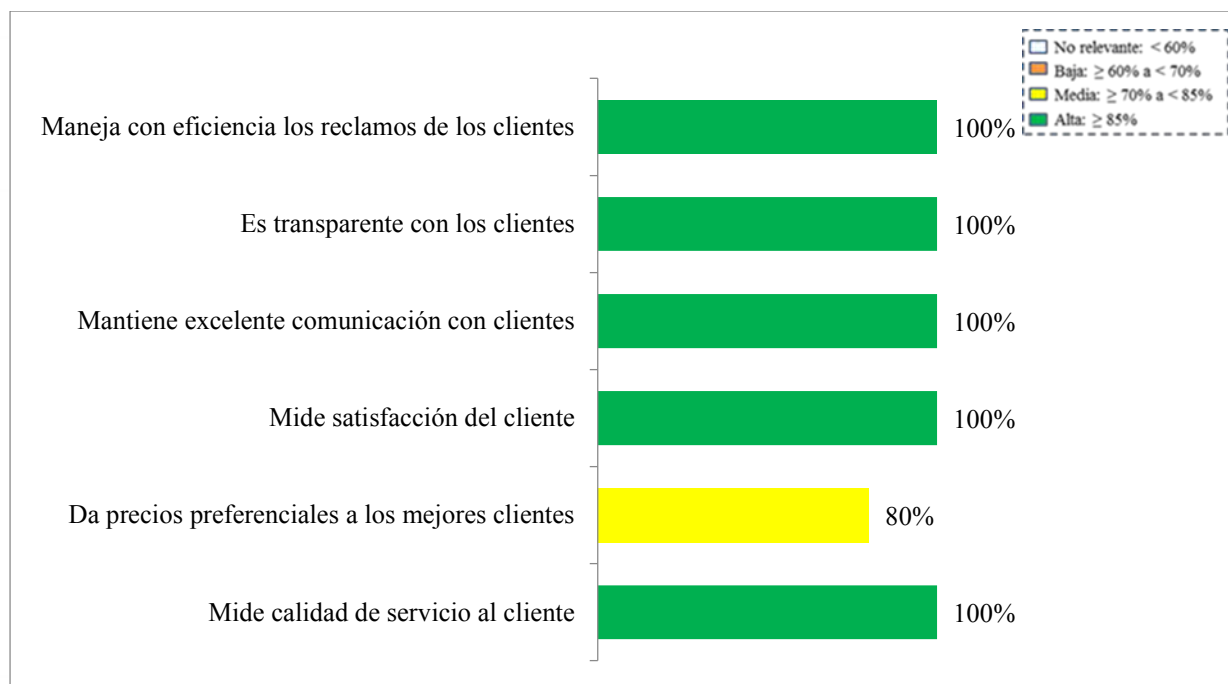


Figura 21. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente cliente.

En una situación similar se mantiene al 100% respecto a la excelente comunicación con los clientes; sin embargo, como limitante hay que mencionar que esta respuesta está dada desde el punto de vista de la empresa y no de los clientes, pues toda comunicación debe medirse en todo su proceso (Emisor, mensaje, código, ruido, receptor y retroalimentación). Por otro lado, si se entiende la comunicación como excelente es una oportunidad inobjetable para tener los canales abiertos a fin de detectar oportunidades de mejora o de mercado.

Las empresas elaboran productos porque tienen clientes y, en ese sentido, es muy importante medir cuán satisfechos están los mismos con lo ofrecido. El resultado de las encuestas muestra un cumplimiento del 100%, lo cual demostraría la preocupación de las empresas por satisfacer las necesidades y conocer si la calidad ofrecida es igual o supera las expectativas de los clientes. Cabe mencionar que esta tarea de la empresa no termina con la medición, sino que continúa con las acciones que se deben tomar como medidas correctivas, de ser el caso, para mantener o superar la satisfacción del cliente. Muchas de las empresas de la muestra extienden su nivel de satisfacción otorgando un período de garantía por la obra

entregada, el cual puede ser dado en años a fin de reforzar la confiabilidad de la empresa, la marca y sus productos.

El pico más bajo de los resultados se obtuvo en lo que respecta al otorgamiento de precios preferenciales a los mejores clientes, en el total de la muestra se obtuvo un 80% de cumplimiento. La empresa que indicó no otorgar este beneficio fue Espaciale Arquitectos, pues manifestaron que ya de por sí sus precios eran muy competitivos y que más que el factor precio se enfocaban más en otros atributos más valorados por los clientes como el diseño, por ejemplo.

Se obtuvo 100% como resultado de la pregunta sobre medición de la calidad de servicio al cliente, lo cual refuerza los porcentajes obtenidos en las respuestas anteriores. En este punto se pedía a los participantes ponderar todos los factores que intervienen en el proceso del servicio al cliente, desde su punto de vista, obteniéndose el nivel observado. Hay que considerar que las empresas indicaron que muchas veces cuentan con limitaciones y contratiempos, pero que, sin embargo, esto no debe ser percibido por el cliente y no afectar o disminuir el nivel de calidad de servicio esperado.

Como conclusión, se observa un alto cumplimiento en todas las preguntas del componente “Clientes”, lo cual demuestra clara orientación al cliente y a su satisfacción. Esta orientación al cliente se manifiesta de varias maneras a fin de presentarle propuestas de valor con el fin de obtener un beneficio mutuo. Por un lado, la empresa gana en prestigio y en incremento de ventas y, por otro lado, los clientes mejoran su calidad de vida a través de la adquisición de bienes inmuebles. Cabe mencionar, además, que esta orientación al cliente y el excelente uso de canales de comunicación permitiría obtener información sobre nuevas necesidades de mercado.

Todo esto, brindaría la oportunidad a las empresas de atender segmentos aún no atendidos o de presentar nuevas propuestas de productos inmobiliarios que despierten el

interés de los potenciales clientes; en cualquiera de ambos casos lo mencionado encajaría dentro del concepto de valor compartido sobre cómo crearlo, por lo que se considera que el componente “clientes” constituye un punto de alta relevancia en la creación de valor compartido en la empresa y en el sector.

Medioambiental. Con respecto a este componente, según el análisis realizado, se obtuvo mayor respuesta y porcentaje de cumplimiento de las empresas: Viva G y M y Mota Engil, mientras que en las empresas Ingroup Investment y Caral estas no los consideran relevantes ya que tienen un porcentaje menor al 60% que de acuerdo a lo establecido en la presente investigación no serían relevantes (ver Tabla 18 y Figura 21).

Tabla 18

Respuestas del Componente Medio Ambiente

Conservación del medio ambiente	M	V	IC	Gr	Ing	Es
Redujo uso de Agua	ND	Sí	Sí	No	No	Sí
Redujo uso de Papel	ND	Sí	Sí	No	No	Sí
Redujo uso de Electricidad	ND	Sí	Sí	No	No	Sí
Redujo uso de Combustible	ND	Sí	No	No	No	Sí
Redujo uso de Químicos	ND	Sí	No	No	No	Sí
Gestiona las Salidas	ND	Sí	No	No	No	Sí
Recicla Residuos sólidos	Sí	Sí	Sí	No	Si	Sí
Recicla papel	Sí	Sí	Sí	No	Si	Sí
Trata los Efluentes	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Fija o almacena los Gases GEI	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Recicla equipos de oficina, maquinarias	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Audita procesos desde el punto de vista ambiental	Sí	No	Sí	No	No	Sí
Invirtió en la conservación del medio ambiente	ND	ND	ND	ND	Si	No
Es transparente respecto de su impacto ambiental	Sí	Sí	ND	Sí	Sí	Sí
Practica rendición de cuenta	Sí	ND	ND	No	No	Sí
Recibió notificación de multas ambientales	No	No	No	No	Sí	No

Nota. ND=No definido.

Respecto a la reducción del uso del agua, papel y electricidad solo tres empresas (Viva GYM, ICCGSA y Espaciale Arquitectos) manifestaron haber establecido medidas con

el fin de disminuir el uso de dichos recursos lo cual conlleva a un cumplimiento del 60% dentro de la muestra (Figura 22). Dicha orientación es una muestra de racionalización y uso eficiente de recursos que, por un lado, genera ahorros a dichas empresas y, por otro lado, salvaguarda el medio ambiente al no generar desperdicios o malos usos de los mismos. Mientras que, en lo referente al uso de combustibles y químicos, solamente dos empresas (Viva GYM y Espaciale Arquitectos) manifestaron la reducción de ambos insumos, lo cual muestra una orientación a generarse ahorros por reducción de uso o la sustitución de combustibles y químicos por insumos más amigables con el medio ambiente. Si bien el resultado de cumplimiento es de solamente 40%, bien podría dar pie a una postura a imitar por las otras empresas de la muestra a fin de generar beneficios.

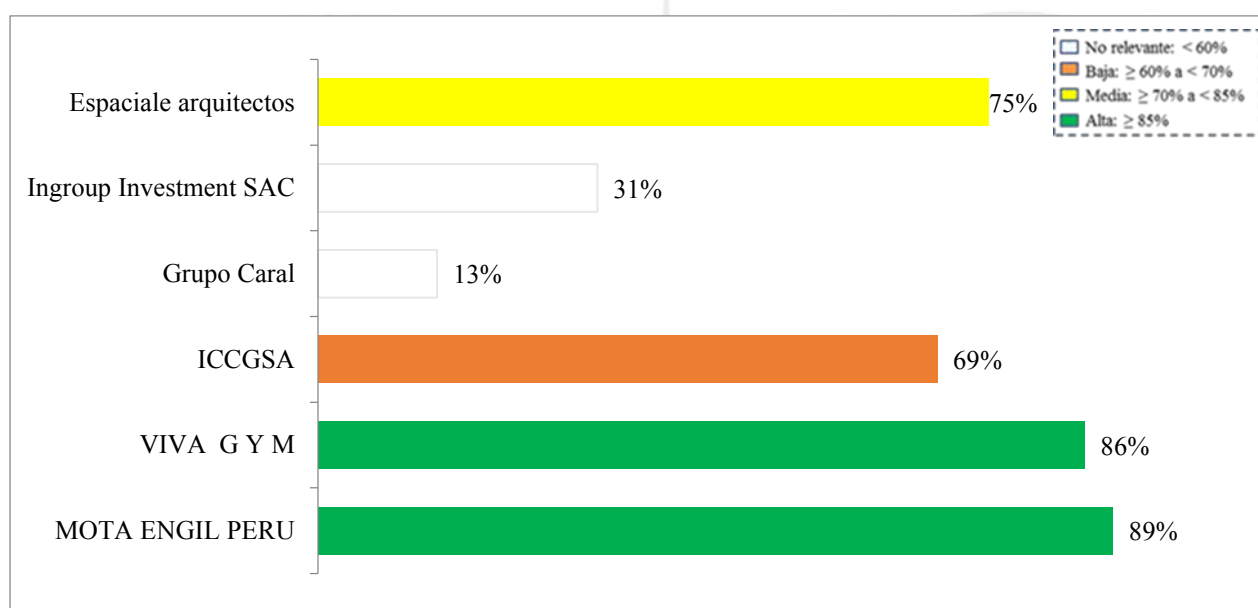


Figura 22. Porcentaje de cumplimiento del componente medioambiental.

Sobre la gestión de las salidas, solo Viva GYM y Espaciales Arquitectos, manifestaron realizar dicha labor como una manera de lograr eficiencias en sus procesos, lo cual representa un 40% de la muestra. Asimismo, una mejor gestión de salidas garantiza no generar desperdicios o, en todo caso, permite una adecuada reutilización de los desperdicios, productos finales o subproductos generados lo cual a la vez rentabiliza a la empresa y beneficia al medio ambiente al generar menos contaminación.

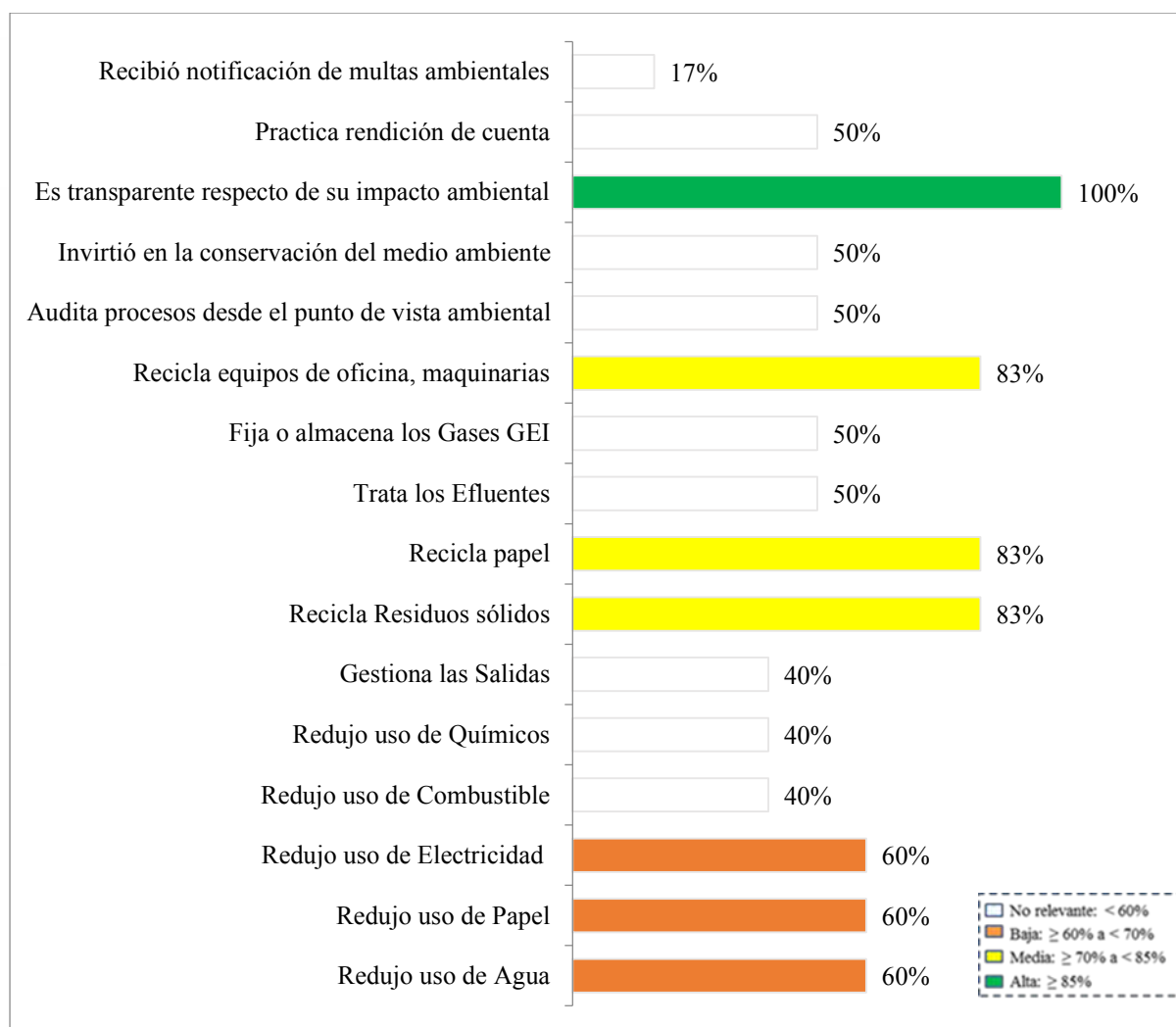


Figura 23. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente medioambiental

Del resultado obtenido para las preguntas sobre reciclaje de residuos sólidos y papel se observa un alcance de 83%, en la muestra revisada, lo cual muestra la visión de las empresas que realizan gestión sobre el reciclaje a fin de alargar la vida útil de los residuos y el papel no solamente con fines del negocio, sino que podrían estarse reutilizando en otros sectores o grupos no relacionados necesariamente con el giro del negocio. El reciclaje, asimismo, representa una preocupación hacia el medio ambiente, pues al alargar la vida útil del producto o residuo el impacto de la comunicación se reduce. El resultado obtenido muestra una tendencia positiva en el sector.

Respecto al tratamiento de efluentes y generación de gases de efecto invernadero (GEI) se observa un alcance de solo 50%, siendo Mota Engil, Viva GYM e ICCGSA las que

manifestaron realizar acciones a fin de menguar el efecto o impacto que podrían tener los efluentes y los GEI sobre el medio ambiente. Hay que indicar, además, que algunas de las empresas de la muestra manifestaron no generar efluentes o GEI debido a que sus procesos no los generaban, pero de tener posibilidad de generarse lo adecuado sería mantener dichos procesos controlados a fin de no afectar a las comunidades y al medio ambiente.

Un punto positivo es el concerniente al reciclaje de equipos de oficina y maquinarias, pues se cumple un 83% de alcance, donde solo una empresa (Ingroup Investment SAC) no respondió afirmativamente a la interrogante. La reutilización de equipos y maquinarias no solamente alarga la vida del producto haciéndolo más útil, sino que a la vez genera mayor productividad. Asimismo, hay que considerar que parte de este reciclaje no se da únicamente a nivel del giro del negocio, sino que puede ser facilitado a los grupos de interés a través de donaciones para utilización por parte de estos, lo cual implica generar valor, como por ejemplo donar escritorios que la empresa no utilice a una escuela que no cuenta con estos.

Solamente tres empresas (Mota Engil Perú, ICCGSA y Espaciale Arquitectos), un 50%, manifestaron realizar auditorías ambientales, lo que bien podría estar ligado a un cumplimiento de leyes o reglamentos a fin de prevenir sanciones o multas. Sin embargo, no se debería descartar que dichas empresas las realicen por un convencido sentido de no impactar negativamente en el ambiente y alinearse a una tendencia de buenas prácticas ambientales. Por otro lado, que el efecto positivo sobre el medio ambiente, se cuente con certificaciones ambientales o no, repercute a nivel reputacional en la empresa.

Solamente Ingroup Investment SAC manifestó invertir en el medio ambiente, lográndose un resultado a nivel de muestra de 50%, mencionándose que solo dos empresas respondieron la interrogante (la otra, Espaciale Arquitectos, mencionó que no). Si se tiene en cuenta que se puede considerar positivo mencionar que se invierte en el medio ambiente, llama la atención que las otras cuatro empresas encuestadas no hayan respondido. Si se toma

la única respuesta positiva sobre el total de empresas el resultado es muy bajo: solo el 16.67% invierte en el medio ambiente. Este nuevo resultado podría interpretarse no como un poco interés de las empresas en este tipo de inversiones, sino como una acción pionera en el sector que podría –y debería- repercutir en que poco a poco más seguidores se aúnan a dicha acción. Por otro lado, no contar con una partida presupuestal para ese fin no implica que el resto de las empresas no asignen, dependiendo sus ingresos, un monto para dicho fin o realicen campañas ambientales con el apoyo de sus colaboradores.

Por otro lado, el 100% de la muestra manifestó ser transparente respecto a sus impactos ambientales. Ser transparente genera confianza, más allá de que las acciones hayan tenido resultados positivos o negativos, lo cual repercute de buena manera en la reputación de la empresa. Cabe indicar que debería haber una relación entre ingresos y confianza, es decir, los compradores deberían adquirir bienes de aquellas empresas que les generan confianza. La confianza es un factor adicional dentro de los criterios para optar por un bien u otro. Si este factor influye, entonces deberían incrementarse las ventas de las empresas.

Solamente dos empresas de las que respondieron afirmativa o negativamente manifestaron realizar rendición de cuentas (Mota Engil Perú y Espaciale Arquitectos), un 50%, lo cual repercute aún más en la transparencia de las acciones de las empresas, debiéndoles generar aún más confianza a la comunidad vinculada. La rendición de cuentas debería convertirse en una acción obligada para todas las empresas, no solo del sector investigado a fin que el mismo goce de un impacto positivo.

Por último, solamente una empresa manifestó haber recibido notificación de multas (Ingroup Investment SAC), un 17% de la muestra, lo que debería ser asumido como una lección aprendida no solo por esta empresa sino por aquellas que realicen actividades similares a fin de alinear sus procesos dentro de un ambiente controlado que busque eliminar o generar el menor impacto negativo en el medio ambiente.

A nivel general se obtuvo porcentajes de cumplimiento alto, ocupando los primeros lugares, por un lado, Mota Engil con un 89% y, por otro lado, Viva GYM con un 86%. Espaciale Arquitectos obtuvo un logro de 75%, seguido de ICCGSA con un 69%. El resultado debe interpretarse cuidadosamente, pues el tema ambiental es un tema relativamente nuevo y a la vez dinámico, que implica que las empresas vayan adecuándose al mismo conforme vayan concientizándose de su importancia. Lo más probable es que el componente “conservación de medio ambiente” vaya tomando mayor importancia implicando que las empresas apunten a un cumplimiento del 100%.

Así pues, más allá del resultado obtenido, es importante destacar que todos los participantes del cuestionario manifestaron la importancia del medio ambiente en las acciones de sus empresas, por lo que sí se puede considerar el convencimiento de los mismos hacia una conciencia medioambiental.

Asimismo, es destacable que hayan manifestado que la gran mayoría de ellas se encuentran ya pensando en el corto y mediano plazo en implementar procesos más enfocados en el medio ambiente, no solamente con el fin de ganar licitaciones, evitar multas o generar más ventas sino porque consideran que el factor medioambiental sí es relevante para crear competitividad y, sobretodo, valor compartido en el sector.

De acuerdo a lo mencionado por Porter et. al. (2011) parte de la medición del valor compartido implica temas de sustentabilidad y evaluación de impactos como dos de los cinco enfoques de medición que propusieron por lo que ambos enfoques al interior de las empresas estudiadas serían de gran importancia si desean adentrarse o desempeñarse dentro de lo concebido en el concepto de valor compartido. De lo expuesto se concluye que el componente de “conservación del medio ambiente” genera valor alto a las empresas, a la sociedad y al mismo medio ambiente, por lo que su cumplimiento encaja dentro del concepto de valor compartido.

Accionistas. Para el análisis de este componente solo se consideró la cotización en bolsa, la cual se tomó como el indicador para saber la importancia y beneficios de los accionistas frente a la empresa. De los resultados obtenidos (ver Tabla 19 y Figura 24) se observa que solo el 33% de las empresas involucradas en la investigación cotizan en bolsa, siendo ICCGSA y Viva GYM las únicas empresas que le permiten a sus accionistas negociar sus activos financieros.

Tabla 19

Respuestas del Componente Accionistas

Gobernanza y transparencia	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCGSA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
¿Cotiza en bolsa?	No	Sí	Sí	No	No	No

Nota. ND=No definido.

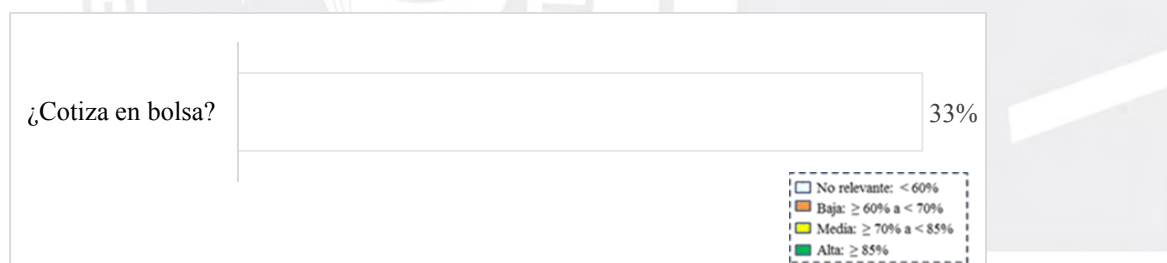


Figura 24. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente accionista.

Además, se evidencia que solo las empresas grandes cotizan en bolsa (Figura 25), a excepción de Mota Engil Perú, la cual aún no consolida su participación en el mercado peruano, resultado que permite concluir que el factor accionista no resulta relevante ya que las empresas pequeñas pueden generar valor para sus inversores aun sin cotizar en bolsa, además el impacto frente a los otros factores estudiados resulta mínimo para la generación de valor compartido.

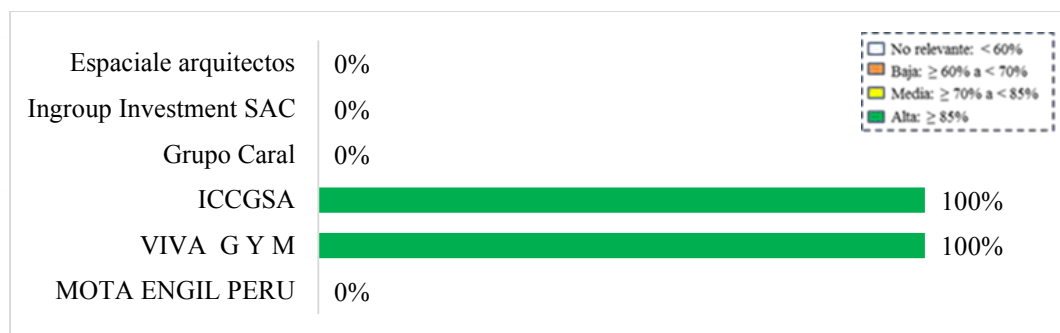


Figura 25. Porcentaje de cumplimiento del componente accionista.

Empresa. En base a las respuestas obtenidas, temas como credibilidad, prestigio, marca, imagen y reputación son percibidos como buenos y reconocibles en el mercado por las mismas empresas, lo que podría estar sustentado no sólo a la calidad de sus proyectos y obras, sino también a la actitud que tienen frente a proveedores, clientes, medio ambiente y comunidades (ver Tabla 20).

Tabla 20

Respuestas del Componente Empresa

Empresa	MOTA ENGIL PERU	VIVA G Y M	ICCGSA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale
Mejóro su credibilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Mejóro su prestigio	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Mejóro su imagen	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Mejóro su marca	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Mejóro su reputación	ND	Sí	ND	Sí	No	Sí
Mejóro la confianza en sus stakeholders	Sí	ND	ND	Sí	No	Sí
Aumentó la productividad	ND	ND	ND	No	No	Sí

Nota. ND=No definido.

El factor empresa tiene un grado de cumplimiento mayor a los otros factores, dada por la naturaleza perceptiva de los cuestionamientos realizados y la práctica de las empresas por medirse a sí misma, lo que no necesariamente garantiza su relevancia para la generación de valor compartido (Figura 26). Se observa que solo Ingroup Investment SAC se abstuvo de contestar positivamente, pues manifestaron que no contaban con una herramienta para la

medición de dichos indicadores.

Por otro lado, las empresas, en general, manifestaron que tanto la marca, imagen, prestigio y credibilidad mejoraron, al igual que la confianza de los stakeholders y la reputación, pero en mayor medida. Respecto a la productividad solo Espaciale Arquitectos indicó que mejoró mientras que las otras empresas indicaron que esta se había mantenido igual (Figura 27).

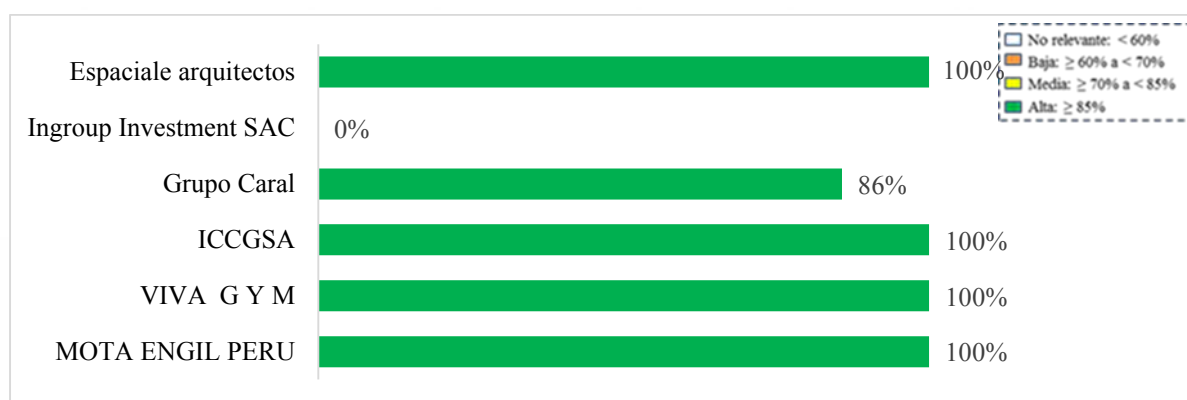


Figura 26. Porcentaje de cumplimiento del factor empresa.

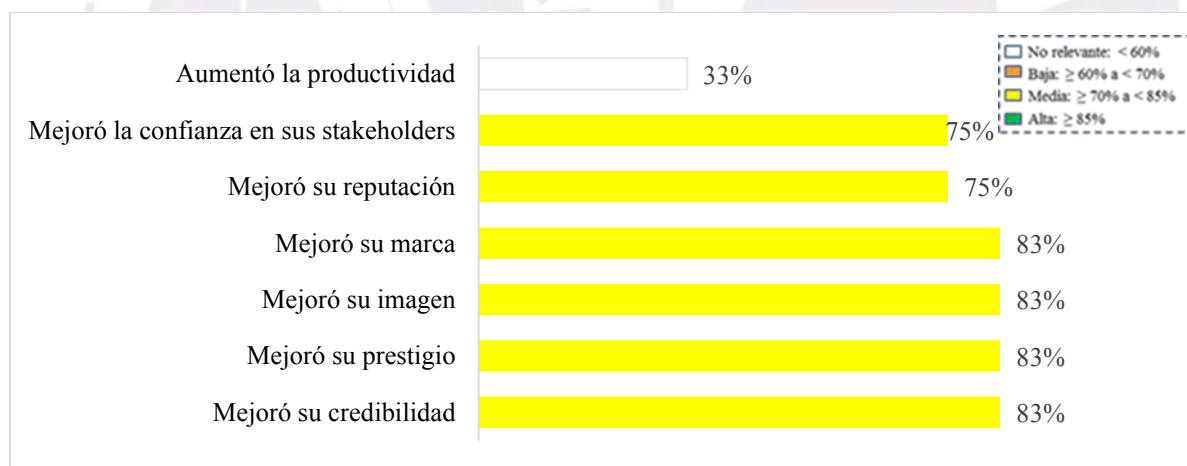


Figura 27. Porcentaje de cumplimiento de los factores del componente empresa.

En conclusión, el factor empresa sí resulta ser un componente relevante al obtener un 77% de cumplimiento, es decir, de efectividad. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta distintos aspectos que serán útiles en la medición como parte de los beneficios que se deberían obtener al ejecutar iniciativas de valor compartido.

Discusión. La aplicación del valor compartido se traduce en indicadores de mejora de credibilidad, prestigio, imagen, marca, reputación y confianza en stakeholder. Por lo que si bien las empresas encuestadas evidenciaron poco conocimiento en el concepto de valor compartido lo vienen ejecutando indirectamente en algunas iniciativas por lo que estos indicadores le resultan relevantes, por lo que cabe mencionar lo siguiente:

- Se evidenció la mejora en imagen y reputación en la empresa ICGSA y Viva GyM al tener programas e indicadores de reciclaje e iniciativas para el cuidado del medio ambiente.
- Mejoró la credibilidad y prestigio de la empresa ICGSA con la entrega impecable del primer sistema de telecabinas del Perú mientras que la empresa Caral busca construir viviendas sostenibles formando parte de las iniciativas del gobierno.

Las empresas de la muestra se vienen ganando la confianza de los colaboradores, quienes son uno de sus principales stakeholder, al hacerlos partícipes de la toma de decisiones. Empresas como Viva GyM, ICGSA, Especialista Arquitectos, Mota Engil e Ingroup cuentan con programas de bonos e incentivos para sus trabajadores lo que no solo los mantiene motivados, sino que reconoce su esfuerzo y reafirma su confianza.

Estas empresas mejoraron los lazos con sus proveedores, manteniendo la puntualidad en sus pagos y estableciendo plazos de pago pensando en el beneficio común con el fin de afianzar la relación, además los hacen partícipes de su cadena de valor haciéndolos sus socios estratégicos en miras de conseguir el éxito en conjunto. Sin embargo se podría decir que estas empresas aun no han identificado a todos sus stakeholder ni son conscientes de la creación de valor que pueden generar a través de estos ya que según Freeman, los stakeholder son quienes pueden afectar o ser afectados por lo que logre la empresa pero se ve claramente en los resultados que no todos estos representan hoy rol importante y aun no encuentran el objetivo en común con cada uno de ellos.

4.3 Conclusiones

De la revisión de los resultados individuales de cada componente se observa relevancia manifiesta en lo concerniente a creación de valor compartido en los componentes “clientes”, “proveedores”, “empresa” y “conservación del medio ambiente”. Esto, sin embargo, no implica que no se manifieste o se pueda manifestar en los otros componentes considerando las limitaciones de la presente investigación. Lo que sí es un hecho es que los componentes, en mayor o menor escala, no distinguen el tamaño o antigüedad de las empresas pues se ha observado la orientación de las mismas en generar, de una u otra manera, valor.

Asimismo, contrastando con las empresas no necesariamente ligadas al sector construcción detalladas en el capítulo II, se observa bastante similitud respecto a la orientación de las mismas hacia alguno o varios de los componentes de valor compartido. La Minera Los Pelambres (Chile) orienta su relevancia hacia el medio ambiente, TriCiclos (Chile) se orienta hacia la comunidad y medio ambiente, Google (Estados Unidos) se orienta hacia el medio ambiente y proveedores, Nestlé (Chile) hacia proveedores y comunidad, Marks & Spencer (Reino Unido) está orientada hacia clientes y proveedores, CEMEX (México y Panamá) se orienta hacia clientes y comunidad y, finalmente, Acqua (Chile) hacia el medio ambiente.

Así, se tiene en resumen, que respecto a valor compartido las empresas mencionadas se orientan hacia la relevancia del medio ambiente (4), comunidad (3), proveedores (3) y clientes (2). Contrastando lo mencionado con las empresas de la muestra de la presente investigación, se halla cierta similitud, pues las mismas se orientan hacia los componentes “clientes”, “proveedores” y “medio ambiente”, siendo “comunidad” un componente donde no se ha obtenido el mínimo de calificación como para considerarlo relevante. Al parecer, la relevancia de los componentes no hace distinción entre sectores o países, pudiéndose plantear

incluso –para futuras investigaciones- que bien podría tratarse de una tendencia o un comportamiento global.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

A continuación, se muestra las conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo para cada una de las preguntas de investigación:

5.1.1 ¿Cuál es el nivel de conocimiento de valor compartido en el sector de construcción de viviendas?

Se concluyó que el nivel de conocimiento de valor compartido en las empresas de la muestra es de tan solo un 33%, este porcentaje está amparado por las respuestas brindadas por los participantes de las empresas Mota Engil y Viva GYM. Cabe señalar, que conocer el concepto no necesariamente conlleva a su aplicación y, por otro, no conocerlo no implica necesariamente no realizar o haber realizado acciones que se puedan enmarcar dentro del concepto de valor compartido. Esto evidencia lo dicho por Porter y Kramer que los negocios se han vuelto cortoplacistas optimizando lo financiero y perdiendo la vista de las necesidades de los clientes

5.1.2 ¿Cuál es el nivel de preparación de las empresas del sector de construcción de viviendas para crear valor compartido?

El nivel de preparación de las empresas de las muestras para crear valor compartido fue medido por los componentes de “Gobernanza” y “Transparencia”. En ese sentido, sobre ambos componentes, se obtuvo un 32% de cumplimiento, lo que se define como factores no relevantes. Dado que, los problemas sociales para estas empresas aún están en la periferia, no en el núcleo por lo que aun no son conscientes de los beneficios que puede traerles la creación del valor compartido.

5.1.3 ¿Cuál es el nivel de aplicación del valor compartido, según el enfoque de Porter y Kramer (2011), en el sector construcción de viviendas?

El 50% de las empresas de la muestra (Mota Engil, Caral y Espaciale) manifestaron

crear valor compartido a través de al menos una de las tres modalidades de creación de valor, sin embargo, a pesar de que hoy para estas empresas el crear valor les representa un rol secundario son conscientes de lo indicado por Porter y Kramer que es que el aprender a generar valor es la mejor forma de legitimar el negocio.

5.1.4 ¿Cuál es el nivel de aplicación del valor compartido con enfoque de stakeholders en el sector de construcción de viviendas?

Se evidenció en las empresas encuestadas un nivel de aplicación relevante básicamente en los componentes: proveedores, clientes y empresa con un porcentaje de cumplimiento de 63%, 96% y 74% respectivamente. Estos resultados conversan con el foco que presentan hoy estas empresas que es la de afianzar la relación con sus proveedores, satisfacer a sus clientes y mejorar sus indicadores de reputación, marca y confianza de cara a mejorar su imagen empresarial. Mientras que componentes como medio ambiente, comunidad y colaboradores les resulta no relevantes dado que aún no se da un cambio de mentalidad total que es identificar que lo que es bueno para la sociedad también lo puede ser para ellos como empresa.

5.2 Implicancias Teóricas

- La idea que la competitividad y el desarrollo empresarial y social están estrechamente ligados y entrelazados con la evolución o transformación que ha tenido la responsabilidad social hacia el valor compartido debe ser reforzada y difundida a través de casos de estudio e investigaciones tanto públicas como privadas donde se muestre que la práctica del valor compartido podría ser beneficiosa en todo sentido y aplicable a empresas de todos los sectores. De mostrarse sus beneficios esto podría conllevar a una elevación del nivel de aplicación en el sector construcción (actualmente medio).
- La herramienta proporcionada por Centrum Católica permitió identificar y medir la

aplicabilidad del concepto de valor compartido en el sector estudiado; sin embargo esto permitió –en contraste- comprobar que no existe un estándar en lo que respecta a medición de valor compartido al interior de las empresas del sector; por lo que la herramienta proporcionada o una adaptación *ad hoc* de la misma bien podría ser una herramienta de aplicabilidad inmediata en el sector a fin de medir el desempeño de la misma respecto a valor compartido.

- Adicionalmente, los gerentes de las empresas constructoras de viviendas deben tomar conciencia del rol importante que deben asumir como agentes de cambio para lograr o generar valor compartido, identificando oportunidades de negocio en las necesidades de la sociedad para obtener mayores ingresos y menores costes. Así pues, a futuro, aquellos que orienten a sus empresas hacia un desempeño ligado al valor compartido podrían ser tratados como ejemplos de liderazgo aplicado o casos de estudio y ser guía para otras empresas del sector en lo relacionado a valor compartido. Este accionar redundaría en que otras empresas del sector imiten estos casos de éxito implicando que el concepto de valor compartido desarrolle aún más el desempeño del sector incrementando los beneficios de su aplicabilidad.
- La presente investigación puede ser utilizada como herramienta para aquellas empresas del sector que deseen utilizarla con el fin de generar beneficios a una escala mayor que la que vienen generando y, además, por aquellas empresas ligadas a los temas de asesoría y consultoría que deseen desarrollar el tema y su aplicabilidad en empresas del sector construcción de viviendas.

5.3 Implicancias Prácticas

- Los gerentes de las empresas constructoras de vivienda deben tomar en cuenta la importancia de enfocar su estrategia corporativa y comprender el valor compartido viendo cómo los resultados sociales de sus inversiones realizadas mejoran los

resultados de la empresa.

- Los ejemplos mostrados en el capítulo II y los resultados obtenidos en el Capítulo IV muestran cómo el valor compartido, focalizado en uno o más componentes, permiten obtener beneficios mutuos y establecer relaciones de confianza entre la empresa y su comunidad vinculada, por lo que se muestra como una herramienta o filosofía empresarial muy potente de crecimiento.
- Los resultados obtenidos evidenciaron el potencial de las empresas del sector construcción de viviendas para generar valor compartido. A su vez, las empresas que participaron del cuestionario podrán hacer uso de los resultados para alinear sus estrategias con el valor compartido, por otro lado, la herramienta tiene carácter multisectorial, por lo que es posible su aplicación práctica en diferentes sectores.

5.4 Recomendaciones

5.4.1 Sobre el nivel de conocimiento de valor compartido en el sector construcción de viviendas

A fin de incrementar el resultado del 33% obtenido las empresas estudiadas en la presente investigación podrían realizar la contratación de colaboradores que hayan estudiado o conozcan este concepto o similares relacionados al valor compartido a fin que puedan aplicarlos en las empresas estudiadas y se pueda replicar o influir a través de un efecto dominó a las otras empresas del sector o a aquellas relacionadas a las actividades de estas. Es válida también la opción de capacitar a los colaboradores actuales en cursos o especializaciones sobre valor compartido. Así pues, aquellas empresas que manifestaron conocer poco o nada sobre el concepto de valor compartido (Caral, ICCGSA, Ingroup Investment y Espaciale), bien podrían tomar cualquiera de los dos caminos recomendados con el fin de acceder a herramientas que crearán ventajas competitivas sobre un enfoque actual y moderno aún no explotado en su verdadera dimensión. A las dos empresas que

manifestaron conocer sobre valor compartido (Mota Engil y Viva GYM) se les recomienda puestas en práctica de lo manifestado a través de propuestas o planes de acción que conlleven a una mayor divulgación de los alcances del valor compartido al interior de sus instituciones y de los beneficios a obtener de su puesta en práctica, como por ejemplo, acogerse al llamado “bono verde” a fin de incursionar en un mercado pionero de viviendas ecoamigables.

5.4.2 Sobre el nivel de preparación de las empresas del sector de construcción de viviendas para crear valor compartido

Dado el resultado obtenido de 32% sobre los factores que constituyen el nivel de preparación de las empresas para crear valor compartido (“Gobernanza” y “Transparencia”) se recomienda que poco a poco las empresas vayan, en lo que respecta a “Gobernanza”, adentrándose o asimilando las buenas prácticas de otras empresas del sector, no solo a nivel nacional, sino a nivel internacional a través del concepto de benchmarking a fin de establecer cómo estas buenas prácticas (Como, por ejemplo, contar con certificaciones o ser parte de Great Place to work) han presentado beneficios a aquellas empresas que sí lo practican por un tema de auténtica y real convicción. Así pues, empresas como Caral, Ingroup Investment y Espaciale bien podrían llevar a cabo lo recomendado con el fin de estar alineados a requisitos que cada vez son más exigidos por las empresas contratantes o los clientes e, incluso, el resto de stakeholders. Esto además las volvería más competitivas pues muchos procesos estarían enfocados bajo certificaciones, disminuyendo el margen de errores y controlando mejor sus actividades (lo cual generaría ahorros). A Mota Engil se le recomienda retomar el proceso de certificación que alguna vez inició (y dejó de lado por temas internos); para ello se le recomienda priorizar acciones o propuestas que muestren los beneficios de contar con certificaciones, ser parte de entidades o de tendencias bajo el espíritu del valor compartido.

En el Perú, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) cuenta ya con un premio sobre mejores prácticas relacionadas al uso del agua; que bien podría ser un punto de inicio para

que las empresas del sector construcción de viviendas se enfoquen en un uso racional o mejor uso de este recurso. De igual manera, bien podrían otras instituciones privadas o públicas, o el mismo Gobierno Central (directamente o a través de convenios con empresas extranjeras u otros Gobiernos), crear premios e incentivos a aquellas empresas que generen valor compartido y que a la vez generen un conjunto de buenas prácticas y de beneficios para los grupos de interés. Definitivamente una empresa que cuente con procesos más eficientes y eficaces estaría interesada en buscar enfoques que le permita generar ahorros, mas aún si por ese esfuerzo cabe la posibilidad de obtener un premio o reconocimiento con el subsecuente mejoramiento del prestigio de la institución. De allí que esta recomendación esté dirigida a todas las empresas de la investigación presente.

Por el lado de la “Transparencia” se recomienda no solamente mostrar los logros obtenidos, sino también los objetivos futuros a lograrse y la gestión de lo que se viene realizando en lo concerniente a valor compartido. De cierta manera se puede observar que las empresas del sector sí realizan acciones que bien podrían estar enmarcadas dentro del valor compartido, pero son manifestadas como responsabilidad social, ecoeficiencia o sostenibilidad, por lo que se recomienda replantear y exhibir sus acciones y logros en un concepto mucho más amplio como lo es el de valor compartido. Así pues, la recomendación va orientada tanto a aquellas empresas de la presente investigación que se consideran 100% transparentes (Espaciale y Viva GYM) para que persistan en dicha transparencia, así como para aquellas que se muestran algo tímidas en mostrar y divulgar sus logros y resultados (Mota Engil, ICCGSA, Caral e Ingroup Investment).

5.4.3 Sobre el nivel de aplicación del valor compartido, según el enfoque de Porter y Kramer (2011) en el sector construcción de viviendas

Sobre el nivel de respuesta obtenido (50%) se observa que, desde un punto de vista positivo, sí hay acciones enmarcadas dentro del concepto de valor compartido a nivel de

cadena de valor, creación de nuevos mercados y productos o creación de clusters; sin embargo, diera la impresión que no hay una convicción o conocimiento real que estas acciones se enmarcan dentro del concepto de valor compartido. La recomendación recae nuevamente sobre el conocimiento de los actuales y potenciales colaboradores del concepto de valor compartido y su aplicación. En ese sentido, además, es necesario agudizar el enfoque de los alcances del negocio, es decir, estudiar el mercado, las necesidades actuales y futuras de los clientes, conocer las tendencias dentro del mundo de la construcción y qué tan cerca o alejada está la empresa de ser parte de esta tendencia para mejorar su oferta de valor. Por otro lado, conocer también la cadena de valor, ya sea a través de proveedores y distribuidores e, incluso, socios estratégicos, con el fin de garantizar no solamente que la cadena tenga un desempeño óptimo sino también de tener la certeza de contar con una misma visión de valor compartido a fin de crear resultados de impacto.

En ese sentido, el mejoramiento continuo es una tarea de nunca acabar a fin de seguir siendo competitivos. Si bien Mota Engil, Caral y Espaciale muestran un 50% de cumplimiento en cuanto a aplicación del valor compartido la tarea prosigue, así como para ICCGSA, Ingroup Investment y Viva GYM la tarea debe empezar a realizarse. Gran parte de esta tarea es la de garantizar la subsistencia de la empresa y, en ese aspecto, el valor compartido da ciertas pautas de como seguir subsistiendo a través del tiempo a vía la optimización de la cadena de valor, creación de nuevos mercados y productos o creación de clusters. Bien vendría a las empresas de la muestra optar como estrategia por alguno de los tres caminos mencionados.

5.4.4 Sobre el nivel de aplicación del valor compartido con enfoque de stakeholders en el sector construcción de viviendas

La primera recomendación recaería en potenciar aquellos factores donde se ha obtenido menos valor: colaboradores (24%), comunidad (38%) y accionistas (33%). Así, para

colaboradores, las empresas deben detectar aquellos factores apreciados por éstos que no están siendo atendidos y que, de atenderse, podría generar la obtención de beneficios mutuos. Temas como capacitación y reconocimientos e, incluso, premios económicos podrían generar mayor compromiso del colaborador hacia la empresa y, por ende, mejores resultados. Incluso un factor como participación de éstos en la toma de decisiones podría ser percibido como un beneficio que suma al desempeño de la empresa. Así, se recomienda que todas las empresas de la muestra analicen la conveniencia de contar con algún sistema de becas o subvención de estudios a sus colaboradores (Ninguna manifestó hacerlo) o hacer mayor énfasis en capacitación (Solo Caral manifestó invertir en ello). Respecto al establecimiento de políticas de balance de género, cabe resaltar que ninguna de las empresas manifestó contar con ellas, pues sus procesos de selección las realizan en base a competencias, experiencia y habilidades siendo la idea la de elegir al mejor candidato sea este hombre o mujer. En este último punto se recomienda mostrar cómo ha ido variando la empleabilidad de la mujer en el sector o en la empresa, pues esto podría jugar favorablemente en ésta al crearse una percepción de igualdad de condiciones laborales o de apertura o creación de oportunidades laborales.

Sobre la comunidad, se recomienda que todas las empresas de la muestra, trabajen programas que mejoren las capacidades y habilidades de los pobladores (En el caso del sector construcción no bastaría con contar con una política de contratación de mano de obra local, sino de enseñarles por ejemplo algo de carpintería o como remodelar sus viviendas), de modo que si la empresa decide ya no trabajar en dicha localidad en el futuro, la comunidad habrá ganado una mano de obra más capacitada y empleable. Andelin, M., Karhu, J. & Junnila, S. (2015) mencionaron que una compañía necesita a la comunidad no solamente para crear demanda para sus productos, sino también ganárselos como empleados, proveedores o distribuidores. Asimismo, una opción de crecimiento recomendable a todas las empresas de la muestra es la de participar en obras por impuestos (Ninguna de las empresas de la muestra lo

hace), pues más allá de los beneficios tributarios que ello implica, hay un ahorro en el sentido que se trata de una idea o proyecto ya planteado que cubre una necesidad y, además, participar en ello mejora la percepción que se podría tener sobre la empresa.

En lo que concierne a accionistas, mostrar los resultados reales de su gestión o económico-financieros bien podría dar pie a que nuevos inversionistas decidan ser parte de dicha empresa, con lo cual se obtendría mayores recursos para realizar más obras de construcción y atender, por qué no, nuevas necesidades y nuevos mercados, es decir, arriesgar un poco más. Cabe mencionar que solamente Viva GYM e ICCGSA miden este factor, por lo que se recomienda al resto de empresas de la muestra realizar las mediciones pertinentes a efectos de conocer qué tanto valor generan a sus inversionistas ya sea través de indicadores o evaluaciones periódicas.

La segunda recomendación recaería en la Conservación del Medio Ambiente, que mostró un resultado de 60.5% (apenas un 0.5% por encima del mínimo establecido por la presente investigación para ser considerado un factor relevante). La recomendación se orienta a que las empresas vean el potencial de ser amigable con el medio ambiente, no solo a nivel de resultados (como contaminación, por ejemplo), sino a lo largo de todo el proceso empezando por los insumos y la calidad que otorgan sus proveedores considerando las tendencias sobre medio ambiente que existen actualmente y la relevancia que han obtenido las mismas en el mundo. Ser parte de una industria que vela por el medio ambiente debería ser un imperativo de toda empresa. Andelin, Karhu y Junnila (2015) mostraron datos interesantes a nivel mundial: (a) la construcción consume el 40% de los materiales mundiales, (b) utiliza el 55% de las maderas, (c) representa el 12.2% del total de agua consumida, (d) consume el 40% de la energía mundial, y (e) crea el 36% de emisiones de dióxido de carbono que causan el calentamiento global. Bajo estos datos, apuntar hacia la conservación del medio ambiente se vuelve imperativo.

De la muestra, solo dos de ellas manifestaron estar al 100% orientados en el mejor uso de los insumos, por lo que se recomienda al resto de la empresa seguir este lineamiento no solo con miras de generarse ahorros en cuanto a costos, sino también a prolongar la vida de éstos o disminuir sus impactos negativos. Producto de las preguntas realizadas se obtuvo que casi el 50% produjo ahorros ya sea de agua, papel, electricidad u otro insumo; sin embargo, una de ellas (Mota Engil) manifestó contar con políticas de uso racional de recursos, mas no de mediciones por lo que la recomendación iría en ese sentido: la de establecer políticas de uso de recursos y de su posterior medición, sobre todo en las empresas que tuvieron resultados bajísimos (Mota Engil, Caral e Ingroup Investment). Asimismo, solo una empresa manifestó invertir en el medio ambiente (Ingroup Investment), por lo que la recomendación nuevamente queda abierta a las otras cinco empresas de la muestra a fin que orienten parte de sus recursos a invertir en el medio ambiente.

Por último, para los factores Clientes, proveedores y empresa se recomienda estrategias de mantenimiento o mejoramiento de estándares que permitan a las empresas estudiadas mantener o mejorar la orientación y desempeño a fin de no perder competitividad en estos tres aspectos. Se tiene el caso de Especiala Arquitectos quienes no otorgan precios preferenciales a los mejores clientes, pues se enfocan más en el atributo diseño; si bien este enfoque no se puede considerar malo, se les recomienda no dejar de lado el factor precio a fin de obtener oportunidades de mercado: “mejor diseño + mejor precio”. Se recomienda elaborar herramientas de medición o indicadores que les permitan monitorear desviaciones de lo establecido como estándares de desempeño.

Se tiene el caso de Ingroup Investment que no cuenta con herramientas para medir su credibilidad, prestigio, imagen, marca, reputación o confianza de stakeholders. Asimismo, se recomienda de manera general el contacto permanente tanto con clientes y proveedores, pues pueden ser fuentes de información para la búsqueda de oportunidades de negocios.

5.5 Futuras Investigaciones

- Considerar un instrumento de medición *ad hoc* para el sector que permita medir tanto el conocimiento como la preparación y aplicación del concepto de valor compartido de modo tal que permita a las empresas identificar brechas de desempeño a cubrir y medir el desenvolvimiento de las mismas a través de indicadores comparables con otras empresas del sector.
- Considerar realizar los cuestionarios a todo nivel a fin de indagar la verdadera dimensión de conocimiento y aplicación de valor compartido.
- Considerar ampliar la muestra de empresas con el fin de tener un mayor conocimiento del sector y detectar, de ser el caso, situaciones no contempladas en la presente investigación que permitan realizar hallazgos más enriquecedores.
- Considerar ampliar la muestra ya no solo a nivel de empresas del sector, sino además a nivel de proveedores y clientes de dichas empresas e indagar sobre el comportamiento de la cadena de valor en el marco del concepto de valor compartido.

Referencias

- Acción RSE (2012). *Creación de Valor compartido*. Recuperado de <http://www.accionrse.cl/docs/estudios/ValorCompartido.pdf>
- Albano, S., Perez, A., Spotorno, M., Martin, 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*. Recuperado de <http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/2205/513A4d01.pdf?sequence=1>
- Andelin, M., Karhu, J. & Junnila, S. (2015) *Creating shared value in a construction project – a case study*. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. *Procedia Economics and Finance 21*, 446 – 453.
- Arellano, R. (2010) Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Primera Edición.
- Austermuhle, S. (2012). *Sostenibilidad y Ecoeficiencia en la empresa moderna*. Lima, Perú: U.P.C
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2016). *Premio Nacional Cultura del Agua 2016*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/premio-cultura-del-agua>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP].(2017). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- BCR: Retiro de Fondos de AFP para compra de viviendas has despertado interés de inmobiliaria extranjeras (2016, 14 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/bcr-retiro-fondos-afp-compra-viviendas-ha-despertado-interes-inmobiliarias-extranjeras-2165479>
- Banco Mundial. (2006). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible (Resumen Ejecutivo)*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutiv

o_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

Banco de Desarrollo de Brasil [BNDES]. (2016). *Responsabilidad Socio ambiental*.

Recuperado de

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/Responsabilidad_Socioambiental/

Bocken, N., Short, S., Padmakshi.R., & Evans, S. (2013). *A value mapping tool for sustainable business modelling*. *Coportate Governance*. pp. 482-497. doi 10.1108/CG-06-2013-0078

Campbell, D., & Stanley, J. (2011). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=hsG9twAACAAJ&dq=Campbell+y+Stanley+\(1972\)+entre+validez+interna+y+externa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDsebcoazSAhUURmMKHYG3C7EQ6AEIGjAA](https://books.google.com.pe/books?id=hsG9twAACAAJ&dq=Campbell+y+Stanley+(1972)+entre+validez+interna+y+externa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDsebcoazSAhUURmMKHYG3C7EQ6AEIGjAA)

Canessa, G., & García, E. (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. *Perú 2021*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20peru%20y%20el%20mundo.pdf>

Colley, J. L. (2005). *What is corporate governance?* Mc Graw-hill professional.

Correa, J. (2007). *Evolución Histórica de los Conceptos de Responsabilidad Social*

Empresarial y Balance Social. Medellín, Colombia. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>

Craig, S. (1994). *The New Corporate Philanthropy [La nueva filantropía corporativa]*.

Hardvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>

- Creadess. (2010). *Espiritualidad, Liderazgo y Visión*. Recuperado de <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-socio-ambiental/energias-renovables/31-blogs?limit=9&start=234>
- Crece demanda de viviendas en el Perú.(s.f.) . Recuperado de <http://sanmiguel.interbankcasapropia.pe/consejos-y-noticias/noticias/noticias-y-eventos/crece-demanda-viviendas-peru-86582/>
- CSR ASIA (2015). *Creating shared value through inclusive business strategies*. Recuperado de <http://www.csr-asia.com/report/Shared%20Value%20Publication.pdf>
- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2013)
- Díaz, N. (2012). *Ética, Negociación y Valor Compartido*. Daena: International Journal of Good Conscience, Abril 2012, 7(1), 5-12.
- Díaz, N., & Castaño. C (2013). *El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=0d28615b-4a7d-4d76-b092-ab96d41d5b8c@sessionmgr4004&hid=4110>
- Domínguez, M. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf
- Duran, G. (2007). *Empresa y medio ambiente: Políticas de gestión ambiental*. Madrid, España: Pirámide.
- Éxito a medias (2014). *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

- Eyzaguirre, P. (2014) *Gobernanza, Participación y Valor compartido*. Diapositiva 3.
 Recuperado de <http://www.cedeus.cl/wp-content/uploads/2014/08/Patricio-Eyzaguirre-Subgerente-Valor-Compartido-Forestal-Arauco.pdf>
- Fernandez, R. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Fish, R., Burgess, J., Church, A., & Turner, K. (2016) *Shared values for the contributions ecosystem services make to human well-being*. Recuperado de <http://uknea.unep-wcmc.org/LinkClick.aspx?fileticket=OrzPtSfQ5ng%3D&tabid=82>
- Fondo Mivivienda (2013). *Memoria institucional 2013*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/8587986657419617772.PDF>, p. 27.
- Foundation Strategy Group [FSG]. (2012) *Shared Value in emerging markets. How multinational corporations are redefining strategies to reach poor or vulnerable populations*. Recuperado de <https://www.fsg.org/publications/shared-value-emerging-markets>
- Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/files/dd0715%20-%20franco.pdf>
- Freeman, M., Herriges, J., & Kling, C. (2014). *The Measurement of Environmental and Resource Values. Theory and Methods* (3ra Edition). University of Florida, New York, USA.
- FUNI BLOGS (2016). *Responsabilidad socioambiental*. Recuperado de <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2011/10/30/responsabilidad-social-y-ambiental>

- Galarza, E., & Gómez, R. (2001). *Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú informe final de consultoría*. Centro de Investigación Universidad del Pacífico – Comunidad Andina (Secretaría General) SG/CEPS.SN.2001. Recuperado de <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/Consultorias/Con7262.pdf>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy* 12:1, Febrero 2005, 78-104. doi: 10.1080/09692290500049805
- Giménez, L. (2013). *Ecoturismo: oferta y desarrollo sistémico regional*. Ciudad, País: ECOE
- Gomez, D., Gomez, M., & Gomez, A. (2014). *Evaluación ambiental estratégica*. Lima – Perú: Ediciones Paraninfo. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11621>
- Harvard Business Review (2013). *Capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. 89, 62-77. Recuperado de <http://www.creativeinnovationglobal.com.au/2013/06/creating-shared-value-how-to-reinvent-capitalism-and-unleash-a-wave-of-innovation-and-growth/>
- Hernandez, A., Casas, M., León, M., Caballero, R., & Pérez, V. (2013). La ciencia económica y el medio ambiente: un aporte desde la valoración económica ambiental. *Revista Paranaense de desenvolvimiento*. Curitiba, .34(125), 25-38.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hurtado, A. (2012). *Definiciones Operacionales*. Recuperado de <http://aronhurtadovilela.blogspot.pe/2012/09/definiciones-operacionales.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Ingresos promedios mensuales y anuales provenientes de la PEA*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value: Redefining the Role of Business in Society*.

Recuperado de: <http://www.wec.org/creating-shared-value-powerpoint-presentation>

Kimber, Ch. (2012, 4 de diciembre). *Observaciones sobre Valor compartido: Charles*

Kimber de Arauco. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sYPc1WcHJns>

Kotler, P. (1991). *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México. Séptima Edición.

Lara, M. L. (2000) *Filantropía empresarial: convicción y estrategia*. Mexico, DF: Editorial Pax.

Las AFP precisan que el retiro del 25% de fondos es solo para primera vivienda (2016, 20 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/778577-afps-precisan-que-retiro-de-25-de-fondos-es-solo-para-primera-vivienda>

Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Estad%C3%ADstica_para_administradores.html?id=iKT_PAAACAAJ&redir_esc=y

Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. Congreso de la República (2013). Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056

Ley 26887. Ley General de Sociedades (1997) Artículo 111.- Concepto. Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados (Quinta Edición)*. México: Naucalpan de Juárez: Pearson.

Medina, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones.

Contabilidad y Negocios, Revista Del Departamento académico de Ciencias Administrativas, 6(2). Recuperado

de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1651/1597>

- Medina, Alex (2011, julio). *Contabilidad y Negocios*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1651>
- Mariluz, O. (2016). BCR: Retiro de fondos de AFP para compra de viviendas ha despertado interés de inmobiliarias extranjeras. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/bcr-retiro-fondos-afp-compra-viviendas-ha-despertado-interes-inmobiliarias-extranjeras-2165479>
- Marquina, P. (2013). *Responsabilidad Social. Tarea pendiente*. Lima, Perú: Pearson
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF].(2016). *Producto Bruto interno (Variación porcentual real)*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1976&Itemid=100614&lang=es
- Mivivienda (2016). *Principales logros del Fondo Mivivienda*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/PRINCIPALES%20LOGROS%20DEL%20FONDO%20MIVIVIENDA%20%20AGO2011-JUL2016.pdf>
- Mivivienda (2015). Viviendas ecoamigables. *Revista inmobiliaria del Perú*, 11(91), 10 -1. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Revista%20FMV%2091%20FINAL-7671.PDF>
- Moon, H., Parc, 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.
- Muñoz, J.(2013). *Ética empresarial Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)*. GCC Georgetown University – Universia; *Revista "Globalización, Competitividad y Gobernabilidad"*, Septiembre – Diciembre 7(3), 76-88.
- MVO Platform (2007). *CSR Frame of reference, chapter 1*. Recuperado de

<http://www.indianet.nl/pdf/CSRFrameOfReference.pdf>

Nestlé S.A. (2010). *Creating shared value: The new concept of corporate social responsibility*. Recuperado de: <http://www.ifpri.org/event/creating-shared-value-new-concept-corporate-social-responsibility>

Nestlé S.A. (2013). *Creating Shared Value. Social Report of Nestlé Russia LLC 2012-2013*. Recuperado de <http://www.nestle.ru/content/documents/pdf/nestle%20russia%20csv%20report%202012-2013.pdf>

Nieto, P. (2009). *La responsabilidad social empresarial: origen y concepto*. Recuperado de <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>

Ojeando la agenda.com (2013) *¿Qué es la ecoeficiencia?* Recuperado de <https://ojeandolaagenda.com/buzon-de-la-revista-2/envio-de-articulos-para-su-evaluacion/indice-no22-marzo-2013/>

Ortiz, M., Garay, N., Gómez, V., Hidalgo, M., Pastor, C., & Romero, A. (2014). *La gestión de lo común y para el bien común desde las aulas*. Departamento de Análisis Económico Aplicado, Universidad de Alicante, España. Recuperado de <https://web.ua.es/va/ice/jornadas-redes-2014/documentos/comunicacions-posters/tema-3/393242.pdf>

OXFAM Intermon (2016). *Responsabilidad Social Ambiental: la conciencia colectiva para mejorar al mundo*. Recuperado de <http://blog.oxfamintermon.org/responsabilidad-social-ambiental-la-conciencia-colectiva-para-mejorar-el-mundo/>

Perú “top” Publications (2014). *La Construcción en el Perú: Hacia dónde va el mercado inmobiliario*. Recuperado de https://www.ptp.pe/pdf/muestra_contruccion_2014.pdf

- Pinkhasov, M. (2014). *Criar valor partilhado... para os indivíduos*. Recuperado de <http://www.ver.pt/criar-valor-partilhado-para-os-individuos/>
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hakins, E. (2011). *Measuring Shared Value*. Recuperado de https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011) *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina, 89(1), 32-49. Recuperado de <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (2009). *Verdes y competitivos: acabar con la disyuntiva*. En M.E. Porter. Ser competitivo: Edición Actualizada y aumentada. Barcelona, España: Deusto
- Porto, I. (2012) *La empresa*. Universidad de Sucre, diapositiva 3. Recuperado de [https://isabelpor"top"erez.files.wordpress.com/2012/08/la-empresa-organizacion-de-empresas.pdf](https://isabelpor)
- Price Waterhouse Coopers (2015). *Más valor social en 2033 Nuevas oportunidades para las empresas*. Recuperado de: <http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/mas-valor-social-en-2033.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros / Sistema de Naciones Unidas en Perú (2013). *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2017) *Eficiencia de recursos*. Recuperado de <http://www.pnuma.org/eficienciarecursos/index.php>

- Rapallo, C (2002). *La creación de valor: Una aproximación*. Documentos de trabajo de la facultad de ciencias económicas y empresariales. 1-28
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/>
- Ruggeri, P. (2013). *Que es la ecoeficiencia*. Recuperado de <http://espaciosustentable.com/ecoeficiencia-empresarial-y-produccion-mas-limpia/>
- Sage, A. (1998). Risk management for sustainable development. IEEE International Conference on System, Man and Cybernetics, 5, 4815 – 4819.
- Santa María, R. (2016). *El Negocio Inmobiliario y la Ciudad Sostenible*. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/06/2016.10.3.-El-Negocio-Inmobiliario-y-la-Ciudad-Sostenible.pdf>
- Santos, J. (2015). *El tratamiento informático de la información geográfica*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. ISBN 978-84-362-4626-1
- Se venderían 10000 viviendas adicionales por retiro de 25% de Fondos de AFP (2016, 6 de julio). *Andina*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-se-venderian-10000-viviendas-adicionales-retiro-25-fondos-afp-620221.aspx>
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). *Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil*. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. IESE Business School, Universidad de Navarra, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 9. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf
- Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf

- Suzy, E. (2011). *A gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos talentos organizacionais*. Recuperado de http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm
- “top” publications S.A.C. (2014). *La construcción en el Perú ¿Hacia dónde va el mercado inmobiliario peruano?* . Lima, Perú. Impreso por Punto & Grafía S.A.C
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1987). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2012). *Educación para el desarrollo sostenible*. Libro de consulta. Paris, Francia: UNESCO.
- Universidad Santiago de Cali (2017) *Términos y definiciones*. Recuperado de <http://www.usc.edu.co/index.php/gestion-de-calidad/terminos-y-definiciones>
- USAID From The American People (2012). *Estándares sobre seguridad informática ISO-IEC 27002, diapositiva 8*. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JRCT.pdf
- Vega, M. (2007). *La ética empresarial como creación de valor*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, 10(19), 39-44.
- Veliz, C. (2011). *Estadística para la Administración y los Negocios*. Atlacomulco, México: Pearson.
- Verduzco, L. (2012). *Innovación en Responsabilidad Social, de la Responsabilidad Social Integral a la Creación de Valor Social*. Universidad Anahuac Mayab, México. ISBN 978-607-8083-11-4
- Villahermosa, L. (2015). *¿Qué espera del mercado inmobiliario del Perú?* Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/que-espera-el-mercado-inmobiliario-del-peru>

Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series, 5*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.

Zapata, L. (2012). *Aproximación a una Legislación Nacional en Responsabilidad Social Empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4451>



Apéndice A: Herramienta de Creación de Valor Compartido

Código

CENTRUM CATÓLICA Creación de Valor compartido

Fecha: _____

A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1. Nombre de la Empresa _____

2. Nombre del Entrevistado _____

3. Puesto/Cargo del Entrevista _____

.....	2013	2014	2015
4. Total Ventas (S/.):	_____	_____	_____
5. Total Utilidades (S/.):	_____	_____	_____
6. Total Colaboradores:	_____	_____	_____
7. Total tercerizados:	_____	_____	_____

B. CREACION DE VALOR COMPARTIDO

1. ¿Sabe Ud. de qué trata la creación de valor compartido en las empresas?

Sí

No

2. ¿Qué entiende Ud. por valor compartido?

C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

1. ¿La empresa calcula el EVA? Sí No

2. Si calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?

2013 _____

2014 _____

2015 _____

3. ¿Qué método usó para calcular el EVA?

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

Sí No

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

Sí No

6. ¿Desde qué año? _____

7. ¿La empresa es parte de UN Global Compact? Sí No

8. ¿La empresa es parte de Perú 2021? Sí No

¿Desde qué año? _____

9. ¿La empresa tiene certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí No

¿Cuáles? _____

OHSAS Sí No

¿Cuáles? _____

AA Sí No

¿Cuáles? _____

10. ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work? Sí No

¿Desde qué año?

11. La empresa mide:

-Materialidad Sí No ¿Año? _____
-Representación Corporativa Sí No
¿Año? _____
-Impacto de sus acciones Sí No
¿Año? _____
-Percepción Sí No
¿Año? _____

D. CREACION DE VALOR COMPARTIDO

Variables de medición directa o indirecta sobre la Creación de Valor compartido

Colaboradores

Respecto a la empresa:

1. Paga salarios por encima de la industria Sí No
2. Da premios a los mejores colaboradores Sí No
3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades Sí No
4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año

.....2013 _____

2014 _____

2015 _____

5. Implementa política sobre balance de género Sí No
6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones
 Sí No
7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)

.....2013 _____

.....2014 _____

2015 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

9. Mide la satisfacción del trabajador Sí No

10. Implementa planes de carrera de los colaboradores Sí No

Comunidad

Respecto a la empresa:

.....	2013	2014	2015
1. Invierte en obras por impuestos (S/.)	_____	_____	_____
2. Creó nuevos empleos (Total)	_____	_____	_____
3. Invierte en fortalecer las capacidades laborales	_____	_____	_____
4. Gestionó riesgos asociados con el entorno	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
	2013	2014	2015
5. Compró a servicios locales (S/.)	_____	_____	_____
6. Invierte en la conservación del medio ambiente	_____	_____	_____

Proveedores

Respecto a la empresa:

1. Paga a tiempo a los proveedores Sí No

..... 2013 2014 2015

2. Invierte en la mejora continua (S/.) _____

3. Buscó estabilidad de los proveedores Sí No

2013 2014 2015

4. Incrementó las compras (S/.) _____

Cientes

Respecto a la empresa:

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

E. CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

Respecto a la empresa:

1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio

	2013	2014	2015
▪ Agua (M ³)	_____	_____	_____
▪ Papel (Tm o resmas – especificar)	_____	_____	_____
▪ Electricidad (kW/h)	_____	_____	_____
▪ Combustible (gal)	_____	_____	_____
▪ Químicos (l)	_____	_____	_____

2. Gestiona las salidas:

- 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 Sí No

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

2013 2014 2015

4. Invirtió en la conservación del medio ambiente _____

5. Es transparente respecto de su impacto ambiental Sí No

6. Practica rendición de cuentas Sí No

7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)

..... Sí No 2013 _____

..... Sí No 2014 _____

..... Sí No 2015 _____

F. ACCONISTAS

2013 2014 2015

1. Cuáles fueron los dividendos agados por acción (S/.) _____

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

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

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

Empresas

1. Mejoró su credibilidad Sí No

2. Mejoró su prestigio Sí No

3. Mejoró su imagen Sí No

4. Mejoró su marca Sí No

5. Mejoró su reputación Sí No

¿Cómo midió la reputación? _____

6. Mejoró la confianza en sus stakeholders Sí No

.....

2013 2014 2015

7. **Aumentó la productividad (%)**

8. **Consiguió la Licencia Social para**

los nuevos proyectos (%)

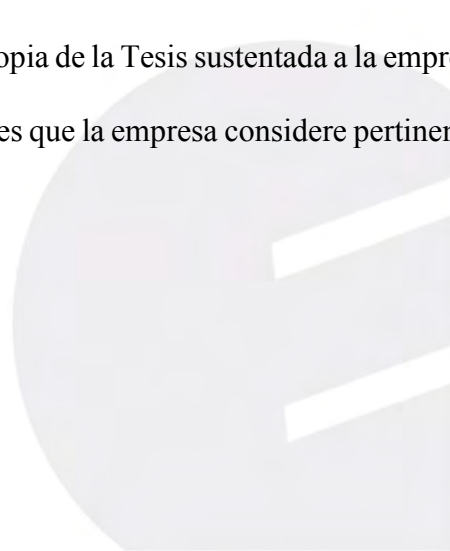
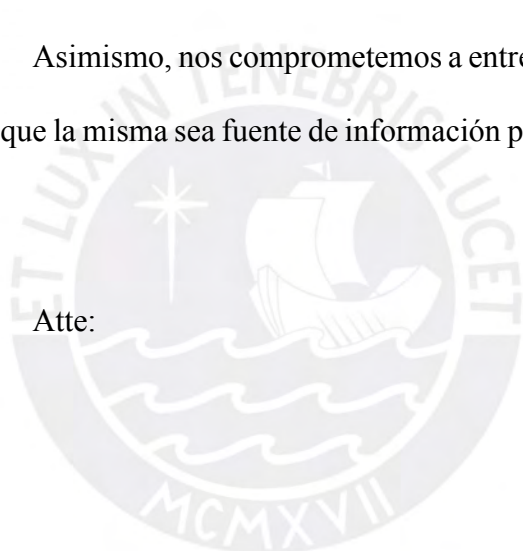


Apéndice B: Acuerdo de Confidencialidad

Por la presente, yo _____
 integrante del MBA 78 de CENTRUM Católica, manifiesto en representación del grupo de
 Tesis cuyo tema es “El valor compartido en las empresas del sector Construcción de vivienda”
 y cuyos integrantes somos: Jorge Quispe Correa Angulo, Jonathan Castillo Lázaro, Jorge
 Avalos Alejos y Rosalía Sánchez Montalván que la información proporcionada por:
 _____ con cargo _____ de la
 empresa _____ tiene por finalidad ser fuente fundamental y
 exclusiva de la Tesis indicada, manteniéndose los datos y el uso de estos de manera
 confidencial y reservada para los fines mencionados.

Asimismo, nos comprometemos a entregar una copia de la Tesis sustentada a la empresa
 a fin que la misma sea fuente de información para los fines que la empresa considere pertinente.

Atte:



Fecha: ____/____/____

Apéndice C: Matriz de Resultados

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA						
A1. Nombre de la empresa	MOTA ENGL PERU	VIVA G Y M	Ingenieros Civiles y Contratistas Generales SA	Grupo Caral	Ingroup Investment SAC	Espaciale arquitectos
A2. Nombre del entrevistado	Gisela Alfaro	Fernando Escudero Lau	Christopher Dave Ruberto Yin Lin	Walter Torres Beltran	Juan Boza	Renzo Yanque Anconayra
A3. Puesto/Cargo del Entrevistado	Jefe Resposabilidad Social y Relaciones Comunitarias	Gerente de Contabilidad	Sub gerente de seguridad, salud y medio ambiente	Gerente de Proyectos	CFO	Gerente General
A4. Total Ventas:	2013 -	2014 S/. 28,017	2015 S/. 13,300	2013 \$112MM	2014 \$75MM	2015 \$63MM
A5. Total Utilidades:	-	S/. 59,332	S/. 34,632	-	\$21MM	\$9MM
A6. Total, Colaboradores:	-	-	4,754	No otorgado	2,710	2,556
A7. Total tercerizados:	-	-	-	No aplica a la empresa	No aplica a la empresa	Depende del proyecto de obra
B. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO						
¿Sabe Ud. de que trata la creación de valor compartido en las empresas?	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Qué entiende Ud. por valor compartido?	La empresa genera valor a la sociedad y a la misma organización	La empresa genera valor a la sociedad y a la misma organización		Es una iniciativa que se puede implementar a medida que se pueda tangibilice los	No aplica	No aplica
C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA						
C1. ¿La empresa calcula el EVA?	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
C2. Si calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?	2013 -	2014 No otorgado	2015 -	2013 -	2014 No otorgado	2015 -
C3. ¿Qué método usó para calcular el EVA?	No otorgado	No otorgado	No otorgado	-	-	-
C4. ¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
C5. ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Desde qué año?	No especificó	No especificó	No especificó	-	-	-
C6. ¿La empresa es parte de UN Global Compact?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
C7. ¿La empresa es parte de Perú 2021?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Desde qué año?	Formó parte en el periodo 2011 a 2013		2012	-	-	-
C8. ¿La empresa tiene certificaciones? ¿Cuáles?				-	-	-
ISO	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuáles?	9001 y 14001	9001 y 14001	9001, 14001 y 180001			
OHSAS	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuáles?	18001	18001	14001			
AA	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuáles?						
C9. ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Desde qué año?		2009				
C.10 La empresa mide:						
• Materialidad	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año: 2015
• Representación Corporativa	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año: 2014
• Impacto de sus acciones	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año: 2014
• Percepción	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año:	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Año: 2014

D. Creación de VALOR COMPARTIDO						
a. Colaboradores						
La empresa:						
1. Paga salarios por encima de la industria	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. Da premios a los mejores colaboradores	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 4 accidentes en 6 años	2013 2014 2015	2013 2014 2015 1 al año aproximadamente	2013 2014 2015 - 351 109	2013 2014 2015 Ninguno
5. Implementa política sobre balance de género	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015	2013 2014 2015 \$30 aproximadamente x año	2013 2014 2015 -	2013 2014 2015 S/. 32,000 S/. 37,000 S/ 45,000
8. Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No aplica	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No entrega becas	2013 2014 2015 -	2013 2014 2015 S/. 10,000 S/. 15,000 S/ 25,000
9. Mide la satisfacción del trabajador	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
10. Implementa planes de carrera de los colaboradores	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
b. Comunidad						
La empresa						
1. Invierte en obras por impuestos (S/.)	2013 2014 2015 No invierte en obras por impuestos	2013 2014 2015 No aplica	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 -
2. Creó nuevos empleos (Total)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 7 nuevos empleos	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 -
3. Invertió en fortalecer las capacidades laborales (S/.)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 No	2013 2014 2015 5
4. Gestionó riesgos asociados con el entorno	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5. Compró a servicios locales (S/.)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015	2013 2014 2015 S/. 95MM S/. 113MM S/ 122MM	2013 2014 2015 S/. 39MM S/. 97 MM S/ 220MM	2013 2014 2015 S/ 10,000 S/. 12,000 S/ 20,000
6. Invertió en la conservación del medio ambiente	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No invirtió	2013 2014 2015 S/ 350,000 S/ 400,000 S/ 420,000	2013 2014 2015 Si (No especificó)
c. Proveedores						
La empresa:						
1. Paga a tiempo a los proveedores	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. Invertió en la mejora continua (S/.)	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015 No otorgado	2013 2014 2015	2013 2014 2015 No invirtió	2013 2014 2015 No invirtió	2013 2014 2015 Si (No especificó)
3. Buscó estabilidad de los proveedores	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4. Incrementó las compras (S/.)	2013 2014 2015 - S/. 767,882 S/. 727,502	2013 2014 2015 Volumenes dependen del giro del negocio	2013 2014 2015	2013 2014 2015 Se han mantenido	2013 2014 2015 se han mantenido	2013 2014 2015 Si, en promedio de 20 a 25% al año
d. Clientes						
La empresa:						
1. Mide la calidad de servicio al cliente	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. Da precios preferenciales a los mejores clientes	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
3. Mide la satisfacción del cliente	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4. Mantiene excelente comunicación con clientes	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5. Es transparente con los clientes	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

E. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																		
La empresa																		
1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio																		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
• Agua (M ³)		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	-	1.08	1.12		No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Papel (Tm o resmas – especificar)		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	-	56.74	67.97		No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Electricidad (kW/h)		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	-	123.34	124.28		No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Combustible (gal)		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	-	-	-		No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Químicos (l)		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	-	-	-		No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Gestiona las Salidas		No otorgado		Redujo el uso (No especifica cantidad)	Redujo el uso (No especifica cantidad)				No redujo el uso		No redujo el uso		Redujo el uso (No especifica cantidad)					
• Recicla Residuos sólidos	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
• Recicla papel	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
• Trata los Efluentes	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
• Fija o Almacena los Gases GEI	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
• Recicla los Equipos de oficina, maquinarias	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
4. Invirtió en la conservación del medio ambiente(s/)																		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
		No otorgado		No otorgado			No otorgado			S/ 350,000	S/ 400,000	S/ 420,000	No invirtió					
5. Es transparente respecto de su impacto ambiental	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
6. Practica rendición de cuenta	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)																		
2013	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
2014	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
2015	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	
F. ACCIONISTAS																		
1. ¿Cuáles fueron los dividendos pagados por acción (s/.)																		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
	No aplica : No cotiza en bolsa			Entre 70% y 80%			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa		
2. ¿Cuál fue el precio de la acción (s/.)																		
	No aplica : No cotiza en bolsa			No otorgado			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa		
3. ¿Cuánto fue la valorización de la empresa (s/.)?																		
	No aplica : No cotiza en bolsa			\$600MM			No aplica: No cotiza en bolsa			S/. 800MM	S/. 1000MM	S/ 8000MM	No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa		
4. ¿Cuál fue el crecimiento de las utilidades por acción? (s/)																		
	No aplica : No cotiza en bolsa			No otorgado			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa			No aplica: No cotiza en bolsa		
g. Empresas																		
1. Mejoró su credibilidad																		
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
2. Mejoró su prestigio																		
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
3. Mejoró su imagen																		
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
4. Mejoró su marca																		
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
5. Mejoró su reputación																		
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Cómo midió la reputación?																		
	No realizó medición			No realizó medición			No realizó medición			No realizó medición			No realizó medición			En función a que las obras actuales son recomendaciones de sus clientes		
6. Mejoró la confianza en sus stakeholders																		
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
7. Aumentó la productividad (%)																		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
		No otorgado		No otorgado			No aumentó productividad			No aumentó productividad			30%	30%	30%			
8. Consiguió la Licencia Social para los nuevos proyectos? (%)																		
	No aplica para este sector; sin embargo, realizan: Prevención y Gestión con fines sociales, atención de reclamos, crean frentes de trabajo, desarrollo de recursos locales, contratación de proveedores locales, realización de programas sociales locales, capacitaciones y certificaciones a la mano de obra: llanteros, topógrafos, mantenimiento y manejo de maquinaria, etc.			No especificó. Indicó contar con la aceptación de los pobladores						No			No			No aplica para el sector		