

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



El Valor Compartido en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sergio Luis Cherres Juárez

Darío Johan Córdor Callupe

Juan Luis Villegas Auqui

Tonnino Manuel Lezama Durand

Asesor: Rubén Guevara

Santiago de Surco, junio de 2017

Agradecimientos

Deseamos agradecer a Dios en primer lugar, por habernos permitido terminar la presente tesis, ahora tenemos la clara convicción que sin su intervención divina el éxito alcanzado no habría sido posible.

Nuestro agradecimiento de manera muy especial a nuestro asesor Rubén Guevara, por su constante apoyo, guía, y dedicación a esta tesis. De igual forma, queremos agradecer el apoyo de todas las personas que participaron en las encuestas realizadas en las diferentes empresas operadoras de telecomunicaciones. Finalmente, agradecemos a la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica, por su contribución en nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

A mis padres Orlando y Mercedes, por su apoyo incondicional, enseñanzas de vida, y por haber hecho de mí la persona que soy. A mis hermanos Luis, Mariella, Rosa, y Orlando, por su amor, confianza, y apoyo incondicional de siempre. A mis sobrinos Deyna, César, y Katherine, fuente de alegría en mi vida. A Cris, por su amor y ser la fuente de mi inspiración.

Sergio Cherres.

A mis padres Zacarías y Pompeya, por su apoyo incondicional brindado para llegar a donde estoy. A mi esposa Rosana, por su apoyo incansable para cumplir con nuestros objetivos y a mis hijas Ángela y Brianna, por no darles el tiempo suficiente que hubiera deseado. A mis hermanos, por su apoyo, aprecio y cariño.

Darío Córdor.

A mis padres Rubén y Maura, por su cariño y apoyo incondicional. A mi hijo Jordan, por su comprensión por el tiempo que no le pude dedicar, dado el trabajo en provincia y días de descanso laboral dedicado a la maestría.

Juan Villegas.

A mi familia, a mi madre Flor, y a mi esposa Guísela, a mi hermana Fiorela, a mi padre Ramón, que siempre me estuvieron motivando para culminar mis estudios de la maestría; y a mis hijos, por el tiempo que les he postergado y que han sabido siempre esperar.

Tonnino Lezama.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo describir la situación actual de la aplicación del Valor Compartido (VC) en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, utilizando como herramienta de evaluación los Indicadores de VC (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2013); la cual permitió identificar el estado de la aplicación del VC en las siguientes dimensiones: (a) grado de conocimiento en la aplicación del VC, (b) nivel de preparación en la aplicación del VC, (c) nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer, y (d) nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Valor y la Teoría de Stakeholders. La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, de diseño no experimental y longitudinal de tendencia; y se realizó a una muestra de cuatro empresas operadoras de telecomunicaciones ubicadas en Lima y con cobertura en el ámbito nacional.

A través de la presente investigación y de la aplicación de dichos indicadores de VC, se determinó que el Sector Telecomunicaciones en el Perú tiene una calificación media-alta en cuanto a la aplicación del VC. Los resultados permiten notar que el Sector ha realizado una importante gestión en torno a los aspectos sociales y medioambientales; y a su vez la muestra permitió inferir que el 67% de las empresas encuestadas se encontraron en mejores condiciones para aplicar el principio de VC, caracterizadas por la existencia de políticas orientadas hacia la estrategia de desarrollo sostenible; además, cuentan con procedimientos y sistemas de gestión con enfoque en RSE.

Abstract

The present research aimed to describe the current situation of the application of Shared Value (VC) in the Companies of the Telecommunications Sector in Peru, using as an evaluation tool the VC Indicators (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2013); Which allowed to identify the state of the application of the VC in the following dimensions: (a) degree of knowledge in the application of the VC, (b) level of preparation in the application of the VC, (c) level of application of the VC with focus In the Porter and Kramer Theory, and (d) level of VC application with focus on Value Theory and Stakeholder Theory. The present investigation had a quantitative approach, of descriptive scope, of non-experimental and longitudinal trend design; And a sample of four telecommunication companies located in Lima and with coverage in the national scope.

Through the present investigation and the application of these indicators of VC, it was determined that the Telecommunications Sector in Peru has an average-high rating in terms of VC application. The results make it possible to note that the Sector has carried out an important management around the social and environmental aspects; and in turn the sample allowed to infer that 67% of the surveyed companies were in better conditions to apply the VC principle, characterized by the existence of policies oriented towards the sustainable development strategy; In addition, they have procedures and management systems with a focus on CSR.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Problema de Investigación.....	8
1.3 Propósito de la Investigación.....	9
1.4 Significancia de la Investigación	10
1.5 Preguntas de Investigación	11
1.6 Marco Teórico	11
1.7 Definiciones Operacionales.....	14
1.8 Naturaleza de la Investigación.....	18
1.9 Supuestos	19
1.10 Limitaciones de la Investigación.....	19
1.11 Delimitaciones	20
1.12 Resumen	20
Capítulo II: Revisión de la Literatura	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Mapa de la Literatura.....	24
2.3 Valor	24
2.3.1 Valor económico	27
2.3.2 Valor social	28
2.3.3 Valor ambiental	29
2.4 Creación de Valor	32
2.5 Ética.....	34

2.5.1 Ética empresarial	35
2.5.2 Responsabilidad	35
2.5.3 Responsabilidad social	36
2.6 Liderazgo Ético.....	40
2.7 Liderazgo Responsable.....	41
2.8 Stakeholders.....	42
2.9 Valor compartido.....	43
2.10 El Sector Telecomunicaciones en el Perú.....	56
2.11 Conclusiones.....	69
Capítulo III: Metodología	70
3.1 Diseño de la Investigación.....	70
3.2 Conveniencia del Diseño	71
3.3 Preguntas de Investigación	72
3.4 Población	73
3.5 Muestra	75
3.6 Consentimiento Informado	76
3.7 Confidencialidad.....	77
3.8 Ubicación Geográfica	78
3.9 Instrumentación	78
3.10 Recopilación de Datos	81
3.11 Análisis de los Datos	82
3.12 Validez y confiabilidad.....	85
Capítulo IV: Presentación de Resultados	87
4.1 Características de la Muestra.....	87
4.2 Resultados.....	92

4.2.1 Grado de conocimiento en la aplicación del VC.....	92
4.2.2 Nivel de preparación en la aplicación del VC.....	93
4.2.3 Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer.....	98
4.2.4 Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Valor y la Teoría de los <i>Stakeholders</i>	100
4.2.5 Situación actual de la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú.....	131
4.3 Discusión.....	132
4.4 Resumen.....	135
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	136
5.1 Conclusiones.....	136
5.2 Implicancias Teóricas.....	138
5.3 Implicancias Prácticas.....	139
5.4 Recomendaciones.....	139
5.4.1 Recomendaciones prácticas.....	140
5.4.2 Futuras investigaciones.....	142
Referencias.....	143
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	154
Apéndice B: Guía de la Entrevista.....	156
Apéndice C: Cuestionario para la Medición de creación de Valor Compartido..	157
Apéndice D: Esquema del Instrumento.....	168
Apéndice E: Los Beneficios de la Relación Comercial con Empresas Sociales.....	169
Apéndice F: Ranking de Empresas que Realizan Valor Compartido.....	170
Apéndice G: Relación de Indicadores de Valor Compartido de Porter et al. (2013).....	171

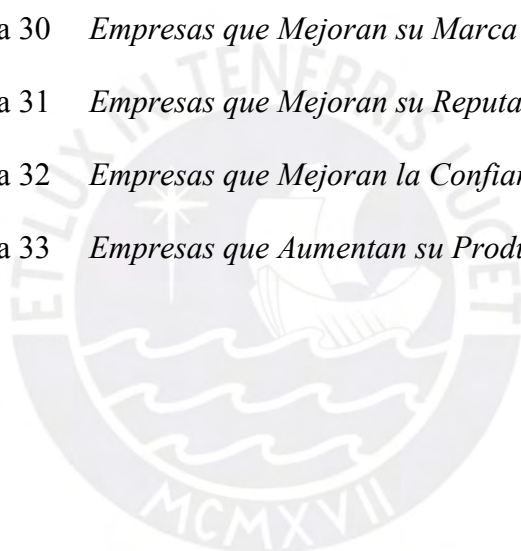
Apéndice H: Contribución Económica Directa por Estadio de la Cadena de Valor del Sector Telecomunicaciones en Latinoamérica.....	172
Apéndice I: Mapa Conceptual del artículo de titulado De la RSE a la CVC entre Organizaciones y Comunidad	173



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Inversiones de Telefónica Internacional de España en el Perú (desde 1994 a Junio de 2000).....</i>	61
Tabla 2	<i>Desarrollo de las Telecomunicaciones en el Perú.....</i>	62
Tabla 3	<i>Desarrollo de la calidad</i>	62
Tabla 4	<i>Participación del mercado de los servicios públicos de Telecomunicaciones</i>	65
Tabla 5	<i>Resumen de los principales indicadores de servicios públicos de telecomunicaciones</i>	65
Tabla 6	<i>Población de empresas operadoras</i>	74
Tabla 7	<i>Población de empresas operadoras móviles virtuales.....</i>	75
Tabla 8	<i>Perfil de los informantes</i>	88
Tabla 9	<i>Ranking de Reputación Corporativa del Sector Telecomunicaciones.....</i>	97
Tabla 10	<i>Accidentes Laborales Reportados por las Empresas.....</i>	104
Tabla 11	<i>Inversión de Tiempo en Capacitación para los Trabajadores (Horas).....</i>	106
Tabla 12	<i>Creación de Nuevos Empleos por las Empresas</i>	109
Tabla 13	<i>Inversión en el Fortalecimiento de las Capacidades Laborales.....</i>	110
Tabla 14	<i>Empresas que Gestionan los Riesgos Asociados con el Entorno</i>	111
Tabla 15	<i>Empresas que Participan en Compras Locales en Servicios.....</i>	111
Tabla 16	<i>Empresas que Pagan a Tiempo a los Proveedores.....</i>	112
Tabla 17	<i>Empresas que Invierten en Mejora Continua</i>	113
Tabla 18	<i>Empresas que Buscan la Estabilidad del Proveedor</i>	113
Tabla 19	<i>Empresas que Miden Calidad de Servicio al Cliente</i>	114
Tabla 20	<i>Empresas que Miden Calidad de Servicio al Cliente</i>	115
Tabla 21	<i>Empresas que Miden la Satisfacción del Cliente.....</i>	116
Tabla 22	<i>Empresas que Mantienen Excelente Comunicación con los Clientes.....</i>	117

Tabla 23	<i>Empresas que Manejan con Eficiencia los Reclamos de los Clientes</i>	118
Tabla 24	<i>Empresas que Reciclan Residuos Sólidos, Equipos de Oficina y Maquinaria.....</i>	121
Tabla 25	<i>Precio de la Acción de las Empresas Operadoras de Telecomunicaciones</i>	123
Tabla 26	<i>Utilidad por Acción de las Empresas Operadoras de Telecomunicaciones</i>	125
Tabla 27	<i>Empresas que Mejoran su Credibilidad</i>	125
Tabla 28	<i>Empresas que Mejoran su Prestigio</i>	126
Tabla 29	<i>Empresas que Mejoran su Imagen.....</i>	126
Tabla 30	<i>Empresas que Mejoran su Marca</i>	127
Tabla 31	<i>Empresas que Mejoran su Reputación.....</i>	128
Tabla 32	<i>Empresas que Mejoran la Confianza en sus Stakeholders</i>	129
Tabla 33	<i>Empresas que Aumentan su Productividad</i>	129



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa conceptual y principales citas que dieron soporte a la revisión de la literatura de la presente tesis.	25
<i>Figura 2.</i>	Matriz de valor desde dos perspectivas.....	27
<i>Figura 3.</i>	Conceptos relacionados a la ética.	34
<i>Figura 4.</i>	Modelo de responsabilidad social de Perú 2021.....	37
<i>Figura 5.</i>	<i>Stakeholders</i> u grupos de interés según Bazán.	44
<i>Figura 6.</i>	Conceptos relacionados a la creación de valor compartido.	49
<i>Figura 7.</i>	Mercados monopolizados y mercados abiertos.	53
<i>Figura 8.</i>	Diferencias entre CVC y RSE.....	55
<i>Figura 9.</i>	Clasificación de los servicios de telecomunicaciones, según el Decreto Supremo N°013-93 TCC.....	59
<i>Figura 10.</i>	Empleo directo en el Sector Telecomunicaciones – Número de trabajadores a fin de año (2000 – 2003).	63
<i>Figura 11.</i>	Participación de las operadoras en el mercado nacional de telefonía móvil.	64
<i>Figura 12.</i>	Perú: ocupaciones más requeridas en el subsector comunicaciones, Junio 2015 - Junio 2016.....	66
<i>Figura 13.</i>	Participación del mercado de las OMV en Chile y OM en Perú en el 2015.	68
<i>Figura 14.</i>	Escala de Valores para el análisis de los resultados del cuestionario.	85
<i>Figura 15.</i>	Ventas de las empresas operadoras del Sector Telecomunicaciones Peruano.....	89
<i>Figura 16.</i>	Utilidades de las empresas operadoras.....	90
<i>Figura 17.</i>	Número de colaboradores de las empresas operadoras.....	91
<i>Figura 18.</i>	De qué trata la Creación de VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones.....	92
<i>Figura 19.</i>	Resultados obtenidos del nivel de preparación en la aplicación del VC.	93

<i>Figura 20.</i> Empresas que elaboran Reportes de Sostenibilidad de la GRI.	94
<i>Figura 21.</i> Certificaciones obtenidas por las empresas del Sector Telecomunicaciones.....	95
<i>Figura 22.</i> Principales atributos medidos por las empresas del Sector Telecomunicaciones.....	96
<i>Figura 23.</i> Resultados obtenidos del nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de <i>Stakeholders</i>	101
<i>Figura 24.</i> Beneficios sociales por Ley para los colaboradores de Telefónica del Perú.	103
<i>Figura 25.</i> Balance de género de las empresas operadoras.	105
<i>Figura 26.</i> Cursos de capacitación más requeridos en el subsector comunicaciones desde Julio 2015 a Junio 2016.	107
<i>Figura 27.</i> Inversión en Obras debido a Imputas por las Empresas	109
<i>Figura 28.</i> Cantidad de multas por reclamos en la venta de equipos telefónicos.....	118
<i>Figura 29.</i> Consumo de agua de las principales empresas operadoras.....	119
<i>Figura 30.</i> Precios de las Acciones de la empresa operadora Telefónica del Perú.	124
<i>Figura 31.</i> Empresas más reputadas por sectores económicos.....	130
<i>Figura 32.</i> Nivel de aplicación de VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú ..	132

Capítulo I: Introducción

El propósito de este trabajo de investigación es describir la situación actual de la aplicación del Valor Compartido en el Sector Telecomunicaciones en el Perú. Para tal fin, se realizó una descripción de la evolución del mismo, partiendo de su posible origen: el concepto de Bien Común, el cual es “el conjunto de condiciones que la sociedad ofrece a cada persona para vivir una vida digna, gracias a sus propios esfuerzos” según Wirtenberger (como se citó en Schmidt, 2000, p. 229). Seguidamente, se analizó el concepto de *filantropía empresarial* (i.e., donaciones en dinero o especie por causas sociales). Luego, se concentró la atención en el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), el cual se compone de dos elementos: (a) el buen Gobierno corporativo y (b) la sustentabilidad. Finalmente, se planteó el concepto de VC, como una evolución de la RSE. Para Porter y Kramer (2011), “. . . el principio del Valor Compartido es una forma de crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (p. 3).

El Sector Telecomunicaciones es una de las actividades más dinámicas de la economía; ello a raíz del proceso de privatización, el continuo desarrollo tecnológico en el ámbito mundial (Roca, 2001), y al ingreso de mayor número de empresas al mercado, indicó el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (como se citó en “Ingresará Nuevo Operador,” 2017). Debido a que el mercado objetivo del sector es el nacional, y dado el dinamismo económico del mismo, con relación al medioambiente y al ámbito social, en el presente documento, se realiza una descripción de un nuevo enfoque de gestión en el uso y administración de los recursos que posee una organización. Todo ello sustentado mediante el uso de un cuestionario (visualizar en el Apéndice C), el cual evalúa a la empresa y el estado de la aplicación del VC, a través de las siguientes dimensiones: (a) grado de conocimiento en la aplicación del VC, (b) nivel de preparación en la aplicación del VC, (c) nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer, y (d) nivel de aplicación del VC con

enfoque en la Teoría de Valor y la Teoría de los Grupos de Interés. Asimismo, los resultados obtenidos del cuestionario serán clasificados en cuatro categorías: baja, media, alta, y muy alta.

En el presente capítulo, se muestran los antecedentes de la investigación, los cuales permiten identificar los principales atributos del Sector Telecomunicaciones en el Perú y su participación en el mercado nacional. De igual forma, se presenta la importancia de la investigación, la cual permite describir la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, con el fin de encontrar oportunidades de mejora, a partir de las cuales, será posible encontrar soluciones a los problemas sociales, ambientales, y simultáneamente incrementar las utilidades a mediano y largo plazo. Finalmente, se presenta el problema de investigación y aspectos mediante los cuales se definen las preguntas de la misma y se indican sus limitaciones y delimitaciones.

1.1 Antecedentes

De acuerdo con Roca (2001), el Sector Telecomunicaciones en el Perú se ha caracterizado por:

... su gran dinamismo y evolución, no solo a raíz de la apertura del mercado y el proceso de privatización, sino básicamente, por el continuo desarrollo tecnológico a nivel mundial, lo que se traduce en la constante innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos servicios o aplicaciones por parte de las empresas operadoras. (p. 427)

Ello obliga a dichas empresas a realizar inversiones en infraestructura y concesiones para consolidar su permanencia en el mercado. El crecimiento del Sector en los últimos años también puede ser explicado por las necesidades cada vez más crecientes de comunicación y acceso a la información en tiempo real de la sociedad.

El Sector Telecomunicaciones pertenece a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 6420 Telecomunicaciones, y es una de las actividades más dinámicas de la

economía, puesto que contribuye de manera importante a la generación de empleo directo e indirecto. Este sector ha experimentado un fuerte crecimiento desde la privatización; así pues, en 1992 representó el 1.2% del PBI, para luego en 2000 pasó a representar 3.2% del PBI (Hernández, 2000). Asimismo, otro hecho de importancia para el desarrollo del sector, fue las inversiones realizadas por el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) en los últimos dos años, las cuales ascendieron a US\$120 millones. Ello con la finalidad de cerrar las “brechas digitales” en servicios públicos de telecomunicaciones en localidades rurales y lugares de preferente interés social. Se debe destacar que a junio de 2014, ya se tenía cobertura móvil en 1,830 distritos y provincias, de un total de 1,842 en todo el Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE], 2015). Pero, ¿qué se debe entender por brecha digital? De acuerdo con un informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se debe entender por brecha digital como una:

... forma de exclusión, capaz de ampliar el abismo que separa a las regiones y a los países (la brecha digital internacional) y a los grupos de ciudadanos de una sociedad (brecha digital doméstica). La brecha digital es la línea divisoria entre el grupo de población que ya tiene la posibilidad de beneficiarse de las TIC y el grupo que aún es incapaz de hacerlo. En otras palabras, es una línea que separa a las personas que ya se comunican y coordinan actividades mediante redes digitales de quienes aún no han alcanzado este estado avanzado de desarrollo. (INEI, 2005, p. 51)

En el país, la baja penetración en telefonía fija ha permitido que la telefonía móvil gane posiciones como un producto sustituto a éste. En los últimos años por un lado, el fuerte crecimiento de la telefonía móvil ha elevado fuertemente su participación dentro del sector. Es así como, en 2006 se han instalado 2.4 millones de líneas de telefonía fija, al mismo tiempo que se ha incrementado el índice de penetración del servicio telefónico, que entre 2006 y 2014 ha pasado de 8.7 a 10.4 líneas en servicio por cada 100 habitantes. Por otro lado,

la telefonía móvil (i.e., mercado de celulares) se ha más que quintuplicado en el periodo de tiempo antes mencionado, el mismo que ha alcanzado 112.8 líneas en servicio por cada 100 habitantes, según OSIPTEL (como se citó en RREE, 2015).

Sin embargo, de acuerdo con la *Memoria Anual 2015* de OSIPTEL (2016), todavía existían limitaciones en el Sector en cuanto a la calidad e informalidad del servicio de telecomunicaciones; también precisó que:

En el 2015, la empresa CCR S.A. llevó a cabo un estudio cualitativo (encuesta) sobre la base de cuatro importantes características: (a) calidad de servicio de telecomunicaciones, por ejemplo disponibilidad del servicio, calidad durante la llamada, cobertura del servicio, y velocidad de navegación; (b) la calidad de atención al usuario, por ejemplo, tiempo de espera para ser atendido, calidad de la respuesta a la consulta, facilidad brindada para presentar algún reclamo, solución a su problema, o atención a su reclamo; (c) la facturación del servicio o tarjetas de pago, por ejemplo, la calidad de la información que aparece en el recibo, el plazo de entrega del recibo, la correspondencia de los servicios, y los montos facturados respecto a los contratados y la facilidad de realizar recargas virtuales; y (d) los planes y promociones de los servicios, por ejemplo, la información brindada respecto a los planes y promociones, la facilidad de conocer las características del plan o promoción, y el cumplimiento de la empresa con lo ofrecido en el plan o promoción. Además, el problema de informalidad en el Sector Telecomunicaciones que afecta especialmente a los mercados de los servicios de televisión paga y acceso a Internet. Finalmente, la empresa sobre la que recayó una mayor cantidad de multas fue Telefónica del Perú S.A.A. con 55% del total de multas, seguida de América Móvil Perú S.A.C. con 11% del total de multas, y Telefónica Multimedia S.A.C. con 6% del total de multas. La materia con mayor índice de multas es la correspondiente a la continuidad rural

(infracciones en el servicio de telefonía pública rural), seguida de las interrupciones del servicio y la entrega de información (no entrega oportuna o por información inexacta). (pp. 75-91)

Como antecedentes, se encuentra la encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII de 1891. “Este documento del pensamiento social de la Iglesia Católica, enuncia dos principios morales que siempre deben ser respetados: el derecho de propiedad debe considerarse inviolable y la propiedad privada tiene inherente una función social” (Schmidt, 2000, p. 227). Posteriormente, en los inicios del siglo XXI, Porter y Kramer realizaron diversas publicaciones precedentes al concepto de VC, en la revista de negocios *Harvard Business Review*. Así pues, Porter y Kramer (2002) publicaron un artículo titulado “La Ventaja Competitiva de la Filantropía Corporativa”; luego otro artículo titulado “Estrategia y Sociedad: El Vínculo entre Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social Corporativa” (Porter & Kramer, 2006), en el cual se explora inicialmente la idea de VC. Finalmente publicaron un artículo titulado “La Creación de Valor Compartido” (Porter & Kramer, 2011), en el cual este nuevo concepto es planteado como una nueva forma de hacer negocios.

En diferentes partes del mundo, existen varias empresas operadoras del sector telecomunicaciones que vienen aplicando el concepto de VC. No obstante, en el ámbito nacional, las empresas operadoras carecen de un estudio acerca de la aplicación del VC. Así pues, otros antecedentes de la presente investigación se detallan a continuación: (a) los informes o memorias de las principales empresas operadoras en otros países y (b) el ranking de la revista Fortune denominado Change The World, que considera a las 50 principales empresas que aplican el VC. Seguidamente, se presenta la información de dichas empresas.

Vodafone España. Forma parte del Grupo Vodafone, una de las compañías más grande del mundo por ingresos. Brinda diversos servicios de telecomunicaciones que incluye comunicaciones de voz, datos móviles y banda ancha fija. En un informe anual publicado

por la empresa en el 2015, manifestó su compromiso con la iniciativa del Pacto Mundial de la ONU y con el desarrollo de iniciativas que den respuesta a sus principios en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Las actividades realizadas por la compañía en materia de medio ambiente son: la renovación de la certificación de su Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo con la última versión de la norma ISO 14001:2015. Adicionalmente, ha permitido evitar la emisión directa e indirecta de 104,464 toneladas de CO₂. (Vodafone, 2017, p. 4)

Entel Chile. Es una empresa de telecomunicaciones fundada en Chile con presencia en el Perú, creada el 31 de agosto de 1964 inicialmente como empresa estatal hasta su completa privatización en 1992. Es hoy en día, una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de Chile, con presencia en servicios de tecnologías de la información, telefonía celular y fija, carrier de larga distancia, entre otros servicios. En la Memoria Anual de Entel Chile (2015), se destacó el clima laboral con muy buenos resultados: 79% de los colaboradores reconoció que Entel es “un gran lugar para trabajar” en la encuesta Great Place to Work. El proyecto Conectando Chile permitió conectar a 45,000 chilenos de ciento ochenta y una localidades sin servicios de telecomunicaciones. De esta forma, apoya y promueve activamente el desarrollo social mediante la reducción de la brecha digital y la mejora en la accesibilidad e inclusión de las personas. Asimismo, la empresa realiza actividades de control de la generación de residuos sólidos, en sus métodos de tratamientos y cuenta con un programa de reciclaje de celulares, baterías y accesorios. Por último, Entel se ha propuesto mitigar el impacto del consumo de energía en sus operaciones: El Data Center Ciudad de los Valles es el primer Datacenter Service Provide de Chile y Latinoamérica con Certificación Operación Sustentable nivel GOLD de Uptime Institute, el nivel más alto en este tipo de certificaciones. Otra certificación obtenida por la empresa es la ISO 26000. (pp. 65-81)

Orange España. Es una compañía que forma parte del Grupo Orange, uno de los principales operadores de telecomunicaciones del mundo. Además, es el segundo operador de telecomunicaciones del mercado español y uno de los principales inversores extranjeros, con cerca de 20.000 millones de euros de inversión acumulada. En el Informe de Progreso Orange (2015), se indicó que la política de RSC, que se inscribe en la estrategia del Grupo Orange, se centra en tres palancas: (a) guiar y brindar confianza a todos en el mundo digital, (b) un apoyo local al desarrollo económico y social, y (c) transformar nuestra relación con el planeta. Una de las áreas prioritarias de la estrategia de RSC de Orange es fomentar el uso responsable de internet entre los más pequeños y jóvenes. Además, la compañía aspira en convertirse en empleador de referencia. Para tal fin, ha puesto en marcha numerosas iniciativas en favor de la igualdad profesional, la calidad del entorno laboral, el empleo de los jóvenes y de personas con discapacidad, etc. Gracias a ello, Orange se sitúa entre los pocos Top Employers en España. En relación a la sociedad, las acciones que realizó al servicio del desarrollo de las personas son las siguientes: (a) facilitó el acceso al mayor número de personas posibles: reduciendo la brecha digital, (b) desplegó servicios digitales esenciales y adaptados a las necesidades individuales: diseñando productos y servicios para todos, (c) apoyó a la educación en el entorno digital, la innovación social, y (d) desarrolló programas de innovación abierta para impulsar el emprendimiento digital. En materia medioambiental, con el fin de mejorar la eficiencia energética y reducir el impacto ambiental de su red, la empresa Orange ha ejecuta las siguientes actividades: (a) fomentó las opciones de compartir las infraestructuras reduciendo así los consumos, (b) aceleró la modernización de las infraestructuras técnicas incrementando sustancialmente la eficiencia de consumo energético, y (c) instaló equipos de medición del consumo energético, para poder monitorear de manera precisa el comportamiento de sus infraestructuras y detectar deficiencias. Finalmente, Orange ha recogido y reutilizado terminales móviles en desuso. Así pues, en 2015 recuperó

el 10.2% de los terminales móviles que comercializó a través de dos programas: (a) compramos tu móvil, el cual promoció la recogida de terminales en desuso a cambio de importantes descuentos en adquisición de uno nuevo, y (b) reciclaje solidario en tiendas Orange como colaboración con ayuntamientos, centros educativos o empresas. (pp. 5-35)

Smart Communications. Comúnmente conocida como Smart, es el proveedor líder de servicios inalámbricos en Filipinas. La compañía ha desempeñado un papel importante al impulsar la ingeniería y la educación de TI en las escuelas de este país. En 2003 se inició el Programa Smart Wireless Engineering Education (SWEEP). Ahora cuenta con 68 escuelas bajo el paraguas de SWEEP, y más de 32,000 profesores y estudiantes han estado expuestos a su entrenamiento. Los premios SWEEP alientan a los estudiantes a desarrollar aplicaciones para móviles, y los resultados empiezan a dar sus frutos: Smart ha hecho realidad seis proyectos de estudiantes en startups. La Revista norteamericana Fortune realizó un nuevo ranking a nivel mundial llamado Change the World. Esta vez sobre las empresas que están cambiando el mundo al hacerse cargo de los problemas sociales. En este listado Smart Communications apareció en el trigésimo sexto lugar, siendo además la única compañía que pertenece al sector telecomunicaciones. En el Apéndice F, se puede visualizar la lista completa conformado por 50 empresas que se hacen cargo de los problemas sociales.

Es entonces el momento de evaluar cómo van a cambiar estas prácticas y el compromiso de las empresas de compartir con sus grupos de interés los buenos resultados de los últimos años; con lo cual la descripción de la situación actual de la aplicación del VC es fundamental para definir el camino a seguir y las actividades a desarrollar.

1.2 Problema de Investigación

El Sector Telecomunicaciones en el Perú es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en el país; este contribuye al producto bruto interno (PBI) de manera positiva. Entre el mes de abril de 2015 y 2016 se presentó una variación del 9.75% en la participación

en el PBI del país del Sector Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información. Dicho Sector está compuesto por dos subsectores: (a) Telecomunicaciones y (b) Otros Servicios de Información. A su vez, el subsector Telecomunicaciones está compuesto por el servicio de telefonía, el servicio de Internet, televisión por suscripción, y el servicio de transmisión de datos y otros servicios de telecomunicación. Hasta el tercer trimestre de 2015, la demanda de servicios de telecomunicaciones presentó un alza notable. La cantidad de usuarios que contrataron servicios de televisión paga, Internet fijo, y telefonía móvil en dicho periodo creció 11%, 9.92%, y 9.18% respectivamente, indicó OSIPTEL. Además, la entidad reguladora señaló que ello se debió a la reducción de los cargos de interconexión (i.e., finalización de llamadas en otro operador), el desbloqueo de los equipos móviles, y la portabilidad. Algunas empresas operadoras del Sector cuentan con las certificaciones ISO 14000 e ISO 26000 que demuestran poseer sistemas de gestión más eficientes y sostenibles, que busquen no solo la inocuidad de servicio de telecomunicación; sino también, la protección del ambiente, la seguridad, y el bienestar de los trabajadores, entre otros aspectos (“Mira el Comportamiento del PBI,” 2016).

Por lo antes mencionado, es necesario describir la situación actual de la aplicación del VC, y así encontrar oportunidades de mejora que les permita a las empresas desarrollar acciones que evidencien el cambio y con las cuales se logre mayor participación en el mercado nacional. Ahora bien, debido a que en el Sector existen reportes de sostenibilidad en el marco de la Global Reporting Initiative (GRI) y algunas empresas son miembros de Perú 2021, resulta fundamental para los propósitos de esta investigación, realizar la medición con base en un cuestionario, puesto que ello permite analizar otros aspectos, temas específicos que hasta el momento no han sido diagnosticados.

1.3 Propósito de la Investigación

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación.

- Describir la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú del año 2013 al 2016;
- Describir el grado de conocimiento en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú;
- Describir el nivel de preparación en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú;
- Describir el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú; e
- Describir el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Valor y Stakeholders en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú.

1.4 Significancia de la Investigación

Para los clientes del mercado nacional, el cumplimiento de los principios de VC ubica al Sector Telecomunicaciones en el Perú en una posición privilegiada en comparación con los demás sectores económicos. Con el propósito de fortalecer las prácticas y gestión del VC, se han implementado estrategias dirigidas por líderes políticos y empresariales para evaluar al sector. En esa línea, Perú realizó un compromiso como país de adecuar e implementar políticas y prácticas operacionales que promuevan gestiones encaminadas a aplicar el concepto de VC en el sector.

No obstante, Perú no logró avanzar con la ejecución de los mismos, puesto que, “en el mundo de los negocios, no existe una clara comprensión sobre las diferencias existentes entre el concepto de valor compartido en relación a los demás conceptos ya existentes tales como la filantropía o la responsabilidad social empresarial” (Porter & Kramer, 2011, p. 3); además “se continúan midiendo los resultados financieros sin tener en cuenta los impactos sociales y medioambientales” (Porter et al., 2013, p. 11). Por lo anterior y considerando que esta investigación se realiza sobre la base de la medición de los Indicadores de VC, los cuales

fueron complementados con otros indicadores tales como los Indicadores de Creación de Valor, la misma marcó el camino para contribuir con los compromisos pactados, al tiempo que permitió la ampliación de los logros obtenidos en los estudios preliminares; puesto que mediante los indicadores en mención, se evalúan otros aspectos y dimensiones ante los diferentes grupos de interés.

1.5 Preguntas de Investigación

Al finalizar este estudio de investigación y con el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de investigación (i.e., cuestionario), se respondieron las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú del año 2013 al 2015?;
- ¿Cuál es el grado de conocimiento en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?;
- ¿Cuál es el nivel de preparación en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?;
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?; y
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teorías de Valor y Stakeholders en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?

1.6 Marco Teórico

La presente investigación empleó un cuestionario como instrumento para describir la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú. Dicho cuestionario ha sido desarrollado sobre la base de la teoría de medición del VC de Porter et al. (2013), la cual mide el VC en la práctica enfocándose en la interacción entre los resultados de los negocios y los problemas sociales. Asimismo, el cuestionario ha

considerado la Teoría de Medición de Creación de Valor de Kalafut y Low (2001). Esta teoría mide la creación de valor mediante un conjunto de medidas estandarizadas que reflejan la medición del desempeño no financiero. Finalmente, estos indicadores fueron clasificados de acuerdo a su relación directa o indirecta con los diferentes *stakeholders* de la Teoría de Freeman (2010), tales como los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, los accionistas, las empresas, entre otros. Los términos más empleados en este estudio fueron los siguientes.

Valor Compartido (VC). Es una propuesta difundida por Porter y Kramer, mediante la cual se busca incentivar al mundo empresarial para que genere innovación en sus procesos y actividades de negocio, tomando en cuenta el entorno social en el que se desenvuelve y con el que mantiene una intensa interacción, sin detrimento de la obtención de ganancias, según Niccolas, Garnica, y Torres (como se citó en Niccolas, Garnica, & Nuño de la Parra, 2013).

Medición del VC. Para Porter et al. (2013), el proceso de medición del VC es iterativo y está integrado con la estrategia del negocio. Este proceso tiene cuatro pasos, los cuales se detallan a continuación:

1. Identificar las problemáticas sociales a abordar: Se deben identificar y priorizar algunas necesidades y brechas sociales no satisfechas que representen oportunidades para aumentar los ingresos o reducir los costos. Y luego, se debe analizar cómo éstas se superponen con el negocio a través de los tres niveles del VC.
2. Presentar una justificación del caso: El siguiente paso es elaborar una justificación sólida del caso basada en una investigación y análisis de cómo el mejoramiento en materia social afectará directamente el desempeño del negocio. En esta etapa se incluyen la identificación de los objetivos y la especificación de las actividades y costos involucrados en cada oportunidad de VC, modelar el negocio potencial y los

resultados sociales relacionados con los costos, y finalmente tomar una decisión de seguir o no con el proyecto.

3. Hacer un seguimiento de los avances: Usando la justificación del caso como hoja de ruta, las empresas pueden hacer un seguimiento de los avances y compararlos con los resultados. Este paso incluye el seguimiento de los insumos y las actividades comerciales, resultados, y el desempeño financiero relativo a las proyecciones.
4. Medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor: El último paso se focaliza en validar el vínculo anticipado entre los resultados sociales y del negocio, y determinar si la inversión y esfuerzos corporativos produjeron un retorno dual satisfactorio. Las lecciones y conclusiones obtenidas de este análisis mostrarán las oportunidades para generar una mayor creación de *valor* mediante el refinamiento de la estrategia de VC y su ejecución.

Indicadores de Creación de Valor (ICV). Kalafut y Low (2001) indicaron que los ICV ofrecen un criterio para calcular el impacto de las variables no financieras, y son:

... el conjunto de medidas estandarizadas que toda empresa debe registrar y que reflejan la medición del desempeño no financiero, el cual cumple un rol crítico en la valorización de las compañías. Para los inversionistas, el ICV ofrece una forma más transparente y comprensiva de evaluar los activos intangibles de una empresa.

Además, para los gerentes y propietarios de las empresas, el ICV permite tener una visión más completa de la creación potencial de riqueza, así pues, se elimina la visión parcial y limitada de la perspectiva estrictamente financiera. De esta forma, los gerentes y propietarios podrán monitorear de una mejor manera el desempeño futuro de la empresa. (p. 9)

A continuación, se presentan los indicadores que conforman el Índice de Creación de Valor en las empresas (Kalafut & Low, 2001):

1. Innovación: ¿Su empresa utiliza indicadores para medir la innovación, está definida como gastos en investigación y desarrollo, número de patentes, y su importancia?;
2. Calidad: ¿Qué indicadores utiliza para medir la calidad de los productos o servicios y de los procesos?;
3. Relaciones con los clientes: ¿Utiliza indicadores de relaciones con los clientes?;
4. Capacidad de gestión: ¿De qué forma mide las capacidades de gestión de la alta gerencia?;
5. Alianzas: ¿Se han realizado fusiones o se han firmado contratos de Joint Ventures con otras organizaciones empresariales?;
6. Tecnología: ¿La empresa utiliza las tecnologías de información y comunicación para optimizar el desempeño operativo, administrativo, y comercial?;
7. Valor de la marca: ¿Con qué frecuencias se realizan estudios de mercado o focus group para medir el nivel de posicionamiento de la marca del producto o servicio?;
8. Relaciones laborales: ¿De qué forma mide el impacto de las relaciones laborales?; y
9. Cuestiones ambientales y comunitarias: ¿Su empresa posee indicadores de impacto ambiental, y de qué forma su empresa crea valor para la comunidad? (pp. 9-11)

1.7 Definiciones Operacionales

Se han definido los principales conceptos que dan soporte al presente trabajo de investigación, los cuales se detallan a continuación:

Valor. Para la Comisión Europea (1995), el uso extendido del concepto de valor debería llevar a todos los gerentes a ponderar todas sus decisiones en términos de valor, es decir:

. . . estimar las cuestiones esperadas en términos de resultados finales teniendo en consideración los recursos necesarios que serán utilizados. Se podría afirmar que el concepto de valor expresa la siguiente relación: (p. 78)

$$\text{Valor} = \frac{\text{Servicio prestado para satisfacer una necesidad}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Valor económico. “Es el valor directo tangible que aporta a cada grupo de interés con los que se relaciona, como los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, y con el conjunto de sociedades en las que ejerce sus actividades” (BBVA, 2006, p. 36). Las principales vías de generación de valor económico directo son: (a) el pago de dividendos para los accionistas, (b) los sueldos y salarios que reciben los empleados, (c) el otorgamiento de líneas de crédito para los clientes, (d) los pagos realizados por sus productos o servicios a los proveedores, (e) el pago de tributos por las rentas generadas, y (f) a través de los recursos destinados a la comunidad. Se puede crear o destruir valor. Uno de los indicadores de desempeño financiero que permite calcular la creación o destrucción de valor es el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés) (BBVA, 2014a, 2014b, 2006).

Valor Social. “Es el valor directo tangible e intangible, el cual está conformado por el conjunto de impactos sociales inducidos que la actividad de una empresa desencadena en la sociedad donde opera. El valor social también puede ser valor indirecto” (BBVA, 2006, p. 39). Para Porter et al. (2013), constituyen típicos ejemplos de indicadores de valor social: “. . . la implementación de políticas sobre balance de género, la inversión en obras por impuestos para las comunidades, la medición de la calidad del servicio al cliente, y el manejo con eficiencia de los reclamos de los clientes” (p. 10).

Valor Ambiental. “Es el valor directo tangible e intangible, el cual está conformado por el conjunto de impactos medioambientales provocados que la actividad de una empresa desencadena en la sociedad donde opera. El valor ambiental también puede ser valor indirecto” (BBVA, 2006, p. 39). Las empresas más exitosas serán aquellas que se fijen a sí mismas estrictas metas ambientales, unidas a nuevas tecnologías y prácticas ecoeficientes; generando de esta manera valor ambiental.

Ética. Desde una perspectiva etimológica, la palabra *ética* viene del griego *ethos*. Para el filósofo griego Aristóteles se refería a *ethos* como temperamento, carácter, hábito, y modo de ser. Otros autores en cambio se referían a su significado como raíz de donde brotan todos los actos. La ética puede ser definida como estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva y práctica (Ugarte, 2007).

Responsabilidad Social. La norma internacional ISO 26000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), definió la responsabilidad social de la siguiente manera: “. . . es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO, 2010). Y al momento de implementar la responsabilidad social, las organizaciones deben basar su comportamiento en los siguientes principios: (a) rendición de cuentas, (b) transparencia, (c) comportamiento ético, (d) respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés, (e) respeto al principio de legalidad, (f) respeto a la normativa internacional de comportamiento, y (g) respeto a los derechos humanos (ISO, 2010).

Stakeholders. Este término se traduce al español como grupos de interés. Díaz (2013) aseveró que este término fue usado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. A partir de ello, Freeman propuso dos definiciones: (a) una definición basada en una aceptación alta, que incluye a cualquier grupo o individuo identificable y que puede afectar el logro de los objetivos de una organización o viceversa; y (b) una definición basada en una aceptación restringida, es decir, incluye cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia.

Valor Compartido. Porter y Kramer (2011) definieron este concepto como “. . . las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (p. 52).

Creación de Valor Compartido. Es la aplicación práctica del concepto VC. Para Porter y Kramer (2006), se trata de “la dependencia mutua entre empresa y sociedad, y ello implica que las decisiones empresariales como las políticas sociales deban seguir el principio del valor compartido” (p. 560). No es una estrategia de suma cero, sino es una estrategia de ganar-ganar. Esto es, las decisiones deben generar beneficios mutuos a ambas partes: para la empresa y la sociedad; y para la empresa y los *stakeholders*. Por ello, aseveramos que la creación de valor compartido aplica el dualismo como criterio para crear valor tanto económico como social.

Sector Telecomunicaciones. La nueva “Ley de Telecomunicaciones” se promulga en 1992. Esta norma tiene como eje la eliminación del monopolio estatal de las telecomunicaciones que hasta ese momento era ejercido por dos empresas: (a) Empresa Nacional de Telecomunicaciones del Perú (ENTELPERÚ), y (b) Compañía Peruana de Teléfonos SA (CPTSA). Los principales cambios que introdujo el nuevo marco legal fueron la eliminación de la exclusividad del sector público en el desarrollo del Sector Telecomunicaciones, la promoción de la libre competencia en todos los servicios de telecomunicaciones en donde fuera técnicamente posible, y la transferencia del protagonismo en el desarrollo y modernización de las telecomunicaciones al sector privado (Campodónico, 1999). “La Ley General de Telecomunicaciones” resalta el carácter de inviolabilidad de las comunicaciones, del mismo modo que el secreto de las telecomunicaciones. Además, la Ley clasifica los servicios de telecomunicaciones en (Decreto Supremo N°013-93-TCC, 1993): (a) servicios portadores por redes conmutadas y no conmutadas, (b) teleservicios, llamados

también servicios finales como la telefonía fija y móvil, (c) servicios de difusión en la cual la comunicación se realiza en solo sentido como la radiodifusión sonora y televisiva, y (d) servicios de valor añadido que utilizan como soporte los servicios portadores, finales, o de difusión tales como el videotex y el almacenamiento y retransmisión de datos.

1.8 Naturaleza de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el alcance descriptivo, y diseño no experimental, por tanto no se manipuló ninguna variable (Salas, 2013). Hernández, Fernández, y Baptista (2010), Monje (2011), entre otros autores, consideraron que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para responder las preguntas de investigación. Además, esta recolección de datos se fundamenta en la medición numérica y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Ello con la finalidad de establecer con certeza patrones de comportamiento de una población.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) el propósito del alcance descriptivo es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan... Dicho en otros términos, solamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es identificar como se relacionan éstas. (p. 80)

Por último, Hernández, Fernández, y Baptista (2010), aseveraron que el diseño no experimental es procedente cuando observamos fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. En estos diseños no se hacen manipulación de variables. El diseño no experimental es del tipo longitudinal porque la información recopilada fue de los tres últimos años para el sector telecomunicaciones, del año 2013 al 2016 (pp. 149-151). El instrumento de medición utilizado reflejó los conceptos en términos cuantitativos a través de un cuestionario que analizó tanto el valor económico en los resultados financieros como el valor social y ambiental en los beneficios sociales y medioambientales.

1.9 Supuestos

Para llevar a cabo la presente investigación se consideraron los supuestos que detallamos a continuación: (a) las empresas operadoras del sector telecomunicaciones se encuentran aplicando el concepto de VC de manera silenciosa y sin saberlo; (b) la Alta Gerencia de las empresas operadoras del sector telecomunicaciones en el Perú posee un nivel de entendimiento sobre los problemas económicos, sociales, y ambientales, capacidad de gestión en el uso óptimo de los recursos materiales y humanos, y una mentalidad empresarial que formule estrategias empresariales que fomente la creación de valor económico y social; (c) el sector telecomunicaciones en el Perú es de vital importancia debido a su constante desarrollo tecnológico y contribuye de manera significativa a la generación de empleo directo e indirecto. Adicionalmente, se estima que existen gestiones pendientes por realizar, para lograr un avance considerable en la ejecución del VC en el sector.

1.10 Limitaciones de la Investigación

La presente investigación sobre la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú presentó las siguientes limitaciones: (a) la carencia de estudios previos sobre la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú; (b) la falta de interés en participar en el presente estudio o poca colaboración por parte de las empresas operadoras del sector; (c) los datos que se tienen en consideración en la presente investigación no han sido completados debido a que las empresas operadoras visitadas y encuestadas no responden al 100% el cuestionario y una empresa operadora no quiso participar; (d) la información solicitada para la aplicación del cuestionario se basó en principios de confidencialidad de la empresa operadora en estudio, por ello, no hay certeza de que sea proporcionada en su totalidad; (e) el grado de conocimiento sobre la aplicación del VC que tuvo el personal que brindó las respuestas al cuestionario aplicado, (f) el tiempo dedicado a responder las preguntas del cuestionario por el personal de las empresas operadoras no fue suficiente para

recopilar todos los datos necesarios; (g) mediante la muestra seleccionada, se obtendrá una percepción del encuestado con relación a las cuatro dimensiones a evaluar; dicha percepción es subjetiva y podrá verse influenciada por los intereses personales y el rol que desempeñe esta persona en la empresa; por lo cual puede interferir en la confiabilidad de los resultados obtenidos; y (h) los resultados obtenidos solo darán un resultado parcial de la situación actual del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú, puesto que sólo se aplicó a tres empresas operadoras del sector. En otros términos, los resultados de la presente investigación se orientaron como medio de conocimiento.

1.11 Delimitaciones

El presente estudio se realizó solo en el departamento de Lima (Perú), del 2013 al 2016. La población que se considerará para determinar la muestra, corresponderá a las empresas operadoras que conforman la categoría de servicios de telefonía fija y móvil con servicios de valor añadido de Internet, a las cuales se hará la invitación a participar en la misma. En la investigación no se consideran empresas operadoras móviles virtuales (OMV) puesto que son minoría en comparación con las empresas operadoras móviles.

1.12 Resumen

El Sector Telecomunicaciones en el Perú se ha caracterizado por su dinamismo económico y continuo desarrollo tecnológico, con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado nacional. El fuerte crecimiento de telefonía móvil ha elevado fuertemente su participación dentro del Sector. El mercado de celulares se ha más que quintuplicado durante 2006-2014, el mismo que ha alcanzado 8.7 millones de líneas en 2006 y pasó a ser 30.8 millones de líneas en 2014. Perú para evaluar específicamente la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones y poder competir en el mercado nacional cuenta con políticas y acciones para aplicar el VC, las cuales permiten obtener más valor de menos recursos, por medio del rediseño de servicios y a través de nuevas soluciones. Las empresas más exitosas

serán aquellas que se fijen a sí mismas un nuevo marco de medición que se enfoque en la interacción entre los resultados sociales y del negocio, unidas a nuevas tecnologías y formas de comunicación.

Sin embargo, diversos autores indicaron que estas políticas no han entregado los resultados esperados para el Sector; por ello se propone describir la situación actual de la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú, mediante el cuestionario antes mencionado. Esta teoría fue concebida de manera internacional y se actualizó para determinar mediante el análisis de cuatro dimensiones, el nivel en el que cada empresa se encuentra en función de sus resultados, y a partir de esta información, permitirles a las empresas definir procesos de mejora en pro de lograr mayor competitividad en el mercado nacional.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Introducción

Para llevar a cabo esta investigación, la revisión de la literatura se enfocó en la búsqueda de fuentes primarias respecto a conceptos, teorías, y modelos relacionados con la variable objeto de estudio: La aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú. La revisión de la literatura se desarrolló mediante el proceso secuencial de *Revisión de Literatura-MAGG* (Marquina, Álvarez, Guevara, & Guevara, 2013, adaptado de Hart, 2003; Machi & McEvoy, 2009), teniendo en consideración como objetivo general de la investigación, realizar el diagnóstico de la situación actual de la variable en mención. Por otro lado, se utilizó como instrumento para el levantamiento de la información y descripción de la situación actual, un cuestionario.

La búsqueda de literatura se centró en investigaciones realizadas por diferentes universidades respecto a la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú. Complementariamente, se investigaron artículos específicos, libros, tesis, trabajos académicos, videos, e informes de organismos reguladores y memorias de las empresas operadoras del Sector. Posteriormente, se realizó la selección y exploración de dicha literatura, y finalmente se estructuró el argumento utilizando la metodología integrada, en la cual, se organizaron los conceptos más importantes de acuerdo con la lógica del tema objeto de estudio, siguiendo para ello un orden cronológico.

La etapa inicial (i.e., búsqueda de literatura), se concentró en las investigaciones, artículos, tesis, y trabajos académicos existentes en las bases de datos del Centro de Documentación de CENTRUM Católica (i.e., Repositorio de tesis, EBSCOhost, ProQuest, JStor, Emerald, y ProQuest Digital Dissertations).

Sumado a lo anterior, se consultó el Repositorio de Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad del Pacífico (UP), Universidad ESAN, y otras

universidades peruanas. Adicionalmente, se buscó en las bases de datos de Redalyc, Scielo, y Dialinet-Unirioja. En Internet se realizó la búsqueda de información de revistas arbitradas, estudio de casos, e informes técnicos de organizaciones expertas en el tema objeto de estudio, como OSIPTEL, MTC, MINAM, MTPE, Perú 2021, Shared Value Initiative, y la empresa consultora FSG, entre otras.

La revisión de los primeros documentos incluyó la definición de: (a) Valor Compartido, (b) medición del Valor Compartido, (c) valor, (d) indicadores de creación de valor, (e) Responsabilidad Social y (f) *Stakeholders*; ello con el propósito de entender la importancia de los indicadores para la medición, el diagnóstico, y la aplicación del VC en los diferentes sectores de la economía. Por su parte, los indicadores de VC también son útiles para identificar las políticas y acciones de mejora que se deben implementar para optimizar el desempeño de las empresas y hacerlas más competitivas en el mercado en el cual se desempeñan.

Posteriormente, se revisaron los indicadores de creación de valor, entendidos como el mecanismo particular para medir la aplicación del VC en cuatro Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, motivo por el cual se profundizó en los tópicos de los indicadores de creación de valor, así como en los componentes más importantes requeridos para dar respuesta a las preguntas formuladas en esta tesis. La metodología de medición del VC desarrollada por Porter et al. (2013), está integrada por cuatro pasos: (a) identificar las problemáticas sociales a abordar, (b) presentar una justificación del caso, (c) hacer un seguimiento de los avances, y (d) medir los resultados y usar el conocimiento adquirido para generar más valor; y en función de estos se amplió la revisión de la literatura tanto en el ámbito conceptual como en el enfoque de los temas y subtemas a evaluar. Lo anterior, porque estos son aspectos fundamentales que complementan la información pertinente, para dar respuesta a las preguntas específicas formuladas en la presente investigación. Asimismo,

se incluyó en la revisión de la literatura la Teoría de los Stakeholders de Freeman (2010), como un aspecto complementario para describir la Situación Actual de la Aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, trascendental para la sostenibilidad del mismo.

Finalmente, es de resaltar que la importancia de esta investigación se centra en la necesidad que tiene el Sector Telecomunicaciones en el Perú, de mejorar continuamente sus condiciones para generar valor económico y social, brindar servicios competitivos y un desarrollo sostenible en el mercado nacional sustentado en la gestión con enfoque en VC como respuesta a las exigencias de un mercado globalizado y donde lo único constante es el cambio.

2.2 Mapa de la Literatura

Como punto de partida para entender y posteriormente diagnosticar la variable de esta investigación, resulta fundamental comprender los siguientes conceptos: (a) valor, (b) valor económico, (c) valor social, (d) valor ambiental, (e) creación de valor, (f) ética, (g) ética empresarial, (h) responsabilidad, (i) responsabilidad social, (j) liderazgo ético, (k) liderazgo responsable, (l) *stakeholders*, y (m) valor compartido. Seguidamente, se presenta a detalle cada uno de estos conceptos que tienen relación directa con el concepto de VC. En tal sentido, la Figura 1 presenta el mapa conceptual utilizado para este trabajo de tesis.

2.3 Valor

Para la Comisión Europea (1995), el uso extendido del concepto de valor debería llevar a todos los gerentes a ponderar todas sus decisiones en términos de valor, es decir:

... estimar las cuestiones esperadas en términos de resultados finales teniendo en consideración los recursos necesarios que serán utilizados. Se podría afirmar que el concepto de valor expresa la siguiente relación: (p. 78)

$$\text{Valor} = \frac{\text{Servicio prestado para satisfacer una necesidad}}{\text{Recursos utilizados}}$$

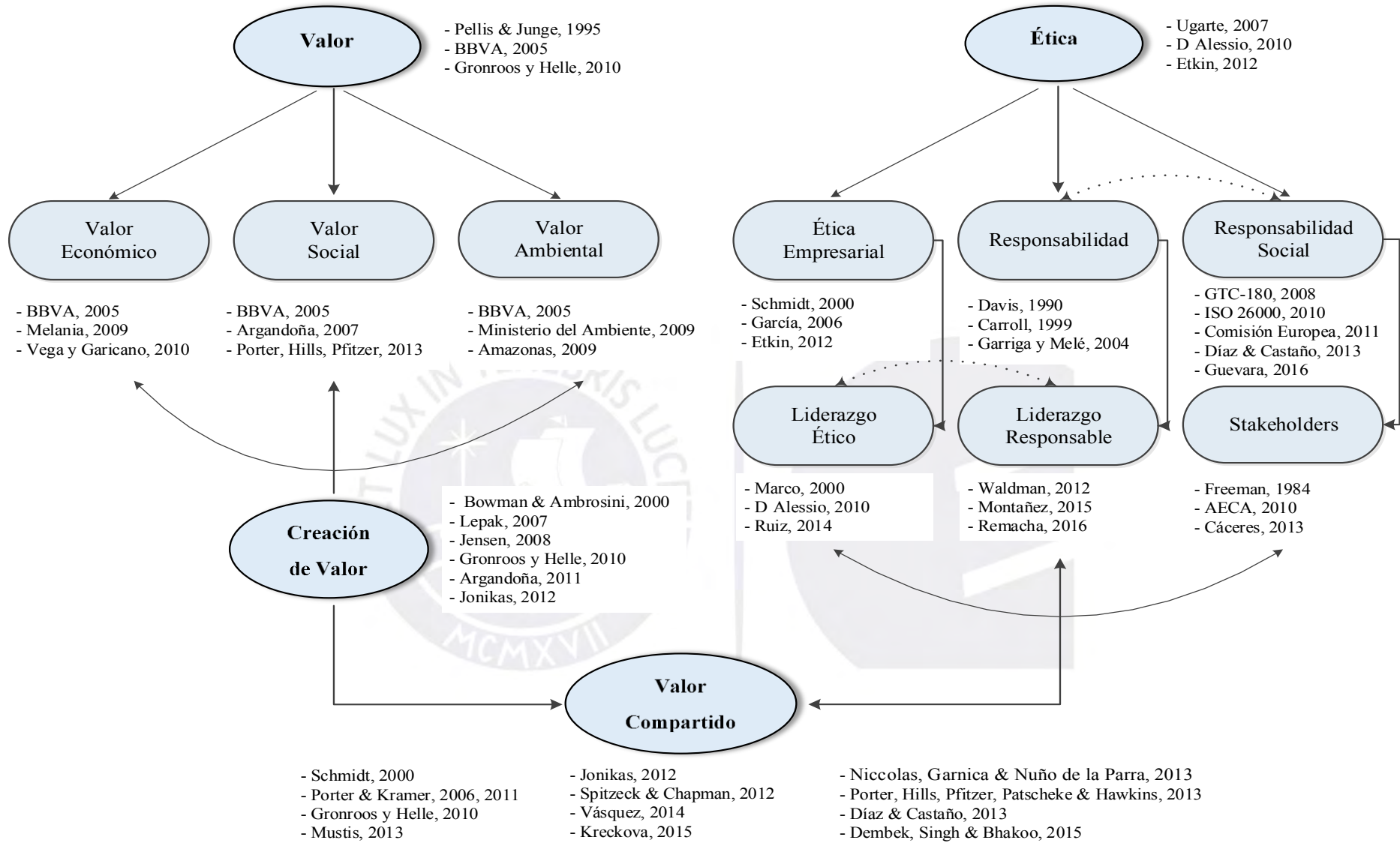


Figura 1. Mapa conceptual y principales citas que dieron soporte a la revisión de la literatura de la presente tesis.

Se pueden presentar algunos casos aplicativos de la relación antes mencionada como: el Servicio / Precio, si se intenta estimar el resultado para el cliente; y el Servicio / Costo, si se intenta estimar una propuesta adecuada o solución al problema de la producción y venta del producto de la compañía. La correcta aplicación del concepto de valor, implica que se debe determinar con mayor precisión en un contexto más amplio. Además, los elementos utilizados para definir el valor de la propuesta competitiva y la adecuada toma de decisiones deben ser consideradas como muy significativas (Comisión Europea, 1995).

De acuerdo a Gronroos y Helle (2010), el valor tiene diferentes dimensiones: técnica, monetaria y perceptiva. Y, dichas dimensiones deben ser analizadas desde dos perspectivas: la del cliente y la del proveedor. Para el cliente, la dimensión técnica del valor se relaciona en cómo una práctica dada funciona como resultado del soporte recibido por el proveedor. La dimensión monetaria del valor se refiere a cómo el proceso de negocio del cliente, a través de los efectos del crecimiento y del precio y los efectos del ahorro y control de costos, son impactados por los efectos técnicos en las prácticas relevantes, como resultado del apoyo del proveedor a esas prácticas. La dimensión perceptiva del valor se refiere a la forma en que el proveedor y su desempeño, son percibidos por el cliente, tales como la confianza, el compromiso y la comodidad en las interacciones. Y para el proveedor, la dimensión técnica se refiere a qué tan fluidos funcionan los procesos correspondientes del proveedor (prácticas eficientes) como resultado de que tan bien están alineados los procesos, los recursos y las competencias, del proveedor y del cliente. La dimensión monetaria se refiere a qué tan bien los procesos del proveedor, a través de precios más elevados, aumento en las ventas, ventas cruzadas y oportunidades de precios más elevados y el ahorro y control de costos, son influenciadas por la forma en que las prácticas relevantes del cliente han sido apoyadas por el proveedor. La dimensión perceptiva, se refiere a la confianza y el compromiso del cliente con el proveedor y también a la comodidad de las interacciones con el cliente. (pp. 571-572)

El valor puede ser clasificado de diversas maneras. De acuerdo con el *Informe Anual 2005: Responsabilidad Corporativa* (BBVA, 2006) y otros informes (BBVA, 2014a, 2014b), existen tres formas de crear valor en una organización empresarial: (a) valor directo tangible, (b) valor directo intangible, y (c) valor indirecto. Sin embargo, para Argandoña (2011), “el valor se puede tipificar de dos maneras: (a) valor económico y (b) valor (económico) social” (p. 1). A continuación, en la Figura 2 se muestra la matriz que establece una relación entre el valor directo tangible, directo intangible, e indirecto (valor desde una perspectiva de la tangibilidad); y el valor económico, social, y ambiental (valor desde una perspectiva de desarrollo sostenible). Luego, se define cada uno de los siguientes conceptos: valor económico, social, y ambiental considerando las dos clasificaciones de valor antes mencionadas.

		Valor económico	Valor social	Valor ambiental
Valor Directo	Tangible	•	•	•
	Intangible		•	•
Valor Indirecto			•	•

Figura 2. Matriz de valor desde dos perspectivas.
Adaptado de “Informe Anual 2005: Responsabilidad Corporativa,” por BBVA, 2006.

2.3.1 Valor económico

“Es el valor directo tangible que aporta a cada grupo de interés con los que se relaciona, como los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, y con el conjunto de sociedades en las que ejerce sus actividades” (BBVA, 2006, p. 36). Las principales vías de generación de valor económico directo son: (a) el pago de dividendos para los accionistas, (b) los sueldos y salarios que reciben los empleados, (c) el otorgamiento de líneas de crédito para

los clientes, (d) los pagos realizados por sus productos o servicios a los proveedores, (e) el pago de tributos por las rentas generadas, y (f) a través de los recursos destinados a la comunidad. Se puede crear o destruir valor. Uno de los indicadores de desempeño financiero que permite calcular la creación o destrucción de valor es el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés) (BBVA, 2014a, 2014b, 2006).

Según Melania (2009), “el concepto de ‘valor residual’ de la contabilidad tradicional es similar al EVA. Este indicador fue desarrollado en 1990 por U.S. Consulting Company Stern Stewart, como una herramienta para medir el desempeño financiero” (p. 571). Empero, ¿Qué se debe entender por EVA y cómo se calcula? De acuerdo con Vega y Garicano (2010), se debe entender por EVA “. . . a la diferencia entre el beneficio operativo y la retribución que esperan obtener los financiadores por aportar el capital. Esta retribución se calcula como el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC, en su acepción anglosajona) multiplicado por el Capital Invertido” (p. 16). El periodo de cálculo de esta medida es anual y los datos que se utilizan para calcularlo son los que corresponden a cada año. Su fórmula es:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Operativo neta} - (\text{CPPC} \times \text{Capital Invertido}) \quad (1)$$

Ha sido usual plantear indicadores que permitan medir el desempeño económico – financiero de las empresas; no obstante, hoy es necesario medir el impacto social y ambiental.

2.3.2 Valor social

“Es el valor directo tangible e intangible, el cual está conformado por el conjunto de impactos sociales inducidos que la actividad de una empresa desencadena en la sociedad donde opera. El valor social también puede ser valor indirecto” (BBVA, 2006, p. 39). Para Porter et al. (2013), constituyen típicos ejemplos de indicadores de valor social: “. . . la implementación de políticas sobre balance de género, la inversión en obras por impuestos para las comunidades, la medición de la calidad del servicio al cliente, y el manejo con

eficiencia de los reclamos de los clientes” (p. 10). Argandoña (2007), en un artículo titulado *Responsabilidad Social y Creación de Valor para el Accionista: ¿Objetivos Contrapuestos o Complementarios?*, sostuvo que la empresa es una institución económica, pero no sólo económica. Es también una organización social, al menos en dos sentidos:

...la primera como comunidad humana es el conjunto de personas (i.e., propietarios, directivos, y trabajadores: los *stakeholders* internos) que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diferentes, según Pérez (como se citó en Argandoña, 2007). Y la segunda como parte de una sociedad más amplia (i.e., clientes, proveedores, empresas, comunidad local, y sociedad en general: los *stakeholders* externos). La inserción de la empresa en la sociedad implica celebrar relaciones contractuales con sus clientes y proveedores, establecer relaciones con otras empresas por competencia desleal, tener relaciones ligadas a efectos externos (como la contaminación y la congestión del tráfico) con la comunidad local, y con la sociedad en general (incluyendo los afectados a los que no llegan los contratos vigentes, como las generaciones futuras); todo ello hace que no siempre sea posible valorar apropiadamente todos los costos e ingresos sociales creados por la actividad de la empresa. (pp. 4-5)

2.3.3 Valor ambiental

“Es el valor directo tangible e intangible, el cual está conformado por el conjunto de impactos medioambientales provocados que la actividad de una empresa desencadena en la sociedad donde opera. El valor ambiental también puede ser valor indirecto” (BBVA, 2006, p. 39). Para Amazonas (2009), a pesar de las diferencias entre las perspectivas conceptuales al tratamiento económico de la cuestión ambiental, hay un sentir común subyacente relacionado al reconocimiento de la necesidad y legitimidad de alguna forma de valoración

ambiental, en virtud del reconocimiento de la existencia de "valores" asociados a la conservación y uso sostenible de los recursos medioambientales que, en gran medida, no están expresados por el sistema de precios de mercado, es decir, son "externos" a dicho sistema, aunque no disociados de éste. Se reconoce así la existencia de "valores ambientales" que, siendo externos al conjunto de los valores económicos expresados monetariamente por el mercado y demás instituciones económicas, son antes de cualquier cosa entendidos como "valores" no en el sentido económico estricto, sino como valores pertenecientes al conjunto de los valores humanos éticos lato sensu de la valorización de la vida y de sus formas. Para efecto de la definición, llamemos valores sociales al conjunto más general de valores humanos históricamente determinados que rigen y estructuran las relaciones de determinada sociedad. Entre el conjunto más amplio de los valores sociales, algunos se encuentran relacionados a los circuitos económicos de la producción material y de los intercambios, constituyéndose así en valores económicos. Así pues, la valoración económica ambiental se ocupa de diferentes tipos de valores: En primer lugar, el conjunto de los valores económicos corrientes, especialmente los de mercado, que, como se sabe, por sí solos no conduce al uso sostenible de los recursos ambientales. Segundo, los valores sociales no económicos relativos a la conservación y uso sostenible de los recursos ambientales. Y, tercero, los valores económicos derivados de la comprensión de tales valores sociales no económicos y de la "internalización" de éstos en el conjunto de las variables económicas. (pp. 184-186)

Las empresas más exitosas serán aquellas que se fijen a sí mismas estrictas metas ambientales, unidas a nuevas tecnologías y prácticas ecoeficientes; generando de esta manera valor ambiental. En este contexto, la *Guía de Ecoeficiencia para Empresas* (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2009), definió *ecoeficiencia empresarial* como:

. . . una filosofía administrativa que impulsa a las empresas a buscar mejoras ambientales, paralelamente con los beneficios económicos. Las oportunidades de

ecoeficiencia están presentes en todas las empresas y son de todos los tamaños: productivas, de servicios, y comerciales. En este sentido, la ecoeficiencia puede servir a las empresas como un medio para desarrollar e implementar exitosamente estrategias de negocios que lleven a la sostenibilidad. Estas estrategias tendrán un fuerte enfoque en la innovación tecnológica y social, la responsabilidad y la transparencia, y en la cooperación con otras partes de la sociedad con miras a obtener los objetivos establecidos. (p. 2)

El origen de la ecoeficiencia proviene del Business Council for Sustainable Development, el cual en 1991 usó por primera vez el término *ecoeficiencia*. Hoy, este término se ha convertido en una tendencia mundial. Así pues, la ecoeficiencia permite a las empresas obtener más valor de menos recursos por medio del rediseño de productos y servicios y a través de nuevas soluciones. Seguidamente, se presentan los indicadores ecoeficientes más comunes analizados por las empresas:

1. Consumo de agua: La unidad de medida a utilizar es los m³;
2. Consumo de energía: La unidad de medida a utilizar es los kWh;
3. Consumo de materiales: La unidad de medida depende del insumo utilizado;
4. Generación de residuos peligrosos y no peligrosos; y
5. Emisiones y vertimientos.

Las empresas deben implementar políticas y acciones ecoeficientes que permitan reducir el consumo de los insumos como el agua, el papel, la energía eléctrica, y el combustible. Asimismo, deben implementar procesos de mejora continua que permitan reducir el consumo de los insumos antes mencionados. Por último, las empresas deben gestionar las salidas con prácticas de gestión ambiental como el reciclado de residuos sólidos, el reciclaje de papel, la trata de efluentes, el almacenamiento de los gases de efecto invernadero (GEI), y el reciclaje de equipos de oficina y maquinarias. Algunos de los

indicadores de valor ambiental son los indicadores de reducción del consumo de agua, indicadores de reducción del consumo de papel, indicadores de reducción del consumo de la energía eléctrica, entre otros.

2.4 Creación de Valor

Los antecedentes teóricos de la creación de valor a través de la RSE en las organizaciones se pueden encontrar en los estudios realizados por Lepak (2007) y Bowman y Ambrosini (2000). En general, se acuerda que se crea un nuevo valor cuando las empresas desarrollan nuevas formas de hacer las cosas utilizando nuevos métodos, nuevas tecnologías o nuevos insumos o materias primas. Bowman y Ambrosini (2000) introdujeron y diferenciaron dos tipos de valor en las organizaciones: (a) valor de uso, mediante el cual se hace referencia a la calidad específica de un nuevo puesto de trabajo, tarea, producto o servicio percibido por el cliente para atender sus necesidades en términos de calidad o mejor tiempo de entrega, y (b) valor de cambio, el cual es el importe monetario que el cliente está dispuesto a pagar por ese nuevo valor de uso de la tarea, producto o servicio. (Jonikas, 2012)

Para Gronroos y Helle, (2010), se puede crear valor adoptando una perspectiva de servicio en la industria de manufactura. En la práctica, ello significa que:

1. Todas las actividades y los procesos del proveedor, que son relevantes para el negocio de sus clientes, son coordinadas con las respectivas actividades y procesos de los mismos, en un flujo integrado de acciones, con el fin de apoyar a los procesos de sus clientes y eventualmente los resultados del negocio;
2. Es necesario tener una visión panorámica del negocio, y no enfocarse en el valor como un resultado, sino como mecanismo de creación de valor;
3. Las mediciones desarrolladas para tomar en consideración los costos para los clientes y proveedores, se derivan de cálculos en los cambios de los niveles de costos reales, debido a la adopción de una perspectiva de servicio, causados por cambios en la forma en cómo

- los procesos, los recursos y competencias, de clientes y proveedores, son alineados y ejecutados;
4. Los ingresos esperados de los proveedores dependen del precio o de un incremento en el precio, determinado en conjunto por las dos partes (clientes y proveedores), y en consecuencia también es una situación real;
 5. Sólo futuros cambios en el nivel de ingresos de los clientes son al menos en parte, una proyección donde un componente de riesgo está presente; y
 6. El objetivo de adoptar una perspectiva de servicio es hacer posible la creación de valor tanto para el cliente como para el proveedor. (pp. 565-567)

Desde otra perspectiva, es necesario plantear la siguiente pregunta: ¿Qué significa que las empresas deben crear valor para sus *stakeholders* internos y externos? De acuerdo con Argandoña (2011), “es necesario ampliar el concepto de valor a partir de la relación entre empresa y sus *stakeholders*. De ese modo se podrá identificar una variedad de valores: económico, social, y ambiental” (p. 1). Siguiendo esa línea argumental, Jensen (2008) propuso que las empresas deben crear “. . . valor (económico) social o valor total a largo plazo” (p. 167). Es decir, el valor total a largo plazo de la empresa es la sumatoria de los valores económicos, sociales, y ambientales.

Para entender la relación directa que tiene el concepto de ética con otros conceptos, ver la Figura 3. Asimismo, explica gráficamente las diversas corrientes que surgen a partir de la ética, tales como la ética empresarial, la responsabilidad y la responsabilidad social. En el ámbito empresarial, son las personas las que deben tomar decisiones considerando los principios morales y éticos. Es así como nace el concepto de liderazgo ético. Pero, también son las personas las que son responsables de las decisiones que toman. Así pues, surge el concepto de liderazgo responsable. Por último, las empresas son responsables por las actividades que realizan ante los diferentes grupos de interés.

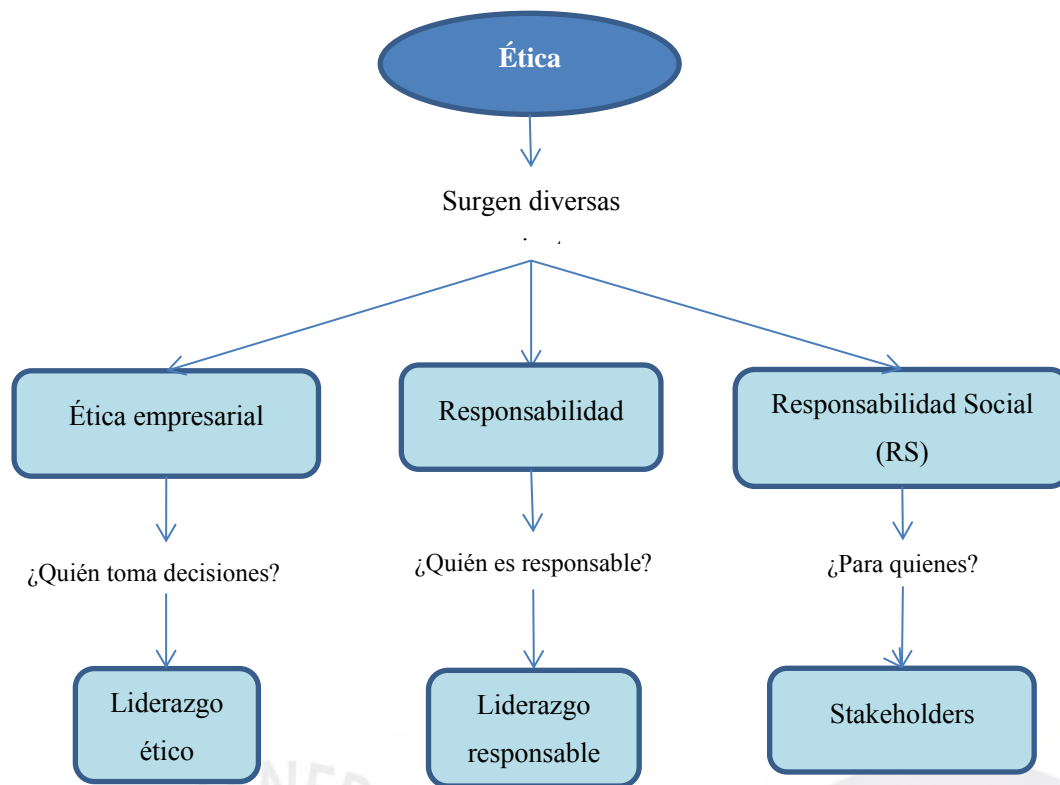


Figura 3. Conceptos relacionados a la ética.

2.5 Ética

Desde una perspectiva etimológica, la palabra *ética* viene del griego *ethos*. Para el filósofo griego Aristóteles se refería a *ethos* como temperamento, carácter, hábito, y modo de ser. Otros autores en cambio, se referían a su significado como raíz de donde brotan todos los actos. La ética puede ser definida como estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva y práctica (Ugarte, 2007). De acuerdo con D'Alessio (2010), la ética puede ser definida, en sentido estricto como: (a) las reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es correcto o incorrecto, (b) las creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas, y (c) el estudio de los estándares de lo correcto y lo incorrecto. Siguiendo esa línea argumental, Etkin (2012) aseveró que la ética analiza los valores humanos y sociales de libertad, justicia, equidad, honestidad o transparencia como premisas implícitas en el comportamiento de los individuos en la organización. (p. 29)

2.5.1 Ética empresarial

¿Qué se debe entender por ética en el mundo empresarial? Desde un punto de vista social, se puede definir una empresa como una comunidad de personas, con gran variedad de intereses, pero que se proponen conseguir unos objetivos comunes y bajo una dirección unificada toman decisiones que afectan a los demás. Aquí es donde surge el planteamiento ético: en la medida en que las decisiones de las empresas afectan a terceros tiene sentido plantearse su validez o justicia. Las empresas por lo tanto, no son amorales, puesto que todas sus decisiones están sometidas a una valoración moral pudiendo llevar a cabo sus actividades moral e inmorales. En función de cómo la empresa desarrolle su actividad, se ganará la confianza y legitimidad social que necesita para sobrevivir (García, 2006). Finalmente, para Etkin (2012), el análisis de la ética aplicada a las organizaciones es una mirada que contempla distintos niveles: (a) el comportamiento de los individuos en su trabajo, sus formas de actuar y relacionarse; (b) los principios, pautas y códigos que se construyen y reconocen como parte de la cultura organizacional y el orden establecido; y (c) los fines últimos y de mayor alcance, los propósitos y objetivos que se utilizan como guía ética para la definición de las políticas de la empresa, las estrategias y formas de gestión. (p. 29)

2.5.2 Responsabilidad

El concepto de responsabilidad y su aplicación a las organizaciones, ha sido trabajado en profundidad por los siguientes autores: Davis (1990), Carroll (1999), y Garriga y Melé (2004). Las diferentes aproximaciones al concepto han derivado en diferentes tipos de responsabilidad que pueden afectar a las organizaciones tales como responsabilidades morales, sociales, y legales. Desde la perspectiva de la ética, en el mundo de los negocios las dos responsabilidades que más interesan son las morales y las sociales. Por un lado, la responsabilidad como obligación de rendir cuentas (*accountability*), genera que las empresas se vean cada vez más obligadas a ser más transparentes en la información que ofrecen a la

sociedad en relación con sus prácticas y sus formas de gestión. Por otro lado, la empresa como institución social tiene una credibilidad y legitimidad social que necesita mantener para garantizar su existencia. Esta legitimidad se consigue manteniendo respondiendo a las expectativas que la sociedad tiene de ella y asumiendo los valores y los comportamientos que la misma sociedad le marca (Muñoz, 2013).

2.5.3 Responsabilidad social

“En el ámbito nacional, según un artículo publicado en Perú21, existen más de 100 empresas que han adoptado el enfoque en responsabilidad social a nivel empresarial. Empero ¿en qué consiste este enfoque? Consiste en la gestión de las decisiones, acciones e impactos de la empresa en todos sus estamentos gerenciales, buscando maximizar los beneficios y reducir los perjuicios hacia los grupos de interés”, mencionó el Ph. D. Rubén Guevara. Adicionalmente, Perú 2021 surgió como una iniciativa que busca concientizar a los empresarios sobre el impacto social y ambiental de sus actividades. Esta institución ha planteado un modelo de responsabilidad social en el cual colocaba al país, y ya no a la empresa como eje central. Para ello, es importante que las empresas identifiquen temas de interés en el marco de las nueve hojas de ruta: (a) valores de las personas, (b) desarrollo humano, (c) economía de los intangibles, (d) agricultura, (e) bosques, (f) energía y electricidad, (g) edificios, (h) movilidad, y (i) materiales (ver Figura 4); que propuso en 2010 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), y se entienda cuál es su rol para alcanzar la sostenibilidad. Además, deberán desarrollar herramientas y brindar capacitaciones a sus grupos de interés acerca de los principales indicadores de gestión de intangibles (Perú 2021, 2013).

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), en su *Guía Técnica Colombiana GTC 180* (2008), la ha definido como:

. . . el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social, y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales. (p. 1)



Figura 4. Modelo de responsabilidad social de Perú 2021. Tomado de “Modelo de Responsabilidad Social Empresarial,” por Perú 2021, 2013. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>

Asimismo, la norma internacional ISO 26000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), definió la responsabilidad social de la siguiente manera: “. . . es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO, 2010). Y al momento de implementar la responsabilidad social, las organizaciones deben basar su comportamiento en los siguientes principios: (a) rendición de

cuentas, (b) transparencia, (c) comportamiento ético, (d) respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés, (e) respeto al principio de legalidad, (f) respeto a la normativa internacional de comportamiento, y (g) respeto a los derechos humanos (ISO, 2010).

Recientemente, la Comisión Europea presentó una interpretación moderna de la responsabilidad social de las empresas. Definió la responsabilidad social como “. . . la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad. Lo que significa integrar las preocupaciones sociales en sus operaciones empresariales y en su estrategia básica. Ello, con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido” (Comisión Europea, 2011, p. 6). Esta definición por primera vez subrayó explícitamente el equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos sociales. Consecuentemente, la nueva definición señaló la importancia de conciliar los objetivos empresariales y sociales y se refiere indirectamente al concepto de VC.

Habiendo pasado primero por la filantropía y después por la responsabilidad social, la respuesta de las empresas para con la sociedad viene evolucionando. Pero, es válido plantear la siguiente pregunta: ¿Qué es la filantropía? En el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (RAE) se ha definido *filantropía* como “amor al género humano” (“Filantropía,” s.f.); es decir, amor a todas las personas. Este concepto ha evolucionado durante la segunda mitad del siglo XX. Para Albano et al. (2012), como consecuencia de los reclamos formulados a las empresas por el resto de actores sociales, dichas empresas responden asumiendo diversos enfoques y prácticas sociales. Seguidamente, se describe una visión panorámica de dichos enfoques.

. . . en 1955 aparecen los enfoques filantrópicos que proponían la realización de donaciones simples y esporádicas materializadas en programas de contribuciones difusas y desenfocadas, ajenos al negocio empresarial. Ello con la finalidad de ganar una imagen positiva ante sus grupos de interés. Luego, las prácticas evolucionan

hacia un concepto más definido llamado filantropía estratégica, en el cual las actividades benéficas se identifican particularmente con una meta identificable.

Ulteriormente, la filantropía estratégica deviene en el llamado marketing social, que aparece cuando las donaciones o aportes benéficos se concentran en una única causa u organización particular. Por último, en la década de 1990 se enfatiza el enfoque empresarial hacia la filantropía corporativa. Este concepto supone que la derivación de recursos económicos hacia sectores sociales, le permitirá maximizar beneficios en el largo plazo. (Albano et al., 2012, p. 7)

Porter (2014) en su libro *Ser Competitivo*, escribió “. . . la filantropía se utiliza como elemento publicitario o de comunicación, promocionando la imagen de la marca de una compañía a través del marketing relacionado con causas o a través de otros patrocinios prominentes” (p. 521). No cabe duda que la filantropía es utilizada solo para fines publicitarios y tiene un efecto, el cual desafortunadamente, es de muy corto plazo. A manera de ejemplo ilustrativo, se pueden mencionar las donaciones voluntarias que realizan las empresas peruanas que forman parte de la red de empresas que participan en la Teletón, en el evento anual organizado por la Fundación Teletón en el Perú; ello es considerado acto filantrópico. De acuerdo con Teletón (2016), en el sector telecomunicaciones, empresas tales como Movistar, Claro, y Entel se unieron a la Teletón de 2014 y realizaron donaciones económicas con la finalidad de mejorar la calidad de vida de miles de niños y jóvenes con discapacidad de las diferentes regiones del Perú. Los empresarios de este sector donaron cantidades de dinero según sus motivaciones y preferencias personales, pero al margen de la actividad económica de sus empresas y corporaciones.

Díaz y Castaño (2013) aseveraron que la RSC se ha convertido en una prioridad para los líderes de negocios en todos los países. Los Gobiernos, los activistas, y los medios presionan para que las compañías respondan por las consecuencias sociales de sus

actividades. No obstante, estos esfuerzos no han sido productivos por los siguientes motivos: (a) enfrentan a los negocios contra la sociedad cuando los dos son claramente independientes; (b) presionan a las compañías a pensar en RSE en forma genérica, en vez de una manera apropiada para la estrategia de cada firma; y (c) las empresas presentan reportes anuales sobre RSE que carecen de un enfoque adecuado: no están documentados por divisiones o regiones específicas y los métodos de automecisión no son los más apropiados, encontrándose ahora en la búsqueda de mecanismos que permitan la creación de valor compartido.

Mutis (2013), en su artículo científico titulado “Valor Compartido: Una Estrategia Empresarial de Alto Impacto” citó al conspicuo profesor Michael Porter quien sostuvo “. . . no son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y su existencia en el corto, mediano y largo plazo” (p. 114).

2.6 Liderazgo Ético

El cordón umbilical que une a la ética con el liderazgo data de muchos años atrás. Para Ruiz (2014), el primero que introdujo este vínculo fue Barnard en su célebre obra titulada *The Functions of the Executive*, cuya primera edición es de 1938, y según la cual el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica o de racionalidad interna en la toma de decisiones y otra ética o de responsabilidad. Sin embargo, hoy en día ha recibido mayor atención, así Marco (2000) sostuvo que lo importante es “. . .“saber en qué consiste un buen liderazgo y entiende el termino bueno en dos sentidos: moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno (eficaz). Y las personas deben ser buen líder en ambos sentidos”. (p. 3)

Aronson (como se citó en D’Alessio, 2010) planteó que el nivel de desarrollo moral no determina el estilo de liderazgo, solo cuan ético es. El estilo de liderazgo ético más bien reflejará la perspectiva ética adoptada por el líder, basada en sus valores. Se pueden tipificar

los estilos de liderazgo de la siguiente manera: (a) directivo, (b) transaccional, y (c) transformacional. Para D'Alessio (2010), los líderes verdaderamente carismáticos o transformacionales operan con una genuina preocupación por los otros, son éticos por naturaleza, y parecen ser guiados por un conjunto de valores morales que están basados en principios y referidos a hacer lo correcto, mientras que los líderes directivos y transaccionales son usualmente poco éticos.

2.7 Liderazgo Responsable

Para Remacha (2016), el líder responsable es aquel que se encarga de impulsar la responsabilidad en la empresa. La responsabilidad entendida como el cumplimiento de determinados deberes, compromisos voluntariamente adquiridos, y hacer frente a las consecuencias de sus actos y decisiones por parte de todas las personas y entidades. Se trata de cumplimientos exigidos y requeridos por la sociedad como base de su funcionamiento, pero a la vez, son voluntarios, procedentes de cada persona o cada entidad. Es precisamente esta condición lo que hace imprecisa la definición de líder responsable. Dicho en otros términos, la responsabilidad del líder queda definida por dos parámetros: (a) las acciones de las que es responsable y (b) los grupos ante los cuales lo es. Un estudio realizado por Pless, Maak, y Waldman (2012), sobre los enfoques tomados por los líderes de hoy, permitió clasificarlos de la siguiente manera:

1. El economista tradicional: Se enfoca en la creación de valor económico a corto plazo, por y para los accionistas. Su compromiso con la RSE es bajo y sigue las tendencias del sector en cuanto a acciones y gastos;
2. El buscador de oportunidades: Concibe la RSE como parte de la estrategia a largo plazo de la creación de valor; vale decir, con un enfoque instrumentalista. Para ello, se dirige a un mayor número de *stakeholders*, cuyas demandas se incorporan cuando ello beneficia a los accionistas;

3. El integrador: Entiende que el propósito del negocio es la creación de valor para los grupos de interés (incluidos los accionistas) y el conjunto de la ciudadanía. Considera que los asuntos que son relevantes para la sociedad forman parte de sus responsabilidades y asimismo, que el éxito tiene su origen en la gestión y dirección de un negocio responsable con una misión decidida, el cual genera beneficio económico y social; y
4. El idealista: Es un líder con motivaciones éticas y sociales que considera la empresa como un medio para servir a la sociedad. El éxito del negocio se mide por su sostenibilidad a largo plazo y por la creación de valor para determinados grupos de interés, de los que quedan excluidos los accionistas.

Es importante mencionar que el liderazgo responsable se ha convertido en un factor clave en el desarrollo de un modelo basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para los diferentes grupos de interés. Montañez (2015), propuso cuatro características para un líder responsable, las cuales detallamos a continuación: (a) tiene una visión empresarial, el líder expresa un estado futuro posible y deseable de la empresa; (b) posee proactividad empresarial, el líder se caracteriza por anticiparse a las demandas los grupos de interés, no significa solo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones tomadas; (c) se orienta al trabajo, el líder define, los deberes, responsabilidades y los roles que deben desempeñar tanto el, cómo sus colaboradores para lograr una adecuada organización del trabajo; y (d) el líder, facilita la comunicación y la participación con sus trabajadores, además de escuchar y atender las opiniones de todos los que colaboran en el desarrollo de las actividades de la empresa. (pp. 6-7)

2.8 Stakeholders

Este término se traduce al español como grupos de interés. Díaz (2013) aseveró que este término fue usado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las

actividades de una empresa. A partir de ello, Freeman propuso dos definiciones: (a) una definición basada en una aceptación alta, que incluye a cualquier grupo o individuo identificable y que puede afectar el logro de los objetivos de una organización o viceversa; y (b) una definición basada en una aceptación restringida, es decir, incluye cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia.

Los *stakeholders* “. . . son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de esta”, según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (como se citó en Lizcano, 2006, p. 24). Las empresas deben considerar que para obtener un óptimo desarrollo, es importante generar confianza entre los *stakeholders* y así tendrán un impacto positivo en la sociedad, que a su vez, creará grandes transformaciones y avances en el mundo. En la Figura 5 se pueden visualizar los principales *stakeholders* de acuerdo con Bazán.

2.9 Valor compartido

Las raíces del concepto de Valor Compartido han de encontrarse en el pensamiento social de la Iglesia Católica. Según dicho pensamiento, expresado en la encíclica *Rerum Novarum* en 1891, las empresas del sector privado y los profesionales como personas, deben promover el bien común. Para Wirtenberger, como se citó en Schmidt (2000), se puede describir el bien común como “. . . el conjunto de condiciones que la sociedad ofrece a cada individuo para vivir una vida digna, gracias a sus propios esfuerzos” (p. 229). Atendiendo lo anterior, Schmidt (2000) afirmó que las empresas no deben concebirse solo como fuente de riqueza para los inversionistas, sino que deben crearse y manejarse siempre dentro del contexto de la promoción del bien común. Por lo tanto, no sería moralmente aceptable tomar

decisiones exclusivamente en función de los intereses de un determinado grupo, sea el grupo de accionistas o de los trabajadores.

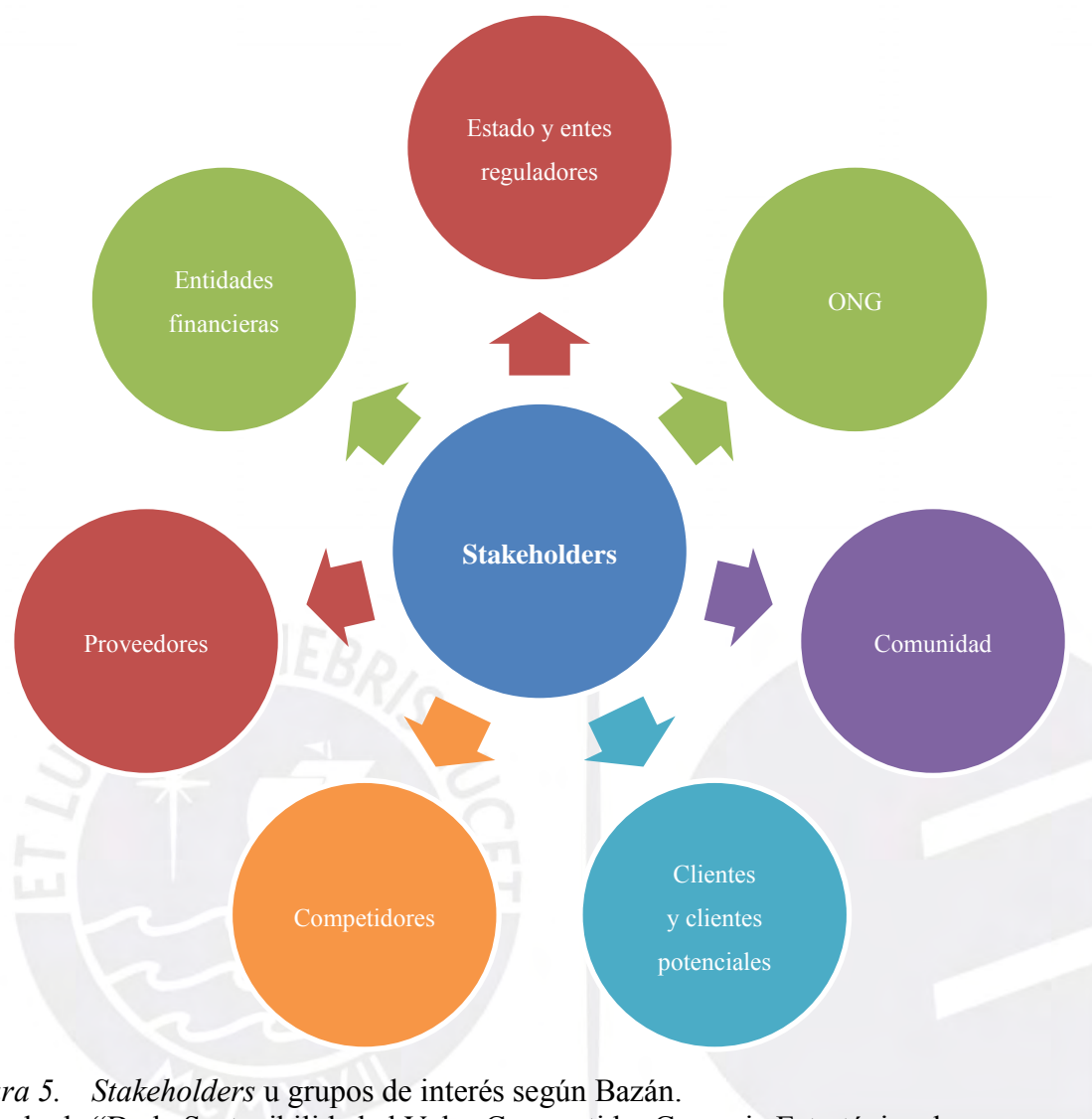


Figura 5. Stakeholders u grupos de interés según Bazán.
Tomado de “De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés”, por N. Diaz, 2013, p. 163.

Jonikas (2012) afirmó que la RSE es el medio propicio a través del cual se puede crear VC buscando de manera permanente actividades que generen rentabilidad para la empresa y bienestar a la comunidad donde opera. De esta manera, la adopción del concepto de RSE le da sostenibilidad a la creación de valor. Además, aseveró que el concepto de VC debe reemplazar al concepto de RSE. Hoy en día, las inversiones que realizan las empresas en las comunidades se enfocan en la reputación a corto plazo, dejando de lado, el desarrollo y sostenibilidad de la comunidad a largo plazo. (p. 694)

Para otros autores, como Spitzeck & Chapman (2012), el concepto de valor compartido tiene relación con la definición de cultura corporativa. Ellos aseveraron que ... el concepto de valor compartido se remonta a la definición de cultura corporativa de los años ochenta (Cadbury (1983), Posner et al, 1985, Schein (1985), Amsa (1986), Deshpande y Parasuraman (1986), Stubbart (1988), Chatman y Cha (2003)). Los valores compartidos eran vistos como "valores organizacionales claramente articulados y que hacen una diferencia significativa en la vida de los empleados, así como en el desempeño de la organización" (Posner et al., 1985, p. 293). Esta definición ya supone un aspecto importante de los valores compartidos que se consideran esenciales para alinear a los empleados con el objetivo y el propósito de la empresa. Esta idea de la alineación se aplicó a otras relaciones con los grupos de interés, tales como las interacciones entre la sede y las filiales (O'Driscoll et al., 2003), los actores a lo largo de la cadena de suministro (Lai, 2009) 2000, Thomas y Doak, 2000). Sin embargo, la idea de alinear a los actores al centrarse en los valores compartidos no es propiedad de la ciencia de la gestión y también aparece, por ejemplo, en la administración pública que prefiere el término "valor público" (Smith, 2004). (p. 500)

De acuerdo con Gronroos y Helle (2010), la creación de valor debe ser entendida como un proceso de crear y compartir mejoras conjuntas en la productividad. De ese modo, un aumento de valor es un aumento de productividad, dado que, el valor tanto para el proveedor como para el cliente, es creado del mismo compromiso de negocio, como mejoras conjuntas de la productividad. Para el proveedor, adoptar una perspectiva de servicio significa que debe engranar sus actividades y procesos (prácticas) hacia el soporte de las prácticas de los clientes, de tal forma que, en esas prácticas, se cree valor para ambas partes y en el largo plazo, en el proceso de negocio del cliente. Se introduce el concepto de prácticas

(actividades y procesos) alineadas. Este concepto se refiere a cómo la forma en que las prácticas del proveedor se emparejan con las prácticas relevantes del cliente, influye en los procesos de negocios de ambas partes: el valor creado en el proceso de negocio del cliente y el valor creado en el proceso de negocio del proveedor. Finalmente, se requiere colaboración en la innovación de las prácticas, de esta forma las prácticas alineadas, podrán generar valor para ambas partes. En consecuencia, todas las prácticas de los clientes, relevantes al cliente y sus procesos de negocio, deben ser apoyadas en una forma que faciliten la creación de valor.

Después de mucho tiempo, en la revista *Harvard Business Review*, el profesor de la Universidad de Harvard, Michael E. Porter y el consultor empresarial de Foundation Strategy Group (FSG) Mark Kramer, publicaron un artículo denominado *Estrategia y Sociedad: El Vínculo entre Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social Corporativa* (Porter & Kramer, 2006), en el cual aparece el concepto *Shared Value* y que ha sido traducido al español como Valor Compartido. Esta es, por tanto, la fecha en la que se da origen a este nuevo modelo de negocio innovador. Porter y Kramer (2011) definieron este concepto como “. . . las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (p. 52). Las empresas siguen teniendo una visión estrecha de la creación de valor, optimizando preferentemente el desempeño financiero a corto plazo, reflejo del modelo de gestión imperante. Por ello, es necesario una nueva generación de ejecutivos que entiendan los problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la responsabilidad social empresarial (Porter & Kramer, 2011).

El VC es un nuevo modelo de negocio innovador. En este modelo, los temas sociales no son marginales y son parte del “core bussiness” del negocio. Pero, no todos los problemas de la sociedad se pueden solucionar con el VC. Es un hecho que las empresas no son responsables de todos los problemas sociales y no cuentan con los fondos suficientes para

solucionar todos los problemas sociales (Díaz & Castaño, 2013). Porter (como se citó en Mutis, 2013) planteó que se debe cambiar la forma en la que se asegura la rentabilidad y se entiende la gestión.

Al respecto, Vásquez (2014), en un guía titulada *Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales*, publicación elaborada por NESsT para Digital Divide Data con el generoso apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aseveró que:

... la tendencia actual en la comunidad empresarial es tener una mirada más amplia de la responsabilidad social a través de un enfoque de VC. Bajo el concepto de VC, las compañías incorporan las necesidades de la comunidad dentro de su cadena de valor, para que el negocio sea más fuerte y sostenible. Un método para alcanzar este VC es mediante la articulación comercial entre compañías y empresas sociales. Las empresas sociales usan las herramientas y estrategias de un emprendimiento de negocios para cumplir una misión social de manera sostenible. En ese sentido, es importante diferenciar una empresa social de un proyecto o iniciativa que sólo persigue objetivos sociales. Por ello, es válido plantear la siguiente pregunta: ¿Qué es una empresa social? Una empresa social es un negocio innovador que busca resolver un problema social de una manera sustentable y rentable. Estas empresas representan un nuevo paradigma: generan utilidades financieras y beneficios sociales – ambientales al mismo tiempo, por lo que no dependen de subsidios y donaciones como las organizaciones sociales tradicionales. Por último, al incluir una empresa social en la cadena de valor de un negocio, se genera un impacto de largo plazo en la sociedad, el cual puede medirse usando indicadores como: generación de nuevos empleos, mejora de la calidad de vida de población de escasos recursos o un mejor uso de los recursos naturales. Este efecto a largo plazo también mejora las relaciones de la compañía con sus respectivos grupos de interés. Las empresas sociales pueden

aportar valor proveyendo productos y servicios a grandes compañías, y generando a su vez un impacto positivo en la sociedad desde diferentes perspectivas, como puede verse en el Apéndice E. (pp. 7-12)

Kreckova (2015) presentó diversos proyectos de implementación de CVC en diversas empresas ubicadas en diferentes partes del mundo. Estos proyectos fueron obtenidos de la base de datos de la página web de Shared Value Initiative. A continuación, se enumeran los temas sociales claves, donde se aplicó el concepto de CVC: (a) cambio climático y ambiental, (b) desarrollo de las comunidades, (c) prevención de desastres naturales, (d) educación, (e) inclusión financiera, (f) salud y nutrición, (g) derechos humanos, (h) pobreza, (i) agua, (j) emprendimiento de las mujeres, y (k) otros temas sociales.

Antes de continuar, es necesario plantearnos las siguientes preguntas: ¿Qué significa creando valor compartido?, y ¿cómo se crea valor compartido? En la Figura 6, se detallan las formas de crear valor compartido. Posteriormente, se establecen diferencias entre la creación de valor compartido y la responsabilidad social empresarial. Finalmente, se presenta con quién o con quiénes se comparte el valor creado. A continuación se describen los niveles o formas de crear valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2011).

Reconcibiendo los productos y mercados. La sociedad tiene diversas necesidades tales como salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda a la tercera edad, mayor seguridad financiera, y menos daño ambiental. Diversas empresas perdieron de vista las más básicas de las preguntas: ¿Es bueno el producto o servicio para los clientes? ¿O para los clientes de los clientes? ¿Puede el diseño de los productos o servicios incorporar mayores beneficios sociales? ¿Se está atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con los productos o servicios? Para responder a dichas preguntas, “. . . las organizaciones deben mejorar la calidad de los mercados existentes con productos innovadores y servicios que resuelvan necesidades sociales” (Díaz & Castaño, 2013). Para Niccolas et al. (2013), las

empresas deben entender las señales que indiquen si los productos son realmente buenos para los clientes, y proveer productos útiles a grupos de población de bajos ingresos y con desventajas.

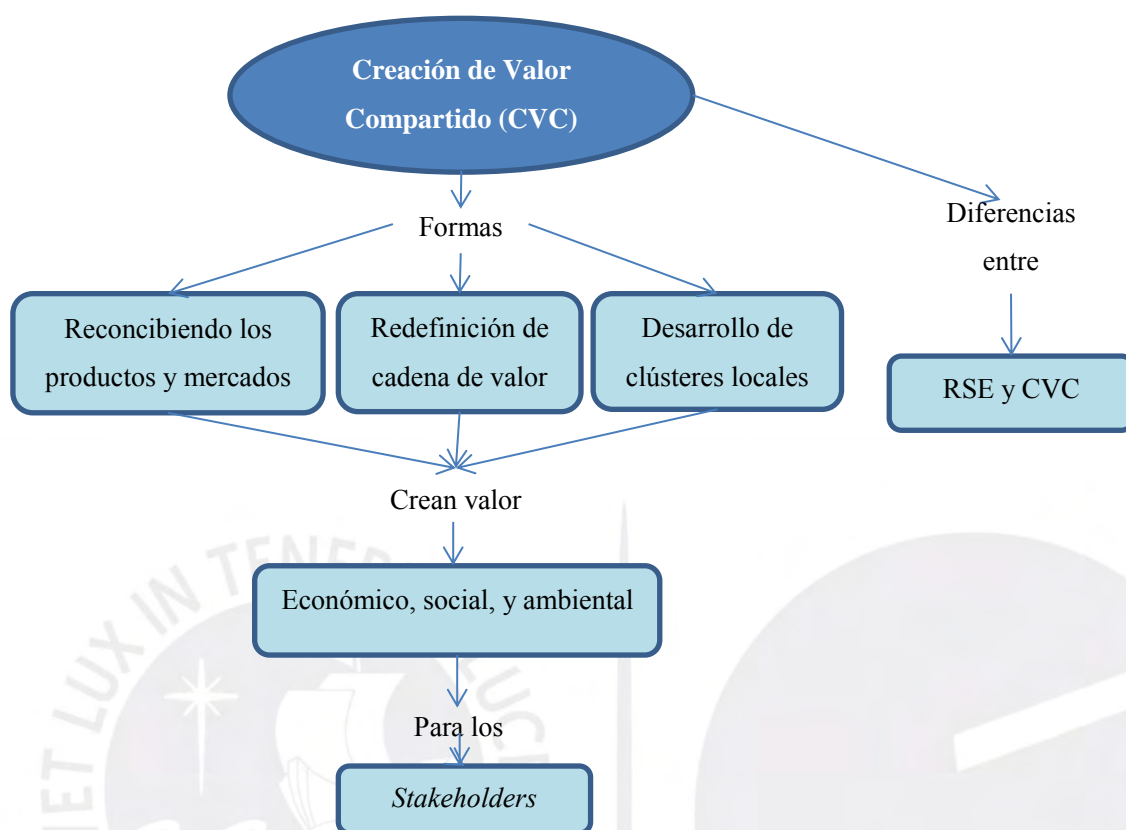


Figura 6. Conceptos relacionados a la creación de valor compartido.

En las economías desarrolladas, la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad crecen rápidamente. Oportunidades iguales o más grandes emergen al atender a las comunidades menos favorecidas y a los países en desarrollo. Hoy, la atención está puesta en India, China, y cada vez más en Brasil, los que ofrecen a las empresas la posibilidad de llegar a miles de millones de nuevos clientes en la base de la pirámide; una idea persuasivamente articulada por C. K. Prahalad (como se citó en Porter & Kramer, 2011).

Cabe destacar que el concepto que plantea conducir negocios en la base de la pirámide también es nuevo. Se planteó por primera vez en el 2002, en una investigación realizada por Prahalad y Hammond. Esta investigación fue publicada en la revista Harvard

Business Review, bajo el título *Serving the World's poor, profitably*. Este concepto, conducir negocios en la base de la pirámide, generó un nuevo campo de investigación acerca del uso de herramientas del mercado al servicio de la sociedad.

Los beneficios sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores desventajados y de menores ingresos pueden ser profundos, a la vez que las utilidades para las empresas pueden ser sustanciales. A manera de ejemplo, se puede mencionar el caso de la empresa de servicios Vodafone. Dicha empresa brinda el servicio de banca móvil M-PESA en el país de Kenia. Teléfonos celulares de bajo precio que ofrecen servicios bancarios móviles están ayudando a los pobres a ahorrar dinero de forma segura y transformando la capacidad de los pequeños agricultores de producir y vender sus cultivos (Porter & Kramer, 2011).

Redefinir la productividad en la cadena de valor. La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales, y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos en la cadena de valor de la firma. Esta nueva mentalidad revela que la confluencia entre el progreso social y la productividad es mucho mayor de lo que se pensaba anteriormente. Según Niccolas et al. (2013), se debe mantener congruencia entre el progreso social y la productividad de la cadena de valor; lo cual implica no solo ejercer prácticas ambientalmente amigables (i.e., ahorro de energía y logística), sino procurar compras a pequeñas empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución, mejorar la habilitación del personal y su desempeño, e implementar programas de salud ocupacional. En este escenario, las empresas deben plantearse las siguientes preguntas: ¿Maximizan el enfoque de proceso y logística las eficiencias en el uso del agua y

energía? y ¿Se podría construir una nueva planta de una manera que logre un mayor impacto positivo en la comunidad?

Lo antes mencionado, se logra “. . . mejorando la calidad, la cantidad, el costo, y la confiabilidad de los procesos de producción de productos y servicios y los sistemas de distribución, mientras que simultáneamente actúan como administradores de los recursos naturales” (Díaz & Castaño, 2013, p. 84). A continuación, se mencionan algunas de las maneras más importantes en que el pensamiento de VC está transformando la cadena de valor: (a) uso de la energía y logística, (b) uso de los recursos, (c) abastecimiento, (d) distribución, (e) productividad de los empleados, y finalmente (f) ubicación.

Permitir el desarrollo de clústeres locales. Ninguna empresa es un ente autosuficiente. El éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías e infraestructura de apoyo que las rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los clústeres. Pero, ¿Qué se debe entender por clúster? Se debe entender por clúster a la concentración geográfica de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios, e infraestructura logística en un área particular. Niccolas et al. (2013) sostuvieron: “. . . los clústeres no solo están compuestos por otras empresas, sino también por otro tipo de instituciones, organizaciones de comercio, universidades, centros de investigación, que junto con leyes de competencia justa y transparente en los mercados posibilitan prosperidad económica” (p. 241)

Los clústeres cumplen un rol crucial en el aumento de la productividad, la innovación, y la competitividad. Así pues, es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿De qué manera las brechas en el clúster reducen la eficiencia y frenan la innovación? ¿Cómo se podría mejorar la comunidad como un lugar para hacer negocios? Los proveedores locales capaces fomentan mayor eficiencia logística y colaboración más fácil. Tener capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte, y sectores

relacionados también elevan la productividad. Y a la inversa, la productividad sufre si no cuenta con un clúster de apoyo. Las empresas crean VC al construir clúster que mejoren la productividad de la compañía a la vez que abordan las brechas o fallas en las condiciones estructurales que rodean al cluster, y que también crean costos internos para la firma. Un aspecto clave de la construcción de un cluster, tanto en los países emergentes como en los desarrollados, es la formación de mercados abiertos y transparentes.

Como se puede observar en la Figura 7, mientras que en un mercado abierto y transparente se obtiene como resultado un ciclo productivo de desarrollo económico y social, en un mercado monopolizado e ineficiente la productividad disminuye. Para Schmidt (2000), es necesario examinar la relación existente entre la economía como ciencia y la ética, a la luz del pensamiento social de la Iglesia Católica. Al determinar el salario justo en una empresa, debemos tener presente los siguientes factores: (a) el sustento del obrero y de su familia, cualquier trabajador que cumple con sus obligaciones laborales debe recibir una remuneración que le permita atender las necesidades de su familia; (b) la situación real de la empresa, sería injusto exigir o pagar salarios tan elevados que podrían en peligro la existencia de la empresa; (c) la efectiva aportación de cada trabajador a la producción económica, una manera de hacerlo es mediante un sistema de incentivos relacionados con la cantidad y calidad del trabajo realizado; y (d) las necesidades del bien común, a nivel nacional existe la necesidad de mantener y crear puestos de trabajo y a nivel internacional evitar toda forma de competencia desleal entre los diversos países en materia económica.

Por la venta de un servicio telefónico una empresa recibe dinero. Es válido, entonces plantearse las siguientes preguntas: ¿cómo debe una empresa determinar el precio del servicio que brinda? ¿Es justo dejar que los precios se fijen por los mecanismos del mercado? ¿El Estado debe controlar los precios de los servicios públicos? ¿Cuáles son los criterios para determinar el precio de un servicio público?

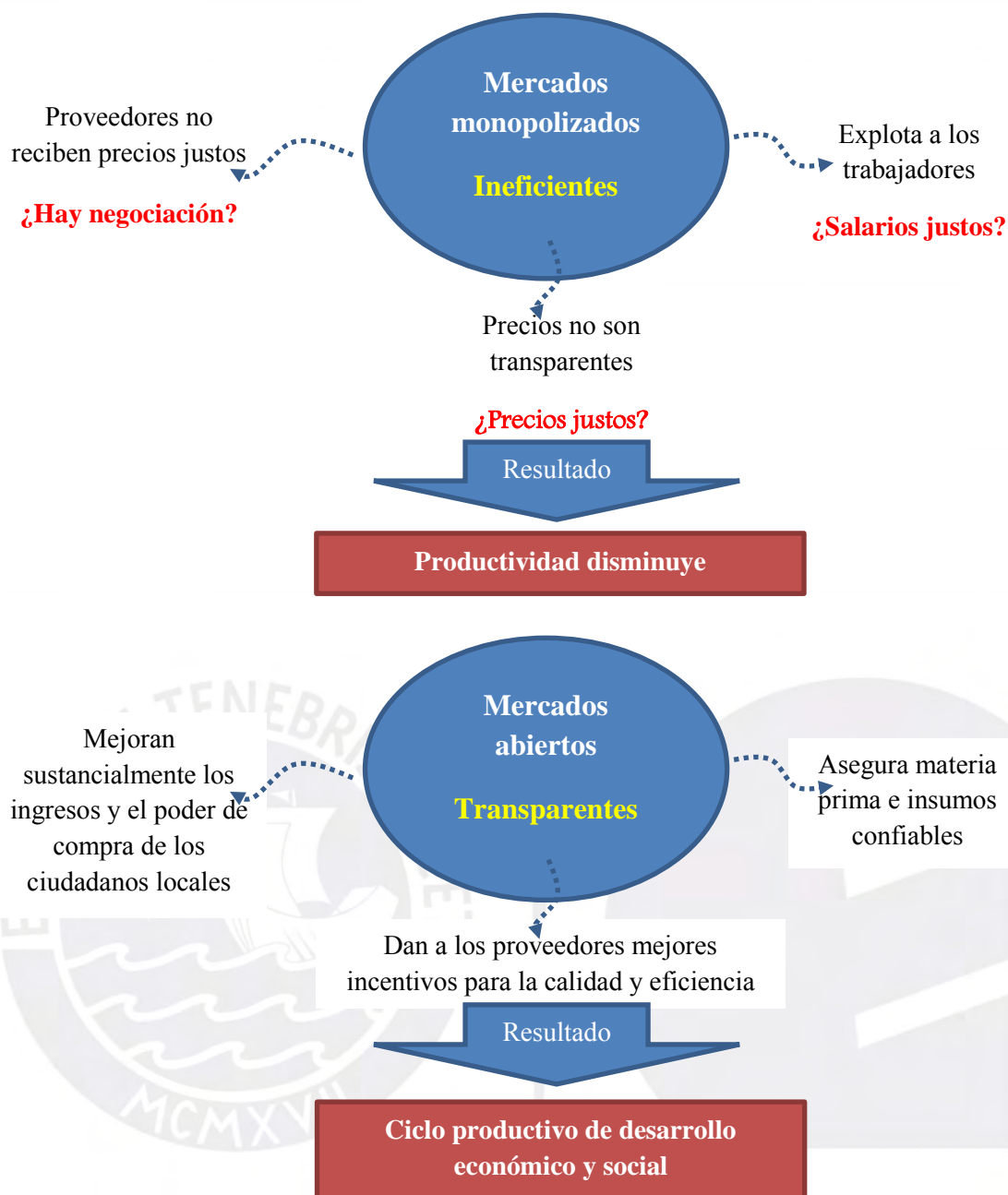


Figura 7. Mercados monopolizados y mercados abiertos.

Una de las políticas que se aplica con mayor frecuencia es dejar que los precios sean determinados por la economía de mercado, vale decir, por la libre interacción entre la oferta y la demanda. En cambio, la política de precios basado en costos parte de un análisis de los costos directos e indirectos, de producir y hacer llegar al público, con razonable eficiencia un determinado servicio. Finalmente, las políticas que implican el control estatal de precios

desconfían de la capacidad de los mecanismos del mercado para determinar un precio que sea realmente justo para todos los sectores económicos de la sociedad.

Los factores que deben tenerse presente al determinar los precios de los servicios son: (a) el tiempo expresado en un número de horas trabajadas y el esfuerzo mental o físico que el servicio exige; (b) la calidad del servicio ofrecido, la cual tiene relación con la eficiencia y eficacia; y (c) la capacidad económica del cliente, se cobra tarifas diferenciadas que tienen en consideración la capacidad económica del cliente (pp. 319-383). Como se destaca en el siguiente punto, el sector telecomunicaciones en Europa y en el Perú nació como un monopolio natural. Actualmente, es un sector con una estructura de mercado oligopólica. Sin embargo, pueden presentarse situaciones en que el Estado tengan que subsidiar algunos servicios de telecomunicaciones como una solución a un grave problema social: la brecha digital a nivel nacional y regional.

Diferencias entre la RSE y la CVC. Para establecer diferencias entre la RSE y la CVC, es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿Son la RSE y la CVC términos sinónimos? ¿Cuáles son las diferencias entre la RSE y la CVC? ¿Tienen algún elemento común la RSE y la CVC? ¿Qué prueba se tiene que sustente la afirmación de que la RSE, en los últimos años, está cambiando o de que necesite cambiar?

Se pueden tipificar las definiciones de VC en dos grandes categorías. Por una parte, es un nuevo concepto teórico que implica una forma diferente de pensar, hablar, y actuar. Es un concepto que rompe los paradigmas convencionales. Para Porter y Kramer (2011), “. . . el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad” (p. 3). Sin embargo, otros autores consideran que este nuevo concepto se encuentra en una etapa incipiente. Para Wójcik (2016), “. . . aunque este nuevo concepto ya ha atraído la atención entre los académicos y la prensa empresarial, su conceptualización teórica es vaga y todavía carece de una firme base empírica” (p. 37). Por otra, está el VC como una palabra de moda,

en el mundo académico y empresarial. Siguiendo esa línea argumental, Dembek, Singh, y Bhakoo (2015) indicaron que ahora se asemeja a una palabra de moda de la Dirección, no proporciona criterios claros de implementación para las empresas y necesita mayor elaboración. Las diferencias entre el CVC y la RSC se muestran en la Figura 8.



Figura 8. Diferencias entre CVC y RSE
Tomado de la “La Creación de Valor Compartido,” por M. E. Porter, y M. R. Kramer, 2011, *Harvard Business Review*, p. 16.

Los elementos comunes de dichos conceptos son el cumplimiento de leyes, el cumplimiento de un conjunto de principios éticos, y la reducción de la huella ecológica causada por las actividades económicas que realizan las organizaciones empresariales. Es importante mencionar que la huella ecológica es uno de indicadores de sostenibilidad más difundidos y utilizados por las personas y empresas.

Como se puede visualizar en el Apéndice I, el concepto de RSE ha cambiado en los

últimos años. De acuerdo con Simon Zadek (citado por Albano & Pérez, 2012), la RSE ha evolucionado a través del tiempo. Dicho autor establece cinco fases de aprendizaje organizacional, cuando se trata de desarrollar un sentido de responsabilidad social corporativa en las empresas, las cuales detallamos a continuación: (a) Fase defensiva, es la fase de negación: no es nuestro trabajo arreglar esto; (b) Fase de cumplimiento, en esta fase se adopta un enfoque de cumplimiento basado en políticas, como un costo de hacer negocios; (c) Fase de gestión, esta fase introduce el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión; (d) Fase estratégica, la empresa en esta fase integra la RSE a su estrategia, comprendiendo que una conducta socialmente responsable le da una ventaja competitiva; y (e) Fase civil, en esta fase la empresa se transforma en líder social: promueve la participación amplia de la industria en la RSE. Para finalizar, Albano & Pérez (2012) propusieron agregar una nueva fase, que llamaron Cadena de Valores Compartidos. Esta fase se caracteriza por la generación de mayor innovación y crecimiento para las compañías, y también más beneficios para la sociedad. Para tal fin, es necesario redefinir la cadena de valor.

2.10 El Sector Telecomunicaciones en el Perú

En Europa, Latinoamérica y el Perú, el sector telecomunicaciones nació con una estructura de mercado monopólica. Un estudio realizado por Valor & Sieber (2005), titulado *La competitividad del sector de las telecomunicaciones en España* indicó que tradicionalmente, el sector de las telecomunicaciones en Europa se había desarrollado en el seno del marco institucional de la nación-estado. Convencionalmente se consideraba la provisión de servicios de comunicaciones un monopolio natural basado en economías de escala (Frasman, 2001, p, 112). Por tanto, en la mayoría de países había un solo proveedor titular. En Alemania, por ejemplo, el operador público de telecomunicaciones (OPT) era Deutsche Telecom; British Telecom tenía el monopolio en el Reino Unido; NTT en Japón y

AT&T en Estados Unidos. Estos operadores nacionales de telefonía proveían servicio de voz, fax y, con posterioridad, algunos servicios más avanzados al cliente final.

En Latinoamérica, el sector telecomunicaciones tiene una importante contribución económica directa en cada uno de los estadios de su Cadena de Valor. Los estadios que forman parte de dicha cadena son: (a) creación de contenido, (b) desarrollo de aplicaciones, (c) Apps común, (d) plataforma de agregación, (e) equipos y redes, (f) alojamiento portal, (g) transporte, y (h) dispositivo terminal. El estadio con mayor participación en los ingresos y la generación de puestos de trabajo es el de transporte. Los ingresos de las empresas operadoras como Telefónica, América Móvil, Entel, entre otras, en este estadio fueron de US\$ 49.217 millones y el número de empleados es de 589,356. En el Apéndice G, se puede observar la contribución económica directa por estadio de la Cadena de Valor del Sector Telecomunicaciones en Latinoamérica.

En el Perú, la historia de la revolución de la telefonía móvil se inició en 1990, y llegó como un producto de élite. Además, solo el 3% de la población nacional tenían un teléfono fijo y el Internet era algo de lo que se escuchaba hablar en entornos académicos, pero que no se utilizaba ni en los mejores sueños y el acceso a la información era un privilegio. Para cada tipo de comunicación, había un aparato y el consumo de vídeos y de música venía predefinido por quienes programaban las emisiones muy lejos de casa. Las noticias se leían en el diario, se esperaba poder ver a alguien para hablarle y las cartas se escribían en papel y se enviaban por correo (“La Historia de la Revolución,” 2015).

En 1992, se promulga la nueva “Ley de Telecomunicaciones”. Esta norma tiene como eje la eliminación del monopolio estatal de las telecomunicaciones que hasta ese momento era ejercido por dos empresas: (a) Empresa Nacional de Telecomunicaciones del Perú (ENTELPERÚ), encargada de la telefonía local en todo el país, excluyendo Lima y Callao, así como el servicio de larga distancia nacional e internacional; y (b) Compañía Peruana de

Teléfonos SA (CPTSA), que proveía el servicio de telefonía fija en Lima y Callao. Los principales cambios que introdujo el nuevo marco legal fueron la eliminación de la exclusividad del sector público en el desarrollo del Sector Telecomunicaciones, la promoción de la libre competencia en todos los servicios de telecomunicaciones en donde fuera técnicamente posible, y la transferencia del protagonismo en el desarrollo y modernización de las telecomunicaciones al sector privado (Campodónico, 1999).

“La Ley General de Telecomunicaciones” cuya base legal es el Decreto Supremo N°013-93-TCC, 1993, resalta el carácter de inviolabilidad de las comunicaciones, del mismo modo que el secreto de las telecomunicaciones. Además, la Ley clasifica los servicios de telecomunicaciones en (Ver Figura 9):

1. Servicios portadores: Son aquellos que promocionan la capacidad necesaria para el transporte de señales como las redes conmutadas y no conmutadas;
2. Teleservicios, llamados también servicios finales: Son aquellos que proporcionan la capacidad completa que hace posible la comunicación entre usuarios (i.e., telefonía fija y móvil, télex, telegrafía, y radiocomunicación);
3. Servicios de difusión: Son entendidos por la Ley como aquellos en los que la comunicación se realiza en un solo sentido hacia diversos puntos de recepción. Son considerados en esta clase de servicios la radiodifusión sonora, televisiva, por cable, por circuito cerrado de televisión, entre otros; y
4. Servicios de valor añadido: Son aquellos que, utilizando como soporte los servicios portadores, finales, o de difusión, agregan alguna característica al servicio. Entre estos servicios están los de facsímil, videotex, teletexto, telealarma, almacenamiento y retransmisión de datos, teleproceso, entre otros.

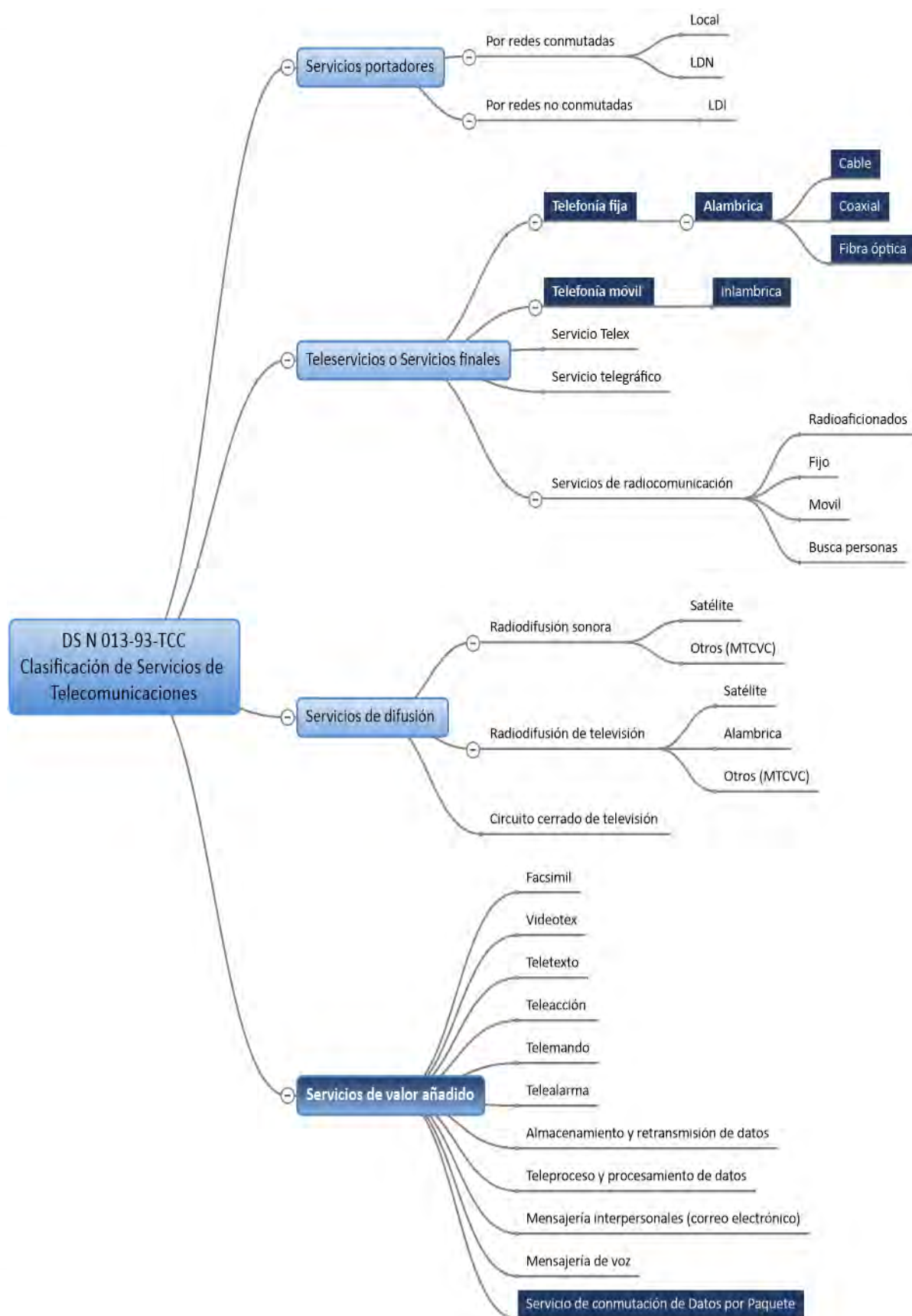


Figura 9. Clasificación de los servicios de telecomunicaciones, según el Decreto Supremo N°013-93 TCC.

Es importante mencionar que tanto las empresas de servicios portadores como las empresas de servicios finales públicos deberán destinar el 1% de su facturación anual al Fondo de Inversión de Telecomunicaciones (FITEL). Adicionalmente, este fondo también se nutre de otros ingresos, como los provenientes de las sanciones aplicadas por el incumplimiento de requisitos de expansión de la red y calidad de servicio. FITEL fue creado con el objetivo de financiar la provisión de servicios de telecomunicaciones en áreas rurales o de preferente interés social donde éstos no fueran prestados por el sector privado, por tratarse de localidades de alto costo y baja rentabilidad privada. (OSIPTEL, 2017)

El Sector Telecomunicaciones en el Perú está regulado por dos instituciones públicas: el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). La primera de ellas se encarga de fijar las políticas de telecomunicaciones por seguir y de controlar los resultados. Este ministerio es encargado de otorgar y revocar las concesiones, autorizaciones, permisos, y licencias, así como de controlar su correcta utilización. La segunda fue creada en 1993 para regular y supervisar el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones. Son funciones de OSIPTEL, proveer información y asistencia al MTC cuando este lo requiera o cuando el ente supervisor lo considere apropiado, recibir o resolver cualquier reclamo de los usuarios de los servicios, fijar las tarifas de los servicios públicos de telecomunicaciones, y velar por el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos por los concesionarios de los servicios (i.e., compromisos de calidad, inversión, y desarrollo) (Roca, 2001).

A mediados de 1994 se llevó a cabo el proceso de privatización de estas dos empresas, las que fueron adjudicadas mediante un contrato de concesión a Telefónica Internacional de España. Dicho contrato contenía metas precisas de expansión de servicio telefónico, telefonía pública, y telefonía rural, además de condiciones diversas para la mejora de la calidad del servicio. Desde 1994 hasta 2000, Telefónica Internacional de España realizó

importantes inversiones en el Perú. En este periodo se llevaron a cabo inversiones en diversos servicios telefónicos por un valor de US\$3,112 millones (Vela, 2000). En la Tabla 1 se muestran los valores invertidos en cada servicio telefónico.

Tabla 1

Inversiones de Telefónica Internacional de España en el Perú (desde 1994 a Junio de 2000)

Categoría	Valor (Millones US\$)	(%)
Telefonía básica	1,667	54
Servicios móviles	548	18
Telefonía pública	102	3
Televisión por cable	174	6
Larga distancia	158	5
Comunicaciones de empresas	145	4
Corporativas y otras	318	10
Total	3,112	100

Nota. Tomado de la “Retos Gerenciales de la Empresa Moderna [Presentación],” por J. R. Vela, 2000, p. 9. Lima, Perú: Telefónica del Perú.

Las nuevas inversiones en servicios telefónicos permiten eliminar retrasos para el crecimiento del Sector, favoreciendo de este modo el incremento de la densidad telefónica, el cual “... es un índice que se obtiene dividiendo la cantidad de líneas telefónicas en servicio por cada 100 habitantes” (Oficina Nacional de Estadística [ONE], 2009). Como se muestra en la Tabla 2, en 1993 la densidad telefónica en el Perú era 2.9 y se incrementó a 11.3 para 2000. Ello representó una variación de 289.3%; sin embargo, a pesar de los avances realizados, la densidad telefónica sigue siendo baja en diversas regiones, sobre todo en las regiones más pobres del país tales como Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Amazonas, y Loreto (D’Alessio et al., 2016). Por último según Campodónico (1999), el monopolio de Telefónica en telefonía fija local a nivel nacional, así como en el servicio de larga distancia nacional e internacional, terminó en 1998, un año antes de lo previsto, por mutuo acuerdo entre la empresa y el ente regulador. Como se mencionó anteriormente, en diferentes partes del mundo se consideraba la provisión de servicios de comunicaciones un monopolio natural basado en economías de escala.

Tabla 2

Desarrollo de las Telecomunicaciones en el Perú

Concepto	1993	Junio de 2000	Var. (%)
Líneas instaladas básica	754,000	2'012,053	166.9
Líneas en servicio básica	664,989	1'645,242	147.4
Teléfonos públicos	8,032	80,916	907.4
Líneas móviles	21,000	1'182,482	5,530.9
Densidad telefónica	2.9	11.3	289.3
Clientes de televisión por cable	10,725	369,437	3,326.0

Nota. Tomado de la “Conferencia Retos Gerenciales de la Empresa Moderna,” por J. R. Vela, 2000, p. 10. Lima, Perú: Telefónica del Perú.

Luego de la privatización del sector, la mejora en el desempeño empresarial, además de reflejarse en la rentabilidad de sus operaciones y de coadyuvar en el crecimiento económico, también redundó en beneficio al consumidor, que puede acceder a productos y servicios de mejor calidad en condiciones favorables. Así pues, el consumidor se ha visto beneficiado con la mejora de la calidad del servicio telefónico: se redujo el tiempo de espera para obtener una línea telefónica, que pasó de 990 días en 1993 a 72 días a junio 2000 (Vela, 2000). En la Tabla 3, se muestran los principales indicadores de la calidad del servicio.

Tabla 3

Desarrollo de la calidad

		1993		jun-00
Tiempo máximo de espera		990 días		72 días
Incidencias de averías (por cada 100 líneas)		6		1,2
Fallas reportadas mensualmente	Lima	5,2%	Lima	1,2%
	Provincias	4,8%	Provincias	1,3%
Fallas reparadas en menos de 24 horas	Lima	49,0%	Lima	99,7%
	Provincias	74,0%	Provincias	99,7%
Llamadas atendidas por operador antes 10 segundos	Lima	72,0%	Lima	92,6%
	Provincias	79,0%	Provincias	92,9%
Llamadas completadas	Locales	74,0%	Locales	99,8%
	LD Nacional	73,0%	LD Nacional	99,7%
	LD Internacional	73,0%	LD Internacional	98,9%

Nota. Tomado de la “Conferencia Retos Gerenciales de la Empresa Moderna,” por J. R. Vela, 2000, p. 11. Lima, Perú: Telefónica del Perú.

En el 2014, el sector de telecomunicaciones peruano se caracterizó por poseer una estructura de mercado, donde pocas empresas operadoras brindan diversos servicios a muchos clientes. Por ello, las medidas adoptadas por OSIPTEL buscan promover la competencia, con el ingreso de nuevos operadores tales como Entel Perú (reemplazo a Nextel) y Viettel Perú. Según OSIPTEL (2000), debido al ingreso de nuevos operadores al mercado de telecomunicaciones y al crecimiento de la penetración del servicio de telecomunicaciones, el sector ha requerido de un mayor número de trabajadores.

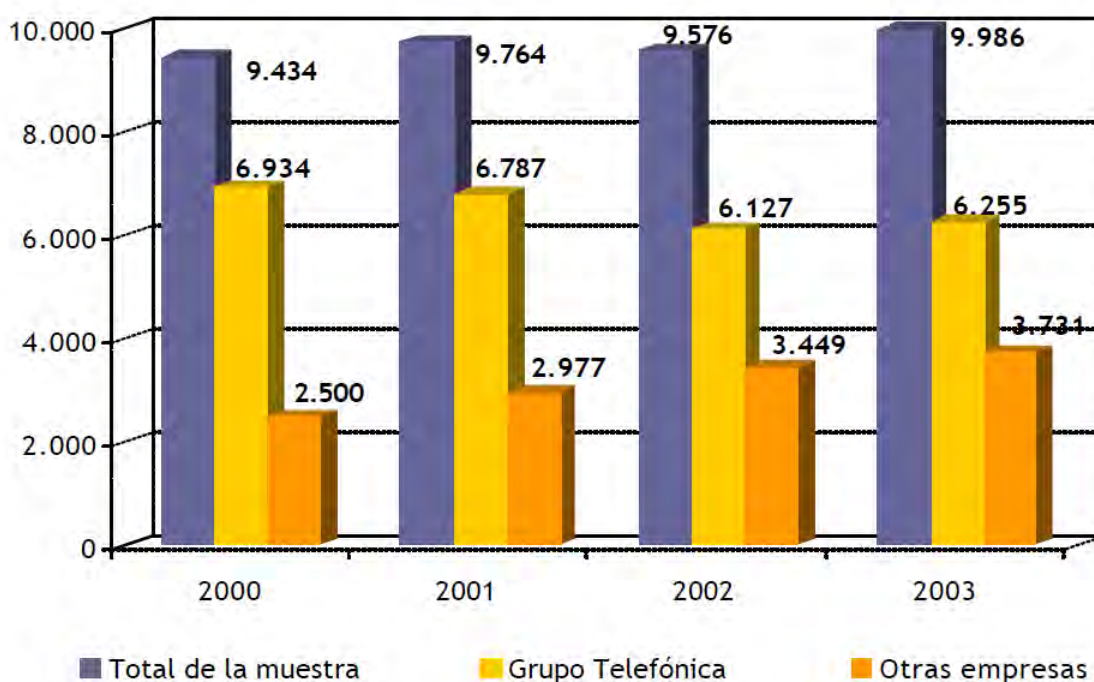


Figura 10. Empleo directo en el Sector Telecomunicaciones – Número de trabajadores a fin de año (2000 – 2003).

Tomado de “Información adicional sobre el sector de telecomunicaciones en Perú,” p. 3. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/Secci%C3%B3nVIII.pdf>

Entre los años 1998 y 2001, el número de trabajadores se incrementó a una tasa promedio anual de 7.9%; sin embargo, entre los años 2001 y 2003 la tasa promedio anual sólo fue de 1.1%. En la Figura 10, se puede apreciar la evolución del número de trabajadores de las empresas operadoras del sector. Así pues, a diciembre del 2003, el Grupo Telefónica conformado por las empresas Telefónica del Perú y Telefónica Móviles contaba con 6,255

trabajadores, mientras que las otras empresas operadoras contaban con 3,731 trabajadores. En el periodo 2000-2003, el número de trabajadores del Grupo Telefónica se ha reducido levemente, mientras que el número de trabajadores de otras empresas se ha incrementado a una tasa promedio anual de 14%.

Al cierre del 2014, las nuevas operadoras representan el 6.4% del mercado, en tanto que Movistar y Claro redefinieron su participación en el mercado de 55.3% a 54.4% y Claro de 39.6% a 39.2% (Ver Figura 11). El mercado nacional de la telefonía móvil creció a 31 millones 860 mil líneas móviles en el 2014, lo que significa un crecimiento de 6.4% (1 millón 910 mil líneas entre nuevas). Movistar sigue liderando el mercado con 17.3 millones de líneas, América Móvil (Claro) posee 12.5 millones de líneas, Entel Perú llegó a 1.7 millones y Bitel alcanza las 323 mil líneas. “Este resultado profundiza la tendencia que mostró la telefonía móvil entre el 2012 y el 2013, cuando el ritmo de crecimiento de celulares operativos fue de 2% (580 mil líneas)”, explicó el presidente del organismo regulador, Gonzalo Ruiz Díaz.

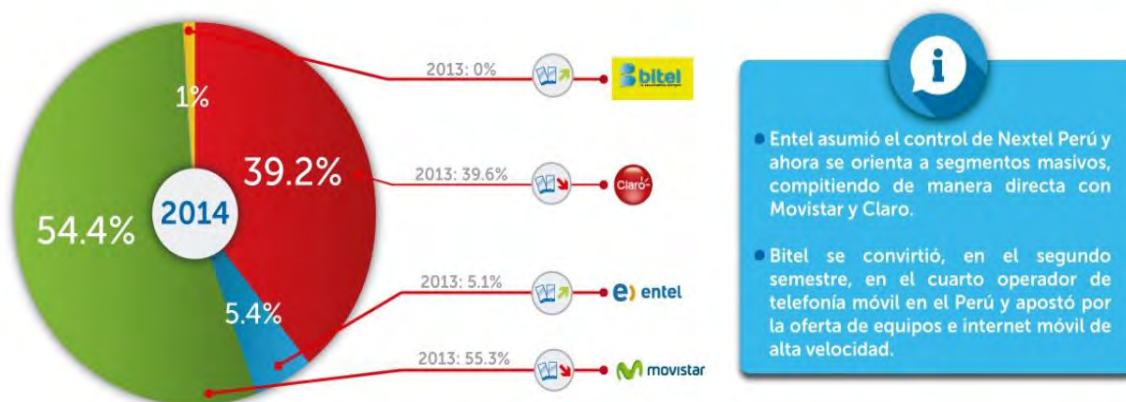


Figura 11. Participación de las operadoras en el mercado nacional de telefonía móvil. Tomado de “Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil,” por OSIPTEL. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/reporte-estadistico-08-ndp>

El sector telecomunicaciones en el Perú ha venido creciendo de forma importante en el tercer trimestre de los dos últimos años (2015-2016). Así pues, durante el 2016 Telefónica del Perú se mantiene como líder del mercado con una participación de 77.70% en internet

fija, 46.70% en internet móvil, 47.20% en telefonía móvil y 75.50% en telefonía fija (Ver Tabla 4). Tomando en cuenta todos los servicios de comunicaciones, ha logrado más del 50% de participación en el mercado. Su liderazgo se sustenta en su larga experiencia en el mercado, el aprovechamiento de su fortaleza en infraestructura y su conocimiento de las categorías de clientes.

Tabla 4

Participación del mercado de los servicios públicos de Telecomunicaciones

Empresa	Años en el Sector	Internet Fija	Internet Móvil	Telefonía Móvil	Telefonía Fija
		IIIT 2016 %	IIIT 2016 %	IIIT 2016 %	IIIT 2016 %
Telefónica del Perú	25	77.70%	46.70%	47.20%	75.50%
América Móvil Perú	10	18.80%	34.50%	32.20%	21.30%
Entel Perú	3		9.90%	12.70%	1.30%
Viettel Perú	3		8.70%	7.90%	
Total		97%	99.83%	100%	99%

Nota. Tomado de la “Boletín Estadístico III-T 2016,” por Empresas Operadoras, 2016, p. 5-16. Lima, Perú: MTC.

En la tabla 5, se puede observar los principales indicadores de servicios públicos durante el tercer trimestre del 2015 y 2016. El servicio de internet y telefonía móvil obtienen resultados positivos mientras que la telefonía fija disminuyó. El servicio con mayor crecimiento anual durante el 2016 fue el internet móvil. El número de suscriptores de internet móvil se ha incrementado de 15,524,998 a 18,211,313 en total.

Tabla 5

Resumen de los principales indicadores de servicios públicos de telecomunicaciones

Servicios	Indicador	IIIT 2015	IIIT 2016	% Anual
Internet	Internet Fijo Suscriptores	1,962,699	2,105,280	7.3%
	Internet Móvil Suscriptores	15,524,998	18,211,313	17.3%
Telefonía Móvil	Líneas en Servicio	33,649,198	36,212,652	7.6%
Telefonía Fija	Telefonía Fija de Abonado	2,992,367	2,978,992	-0.4%
	Telefonía Pública	198,943	163,519	-16.8%

Nota. Tomado de la “Boletín Estadístico III-T 2016,” por Empresas Operadoras, 2016, p. 5. Lima, Perú: MTC.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) llevó a cabo una encuesta de demanda ocupacional en el Sector Transporte y Comunicaciones, que permitió identificar las ocupaciones más demandadas, para orientar mejor la oferta formativa hacia la demanda laboral con la finalidad de contribuir a la articulación del mercado laboral y formativo. Como se puede observar en la Figura 12, el subsector comunicaciones requirió las siguientes ocupaciones: 592 mensajeros y repartidores, 206 agentes técnicos de ventas, 165 empleados de oficina y recepcionistas, entre las principales. Otras ocupaciones importantes que se contratarían en este subsector serían instaladores de líneas de telecomunicaciones, y técnicos en telecomunicaciones y electrónica. Las diez ocupaciones que se presentan en la Figura 12, concentrarían el 86.7% del total de trabajadores demandados en el sector telecomunicaciones.

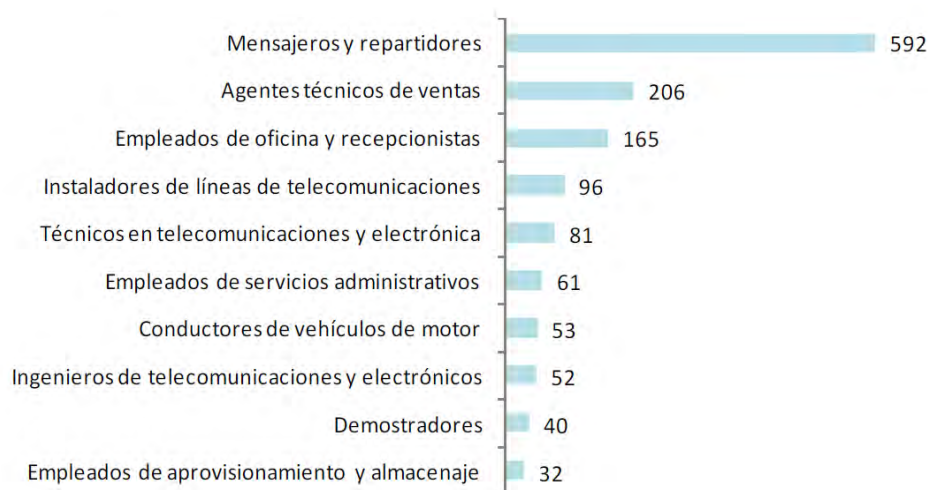


Figura 12. Perú: ocupaciones más requeridas en el subsector comunicaciones, Junio 2015 - Junio 2016.

Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el Sector Transporte y Comunicaciones,” por MTPE, II Trimestre 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/edoSTC_2015.pdf

Otro hecho de importancia en el sector, en los dos últimos años, es la llegada de la banda ancha a todo el país. La cual demandará una inversión de US\$1,500 millones y generará nuevos espacios de competencia entre las empresas operadoras: las 26 regiones. En el Perú, gran parte del acceso a Internet se ha dado a través de cables montados sobre las ya existentes redes de telefonía fija. La mayoría de dichas conexiones (80%) permiten una

velocidad de 1 a 2 megabits por segundo (Mbps), mientras una videollamada óptima de cinco personas vía Skype requiere 4 Mbps. Así pues, el proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) tiene como objetivo desplegar fibra óptica y nodos de conexión entre capitales de provincia. Sin embargo, para que esta red sea efectivamente usada en las ciudades, se requieren redes regionales. Adicionalmente, esta red debe cumplir tres condiciones básicas:

1. Accesibilidad, busca expandir el Internet de banda ancha a las zonas más alejadas del Perú;
2. Seguridad, pues sólo se cae la red madre (red de redes) cinco minutos al año; y
3. Asequibilidad, el precio promedio por portador era de US\$ 250 por Mbps en el 2013, ahora el precio promedio es de US\$ 150.

Es importante mencionar que la fibra óptica soporta no sólo el servicio de Internet, sino también los servicios de telefonía fija, datos móviles y televisión digital. Y ya hay 40,000 km de fibra óptica instalados en el país, propiedad de las empresas del sector. Así, sin contar a Azteca Comunicaciones (empresa mexicana que ganó la buena pro de la licitación de la RDNFO por 20 años), Bitel es el operador con mayor red de fibra óptica en el Perú, tanto en conexiones entre ciudades (inter-urbana) y dentro de las ciudades (intra-urbana), señaló el OSIPTEL. De los 4 operadores con red —Bitel, Claro, Entel y Telefónica— sólo Entel no cuenta con fibra óptica propia. En relación con la infraestructura que habilita el uso de fibra óptica, Telefónica, Bitel y Azteca son los que más nodos de interconexión tienen en el país. Los nodos permiten arrendar la transmisión de datos a través de fibra óptica, y usualmente se instala uno por departamento.

Por último, el MTC publicó en agosto del 2015 el reglamento de la ley que establece medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles, con lo que regula el mercado de los Operadores Móviles Virtuales (OMV). Pero ¿qué es una

OMV? Es una empresa que cuenta con una concesión con el Estado. La empresa no posee espectro radioeléctrico propio, por lo que deben alquilarlo a uno de los cuatro operadores presentes en el mercado. Es decir, podría ser de Telefónica del Perú, América Móvil Perú, Entel Perú y Viettel Perú.

Actualmente, dos empresas ingresaron al mercado de OMV: Virgin Mobile y Dolphin Telecom. Pese a que mostró interés, Falabella Móvil – operador móvil virtual ligado al grupo Falabella – ha postergado incursionar en el mercado peruano. En la Figura 13, se puede observar la participación de Falabella Móvil en el mercado chileno de OMV.

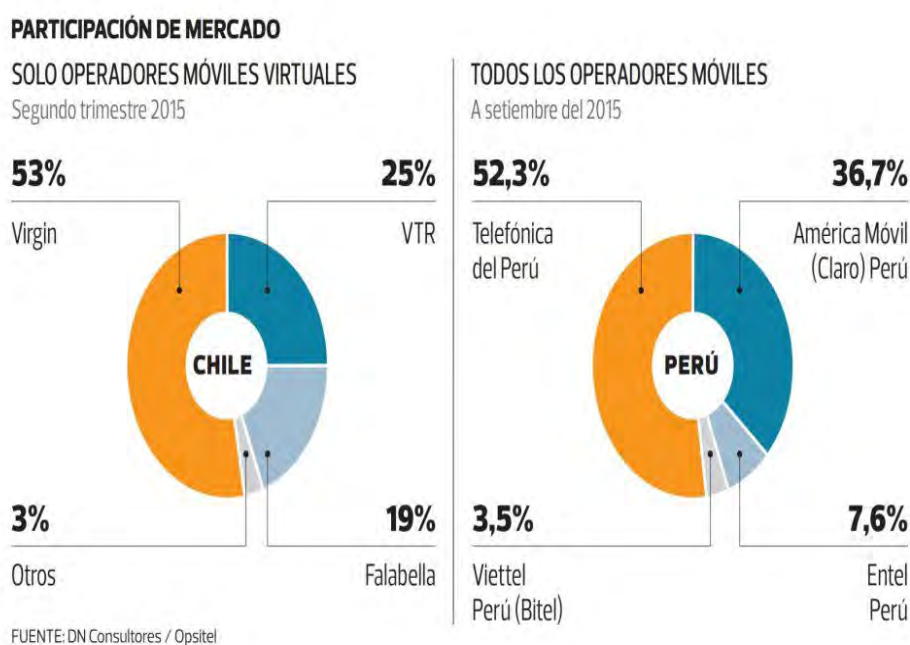


Figura 13. Participación del mercado de las OMV en Chile y OM en Perú en el 2015. Tomado de “Falabella Móvil anuncia que aún no ingresará al mercado peruano,” por El Comercio, 2016. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/falabella-movil-anuncia-ingresara-mercado-peruano-269527>

Según OSIPTEL (2017), el mercado de telefonía móvil está conformado por Telefónica del Perú (47.2%), seguido de América Móvil – Perú (32.2%), Entel Perú (12.7%), Viettel Perú (7.9%) y la reciente ingresada Virgin Mobile (0.06%), de acuerdo con el número total de servicios móviles contratados hasta setiembre del 2016. El número de OMV es bajo respecto a otros países reflejando el potencial de crecimiento que tiene este subsector. Por ejemplo, en

el caso de EE.UU tienen una participación de 19% y en Europa de 2%. Para América Móvil Perú, el ingreso de las OMV en el contexto que enfrenta el sector podría no traducirse en beneficios reales para el consumidor, y por el contrario podría perjudicarlo. "En la coyuntura actual, donde no existe infraestructura suficiente para atender adecuadamente la creciente demanda de servicios, el ingreso de OMV podría terminar afectando la calidad del servicio que recibe el consumidor, si es que no se le facilita la instalación de más infraestructura", señaló la empresa.

2.11 Conclusiones

En el presente trabajo, se ha realizado una revisión estructurada de los principales temas y subtemas de la variable objeto de estudio; ello con el objetivo de conocer a profundidad las áreas de investigación relacionadas, la lógica teórica y métodos de investigación empleados, los resultados obtenidos, y las líneas de investigación futuras. La relevancia de este nuevo modelo de negocio innovador en los ámbitos académico y práctico, y su continua extensión internacional en el mundo de los negocios, justifican el interés en analizar qué, cómo, y con qué resultados se ha investigado recientemente sobre la aplicación del VC.

Los subtemas de investigación relacionados se han agrupado en dos grandes conceptos: (a) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Creación de Valor Compartido (CVC). En el primero, se parte del término responsabilidad y a partir de este surgen diversas corrientes como la ética, el liderazgo responsable, el liderazgo ético, y la responsabilidad social empresarial. En el segundo, se parte del término creación del valor, y establecen diferencias entre la RSC y la CVC, luego este se relaciona con las formas de crear valor compartido y con los diversos grupos de interés.

Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo se explica el enfoque, alcance, y diseño de la investigación, así como su justificación. Se identifican las preguntas específicas que dan respuesta a los objetivos del presente estudio; se describe el instrumento de investigación, y se explican el procedimiento y los criterios para la selección de la población y de la muestra.

Complementariamente, se describe la forma cómo se recolectaron, procesaron, y analizaron los datos; y se explica la validez y confiabilidad de los indicadores no financieros de CV (Kalafut & Low, 2001) y los indicadores financieros y no financieros de VC (Porter et al., 2013).

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico cuantitativo. Para Monje (2011), su propósito es buscar explicación de un comportamiento social, para ello debe valerse exclusivamente de la observación directa, de la comprobación y de la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible (p. 11). Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirmaron que el enfoque cuantitativo es necesario cuando se requiere acotar la información, brindando una estructura que precede a la recolección de datos. Siendo su uso apropiado cuando la realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas por el equipo investigador, apuntado ser una investigación objetiva.

El alcance de la investigación fue descriptivo dado que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). En esta clase de estudios el investigador o el equipo de investigadores deben ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.)

y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

El diseño de la investigación fue no experimental y del tipo longitudinal “porque no se manipulan deliberadamente las variables independientes... y lo que nos interesa conocer es cómo evolucionan o cambian esas variables a través del tiempo” (Estrada, 2005, pp. 41-43). Por tal razón, se recopilaron y analizaron los datos del periodo 2013-2016 proporcionados por las empresas operadoras del sector telecomunicaciones peruano, con el propósito de describir el actual estado de la aplicación del VC.

3.2 Conveniencia del Diseño

El presente estudio tiene como objetivo principal describir la situación actual de la aplicación del VC en cuatro empresas operadoras del Sector Telecomunicaciones en el Perú del año 2013 al 2016. Es intención del estudio mostrar al lector, de manera objetiva, los hechos e información relacionados con el estado de la aplicación del VC en este importante sector, a pesar de las limitaciones presentadas en el desarrollo de la investigación. Luego de la revisión analítica de la literatura, el enfoque de la investigación fue cuantitativo por las razones que se detallan a continuación. Primero: Se determinó la situación actual de la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú, aplicando como instrumento de medición los indicadores de CV (Kalafut & Low, 2001) y VC (Porter et al., 2013). Por consiguiente, el cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas estandarizadas (Hernández et al., 2010), con el propósito de recoger sistemáticamente los datos. Segundo: Aunque la investigación cuantitativa por regla general exige una hipótesis según indicó Monje (2011), la investigación cuantitativa descriptiva, como es el caso de la presente investigación, no plantea explícitamente hipótesis. La finalidad inicial es recoger la información objeto de investigación, analizarla, describirla, y en fases o investigaciones posteriores formular la posible hipótesis con base en la información descrita inicialmente.

Por ende, esta investigación cuantitativa por ser descriptiva no requiere la formulación de hipótesis. Tercero: Los investigadores no tienen injerencia en los datos; estos son el resultado de lo que arroja la aplicación estricta del instrumento de medición.

Con este propósito se estructuró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, orientadas a indagar sobre el avance de la aplicación del VC en las empresas encuestadas. Igualmente, se recabó información de fuentes primarias y secundarias respecto a las gestiones realizadas por el Sector Telecomunicaciones, en aspectos como la integración del VC a la estrategia, la gestión, y al modelo de negocio en las empresas del Sector.

Aunado a lo anterior, se optó por un alcance descriptivo, pues se ha recogido información sobre el grado de conocimiento respecto al concepto de VC, si se encuentran en una posición favorable y mejor preparadas para crear VC y sobre políticas y prácticas que permitan medir la creación de VC con enfoque de *Stakeholders*. Es importante destacar que en relación al grado de conocimiento, este se suscribió en que si las empresas operadoras conocieron la definición de VC planteado por Porter y Kramer (2011) y si las definiciones planteadas por dichas empresas respecto al VC estuvieron en concordancia o no al mismo, de esta forma el grado de conocimiento al que se hace mención no se determinó en función a indicadores de medición u otros elementos del campo cognoscitivo, solo siendo descripta.

Para Hernández (2010), en ocasiones el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien, de las relaciones entre éstas. Aun más, a veces ambos tipos de cambios. Entonces disponemos de los diseños no experimentales de tipo longitudinal de tendencia, los cuales recolectan datos a través del tiempo dentro de una población en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (p. 158)

3.3 Preguntas de Investigación

La pregunta general para la presente investigación fue:

¿Cuál es la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú del año 2013 al 2016?; y con esta interrogante se realizó de manera metodológica la planeación y ejecución de la investigación, lo que permitió dar respuesta al objetivo general definido como: Describir la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú del año 2013 al 2016.

Considerando los ejes temáticos requeridos por los indicadores de CV (Kalafut & Low, 2001) y VC (Porter et al., 2013) aplicables al Sector Telecomunicaciones en el Perú, en aras de desarrollar la investigación de manera estructurada y con base en la pregunta general, se formularon los siguientes cuestionamientos específicos:

- ¿Cuál es el grado de conocimiento en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?;
- ¿Cuál es el nivel de preparación en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?;
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?; y
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teorías de Valor y *Stakeholders* en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú?

Estas preguntas permitieron recabar información detallada orientada a dar respuesta a los objetivos específicos, consecuentemente al objetivo general de la investigación.

3.4 Población

En este punto debemos plantearnos la siguiente pregunta: ¿qué es la población de una investigación? De acuerdo con Tamayo (2004), la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que

participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. En este estudio, del total de empresas que brindan el servicio de telecomunicaciones, la población objeto de este estudio estuvo constituida por empresas operadoras que brindan servicios finales de telefonía fija, móvil y con servicios de valor añadidos de datos (acceso a internet) por el interés hacia el objeto de estudio y disposición que manifestaron los ejecutivos para realizar las entrevistas, así también porque dentro del portafolio de servicios de telecomunicaciones que brindan, la telefonía fija y móvil son sumamente dinámicas y están en constante crecimiento y a su vez permiten la reducción de la brecha digital y consecuentemente, facilita la aplicación del concepto de VC. La población del estudio es, por tanto, el conjunto de empresas del sector privado que operan en la ciudad de Lima. La unidad de análisis es la empresa. Se determinaron dos grupos de empresas del sector: doce empresas operadoras y dos empresas operadoras virtuales. Según OSIPTEL, una empresa operadoras es aquella que cuenta con un contrato de concesión para brindar los servicios públicos de telecomunicaciones (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Población de empresas operadoras

Empresa	Página web
Americatel Perú S.A.	http://www.americatel.com.pe
Bitel	http://www.bitel.com.pe/
Claro	http://www.claro.com.pe/
Convergia Perú S.A.	http://www.convergia.com.pe/
Entel Perú	http://www.entel.pe
Gilat to Home	http://www.gilat.com.pe/
IDT Perú	http://www.1914.com.pe
Impsat Perú (Level 3)	http://www.level3.com/es/
Infoductos y Telecomunicaciones del Perú S.A.	http://www.infoductos.com.pe/
Optical Technologies S.A.C.	http://www.optical.pe
Rural Telecom	http://www.ruraltelecom.com.pe
Telefónica del Perú S.A.A.	http://www.telefonica.com.pe

Nota. Tomado de “Empresas operadoras,” por OSIPTEL, 2017.
Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/enlaces-empresas-operadoras>

Asimismo, el reglamento de la ley que regula el mercado de los Operadores Móviles Virtuales (OMV), define una empresa OMV como aquella que cuenta con una concesión con el Estado y carece de espectro radioeléctrico propio, por lo que deben alquilarlo a una empresa operadora (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Población de empresas operadoras móviles virtuales

Empresa	Página web
Virgin Mobile Perú S.A.	https://www.virginmobile.pe/
Dolphin Telecom del Perú S.A.C.	http://www.dolphin.pe/

Nota. Tomado de “Operadores Móviles Virtuales,” por MTC, 2017. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/servicios_publicos/documentos/comunicaciones_personales/OMV.pdf

3.5 Muestra

La encuesta se presentó en cuatro empresas operadoras que representaron el 100 % en telefonía móvil, el 99% en telefonía fija, y el 98% en internet de la participación del mercado peruano en el 2016, las cuales fueron escogidas por conveniencia sin distinción de tamaño y cobertura de la Tabla 6 y 7, conformada por 14 empresas pertenecientes al sector telecomunicaciones peruano. Una empresa operadora no estuvo interesada en participar en el estudio; en ella se respondió que sus actividades no tenían ningún tipo de relación con la aplicación del VC. Seguidamente, se presentan una breve descripción de dichas empresas.

Telefónica del Perú. Forma parte del Grupo Telefónica que es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. Está presente en 21 países y cuenta con más de 350 millones de clientes a nivel mundial. Se apoya en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, para ser una ‘Onlife Telco’. Telefónica del Perú ha cumplido más de 22 años creciendo junto con el Perú y opera comercialmente bajo las siguientes marcas: Movistar y Tuenti.

América Móvil Perú. Es subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V. y opera en el país desde el 10 de agosto de 2005. La empresa América Móvil adquirió las operaciones de

Telmex Perú, con la marca comercial Claro, la cual brinda una oferta integrada de los servicios de telefonía fija-móvil-Internet-televisión pagada. Ofrece a sus clientes una red de alta calidad y amplia cobertura en los 24 departamentos del Perú. Ello con la finalidad de generar oportunidades de crecimiento a través de los servicios de telecomunicaciones que ofrece.

Entel Perú. La empresa Entel Chile es uno de los mayores proveedores de telecomunicaciones en Chile por su solidez y confianza. En el ámbito nacional, su historia empezó el 2002 con la llegada de Americatel Perú. Luego en 2007 inicia sus operaciones Servicios Callcenter del Perú. Finalmente, en agosto de 2013 la empresa consolida su presencia en el Perú con la compra del 100% de las acciones de Nextel Perú. En 2014 lanzó la marca Entel Perú con el slogan “La señal que estabas esperando”, con la cual busca brindar a los peruanos una nueva y diferente alternativa en servicios de comunicaciones móviles.

Viettel Perú. Es una filial de una de las mayores empresas de telecomunicaciones del mundo en términos de número de clientes. La empresa opera en el Perú bajo la marca Bitel y tienen una experiencia considerable en la universalización de las telecomunicaciones en muchos países en desarrollo. Ella ha entendido que conectar es una necesidad básica de la gente. También saben que conectar a la gente no es sólo hacer llamadas telefónicas o intercambiar mensajes de texto sino también disfrutar de la vida, ser creativo y prosperar. Viettel tiene una presencia significativa en 12 países y una base de clientes que incluye más de 85 millones de accesos en todo el mundo en Asia, África y América. Además de Telecomunicaciones, Viettel también participa en la Investigación y Producción de Tecnología Hi-End y en otras categorías como Postes, Construcción, Comercio, Importación y Exportación, IDC (Internet Database Conector).

3.6 Consentimiento Informado

Con la finalidad de garantizar transparencia en el proceso de recolección de datos, los representantes de las empresas que participaron de los cuestionarios, fueron informados del objetivo de la investigación, también se le hizo conocer que la información proporcionada será usada única y exclusivamente para cumplir con este objetivo. La participación de los trabajadores de las empresas involucradas fue libre y se obtuvo su consentimiento firmado antes de iniciar con el proceso de recolección de datos. El formulario de consentimiento informado que se empleó se puede visualizar en el Apéndice A. Por último, se enfatizó en el anonimato para generar un clima de confianza y de esta forma asegurar que las respuestas fueran lo más sinceras posibles. El único incentivo ofrecido fue el de poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos fueran publicados.

3.7 Confidencialidad

El asegurar la privacidad de los participantes, empresas, y la confidencialidad de la información recabada durante el trabajo de campo, es fundamental, puesto que el estudio realizado tiene fines únicamente académicos y recibe el respaldo de la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica). El anonimato de los trabajadores se consideró como parte del consentimiento informado, la mención de los trabajadores encuestados durante el estudio es mediante su cargo sin evidenciar información personal que pueda identificarlos; de esta manera se garantiza la confidencialidad. De igual manera, las empresas involucradas en el estudio recibieron la información y firmaron una autorización para poder referenciarlas; a las empresas que no brindaron su autorización para referenciar su nombre se sustituyó por un nombre ficticio manteniendo la calidad de la información recabada sin divulgar los datos de las empresas.

Por último, los cuestionarios y respuestas específicas de los participantes en las entrevistas mantendrán exclusiva confidencialidad, manejando solo la información del instrumento utilizado para la investigación con fines de evaluación de estadística y análisis de

resultados. Estos cuestionarios se aplicaron a través de las entrevistas y el llenado escrito, realizados en las oficinas administrativas de las empresas operadoras participantes, según la disponibilidad horaria que ofrecieron.

3.8 Ubicación Geográfica

La ciudad de Lima está ubicada en la zona central del país a orillas del océano Pacífico. Fue la capital del Virreinato del Perú y la más grande e importante ciudad de Sudamérica durante el régimen español. Después de la Independencia, pasó a ser la capital de la República. Actualmente, la ciudad de Lima cuenta con 9'904,727 habitantes según estimaciones del INEI. La recolección de datos se llevó a cabo en la ciudad de Lima, donde se encuentran ubicadas las principales empresas operadoras de telefonía.

3.9 Instrumentación

En esta investigación se realizaron entrevistas utilizando el cuestionario diseñado por el profesor Rubén Guevara, destacado investigador de CENTRUM Católica con amplia experiencia en la elaboración de instrumento de investigación y conocimiento sobre el tema de la presente tesis. No obstante, fue necesario realizar la validación del instrumento por parte del equipo investigador a través de la revisión analítica de la literatura, la cual gira en torno a dos temáticas de bastante actualidad: Creación de Valor y Valor Compartido. Ello con la finalidad de corroborar que las variables incluidas en esta herramienta sean las apropiadas (BBVA 2006), BBVA (2004a), BBVA (2004b), Cohen-Kalafut, Gronroos & Low (2001), Dembek, Singh, & Bhakoo (2015), Gronroos & Helle (2010), Michelini & Fiotentino (2011), Porter, Hills, Pfitzer, Patscheque & Hawkins (2011), Porter & Kramer (2011), Spitzck & Chapman (2012)). Posteriormente a ello, se verificó que el instrumento de investigación responda a las preguntas y objetivos de investigación. Por último, se hizo una prueba de confiabilidad del cuestionario en mención, por cinco compañeros del programa MBA Gerencial 78 de CENTRUM Católica, lo cual validó la herramienta propuesta. Se

realizaron algunos cambios de estructura y se elaboró la versión final para su aplicación a los entrevistados del sector telecomunicaciones. Hubo un previo entrenamiento del equipo entrevistador tanto en procedimiento como en definiciones para tener claro todos los conceptos que se mencionaban en el cuestionario si requería alguna aclaración.

Con base en el objeto del presente estudio, se determinó que el cuestionario utilizado para llevar a cabo la investigación, contiene: (a) preguntas de profundidad orientadas a indagar sobre la situación actual de la aplicación del VC en las empresas encuestadas; (b) preguntas cerradas dicotómicas que se componen de preguntas de respuesta binaria (i.e., sí o no); y (c) preguntas cuantitativas que permiten tener información de los ingresos, las utilidades, el número de colaboradores, las inversiones realizadas, las compras de servicios, entre otros. Sin embargo, no todas las empresas encuestadas suministraron la información correspondiente a las preguntas cuantitativas, por lo cual no se incluyeron.

En cuanto a la composición o estructura general del cuestionario, los temas, subtemas, e indicadores fueron organizados en cinco partes. La primera parte corresponde a la información de la empresa: nombre de la empresa y el nombre y cargo del entrevistado, la información económica – financiera en serie de tiempo (del 2013 al 2016) para identificar el nivel de ventas, utilidades y número de colaboradores de la empresa. La segunda parte corresponde a la introducción al tema de investigación, la cual está conformada por una pregunta cerrada y una pregunta abierta sobre el nivel de conocimiento en torno a la aplicación del VC.

En la tercera parte, información sobre gobernanza y transparencia, se realizaron siete preguntas cerradas dicotómicas sobre transparencia de buenas prácticas, sobre la necesidad de pertenencia a comunidades nacionales e internacionales orientadas al valor comunitario, así como sobre las certificaciones y afiliaciones, dando valor al cliente interno y externo sobre la calidad del negocio, y si se contaba con indicadores para medir la materialidad, la reputación

corporativa, el impacto de sus acciones y la percepción. Así pues, a manera de ejemplo podemos mencionar al Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), que es un reconocimiento anual que celebra las prácticas corporativas de las empresas peruanas que cotizan en bolsa (“El Buen Gobierno Corporativo,” 2013)

La cuarta parte fue elaborada en base a la publicación sobre la creación del VC de Porter y Kramer (2011), con seis preguntas sobre las tres formas de crear VC, las cuales detallamos a continuación: (a) reconcebir los productos y mercados: ¿puede el diseño de los productos o servicios incorporar mayores beneficios sociales? y ¿están atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con los productos o servicios de la empresa?; (b) redefinir la productividad de la cadena de valor: ¿maximizan el enfoque de proceso y logística las eficiencias en el uso del agua y energía? y ¿están en capacidad de construir una nueva planta de una manera que logre un mayor impacto positivo en la comunidad?; y (c) permitir el desarrollo de cluster locales: ¿de que manera las brechas en el cluster reducen la eficiencia y frenan la innovación? y ¿cómo podrían mejorar la comunidad como un lugar para hacer negocios?

Finalmente, la quinta parte se refiere a la teoría de valor y de los *stakeholders*. Se elaboró un esquema partiendo del concepto valor, desde la perspectiva de la tangibilidad (tangible e intangible) y de desarrollo sostenible (económico, social y ambiental), y cómo estas perspectivas implican a los *Stakeholders*. Además; se identificaron a los principales involucrados: los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, el medio ambiente, los accionistas, la sociedad y el gobierno. La mayoría de las preguntas del instrumento son de tipo cerradas dicotómicas y en algunos casos se solicitó información en serie de tiempo por el carácter longitudinal de la investigación y para la revisión de la evolución de las prácticas aplicadas.

Estas cinco partes constituyeron el instrumento de medición que se presenta en el Apéndice C. En el Apéndice D se puede visualizar el esquema en el que se utilizó una numeración del uno al nueve, la cual relaciona las tres perspectivas: tangibilidad, el stakeholder y el aspecto de valor al cual aplica, dándose un identificador en la encuesta. Es importante resaltar que este instrumento no se orientó a un tipo particular de sector o empresa, por lo que es adaptable a agregar preguntas que aporten información al sector en estudio.

3.10 Recopilación de Datos

Para realizar la recolección de datos de acuerdo con Hernández et al. (2010), se debe implementar un plan que permita reunir los datos que se requieren para un propósito dado. Siendo así, se deben cumplir las siguientes fases: (a) determinar la fuente y dónde encontrarla, (b) qué instrumento se va a utilizar para obtener la información, y (c) cómo se presentarán los datos posteriormente para que sean analizados.

Con base en lo anterior, en la primera fase se coordinó con CENTRUM Católica cursar cartas de invitación para hacer partícipe de forma voluntaria del presente estudio a las empresas operadoras determinadas en la muestra. Dichas cartas cumplieron el objetivo de informar sobre la finalidad y alcance del estudio, así como de presentar formalmente al equipo investigador. Luego se realizó un seguimiento de la atención de las misivas tanto telefónicamente como por correo electrónico, concertándose de este modo las citas, las cuales se realizaron entre los meses de julio y diciembre de 2016, recolectándose los datos en las oficinas administrativas de los participantes, ubicadas en la ciudad de Lima.

Antes del inicio de cada entrevista se solicitó la firma respectiva del Consentimiento Informado sin haber encontrado oposición alguna. En general, la participación de los entrevistados fue voluntaria y bastante proactiva en relación a la facilitación de información. Las entrevistas fueron presenciales utilizándose el formato físico de la herramienta y

grabándose cada sesión para su posterior análisis. Estas entrevistas se aplicaron a los directores, gerentes o ejecutivos responsables del área de relaciones institucionales o áreas afines, quienes participaron activamente por un lapso de tiempo que osciló entre 40 y 60 minutos. Cabe destacar que al término de las entrevistas y llenado del cuestionario quedó abierta la posibilidad de compartir los hallazgos de la presente investigación. Fueron un total de cuatro empresas operadoras las que participaron de este estudio.

En la segunda fase, la recopilación de datos se realizó a través de un cuestionario de entrevista de profundidad y adicionalmente de revisión de información secundaria. El cuestionario utilizado correspondía al instrumento para el presente estudio que contaba con preguntas cerradas y abiertas. En algunas empresas operadoras el cuestionario fue respondido por más de una persona. En la última fase, los datos obtenidos en cada entrevista fueron registrados, recolectándose anotaciones referentes a los cuestionarios; se codificó, ordenó y analizó para una transcripción completa a una base de datos elaborada en una plantilla electrónica en el MS Excel 2013.

3.11 Análisis de los Datos

Según Marshall y Rossman (1999), el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar, e interpretar la información recolectada. “Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo, y fascinante” (p. 150). Durante la etapa de análisis de los datos es cuando se le otorga sentido y significado a la información. Como estrategia general, se utilizó un marco descriptivo, que se basa en las preguntas cerradas y abiertas del cuestionario y, como estrategia específica se utilizó el análisis de tendencia de la información, buscando identificar patrones de comportamiento que lleven a establecer las conclusiones.

Previo al análisis de datos, se procedió a elaborar una base de datos en el MS Excel 2013 y con la transcripción de cada entrevista por cada empresa operadora encuestada. Una

de las ventajas más importantes de esta herramienta informática, frente a otras es que puede ser utilizada para elaborar base de datos y ofrece una gran versatilidad para la creación de gráficos estadísticos. La base de datos se dividió en cinco partes (B, C, D, E y F) que se estableció en el cuestionario (ver Apéndice C), inmediatamente después se realizó el análisis de información.

Respecto a la tabulación, para las preguntas cerradas, las categorías de respuestas fueron definidas a priori siendo SI, NO o NO SABE siendo mutuamente excluyentes. En cambio, en las preguntas abiertas no se delimitaron de antemano las alternativas de respuesta pudiendo ser distintas y complejas de codificar, clasificar y preparar el análisis. Por ello, se analizó de forma descriptiva cada una de ellas, reproduciéndolas de manera literal para un mejor entendimiento.

Con el fin de tener un parámetro que nos permita determinar el nivel de cumplimiento de las diferentes empresas operadoras que aplicaron el cuestionario, se ha creado un “Índice de cumplimiento de VC – ICVC”, con base en las cinco partes evaluadas. Para establecer el ICVC, se asignará un puntaje a cada una de las preguntas cerradas respondidas por las empresas operadoras en el cuestionario (1= la empresa responde SI a la pregunta; 0 la empresa responde NO a la pregunta), el puntaje acumulado nos permitirá obtener el índice del sector telecomunicaciones peruano. Con esto pretendemos obtener un índice promedio que nos permita realizar comparaciones entre las empresas operadoras, conocer la tendencia del sector y la relación sistemática entre el tamaño de la empresa y su nivel de aplicación del VC. Los cinco temas sobre los cuales evaluamos a las diferentes empresas operadoras para obtener el ICVC son:

1. Grado de conocimiento en la aplicación del VC: tiene un puntaje máximo de cuatro puntos y un mínimo de cero puntos;

2. Nivel de preparación en la aplicación del VC: tiene un puntaje máximo de sesenta y cuatro puntos y un mínimo de cero puntos;
3. Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer: tiene un puntaje máximo de dieciséis puntos y un mínimo de cero puntos;
4. Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Valor: tiene un puntaje máximo de cuatro puntos y un mínimo de cero puntos; y
5. Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Stakeholders: tiene un puntaje máximo de ciento cincuenta y seis puntos y un mínimo de cero puntos.

Lo anterior indica que el valor máximo del ICVC será de doscientos cuarenta y cuatro puntos que en términos porcentuales equivale al 100%. Ello representa nuestro valor ideal total. En cambio, en valor real total representa la sumatoria de las respuestas obtenidas del cuestionario de cada empresa operadora. Luego, se obtiene el nivel de cumplimiento de la siguiente manera:

$$\text{Nivel de Cumplimiento (\%)} = \frac{\text{Valor ideal}}{\text{Valor Real}} \times 100$$

Posteriormente se construyó una escala aditiva tipo Likert. La escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable la variable objeto de estudio, es decir que, si una empresa operadora obtiene una puntuación de 200 puntos, no significa esto que esa medición de la aplicación del VC sea el doble que de la otra empresa operadora que obtiene 100 puntos, pero sí nos informa que la empresa que obtiene 200 puntos tiene un resultado más favorable para aplicar el VC que la empresa que tiene 100 (Fernández, 1982).

Por último, el resultado obtenido en términos porcentuales es llevado a la escala de valores de la Figura 14, la cual nos permite saber si dicho resultado es bajo, medio, alto o muy alto. Cabe destacar que la escala Linkert no incluye preguntas abiertas porque se corre así el riesgo de asignar los mismos puntajes a dos respuestas diferentes.

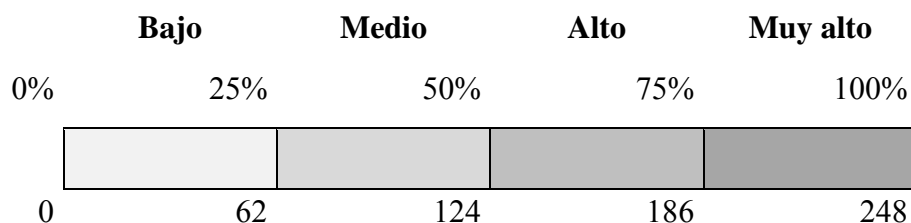


Figura 14. Escala de Valores para el análisis de los resultados del cuestionario.

3.12 Validez y confiabilidad

Uno de los principales criterios de evaluación de la recopilación y análisis de datos es la objetividad, el rigor, la validez y la confiabilidad. De acuerdo con Hernandez (2010), los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad si siguen rigurosamente el proceso de acuerdo con ciertas reglas lógicas. De igual forma, el análisis cuantitativo de los datos se realizó siguiendo las recomendaciones realizadas por Eisenhardt (1989) con el propósito de alcanzar la validez interna y confiabilidad cuantitativa.

Los indicadores de CV (Kalafut & Low, 2001) y VC (Porter et al., 2013), utilizados como instrumento de medición en la presente investigación, tal y como se ha mencionado antes, han sido reconocidos en el ámbito internacional como un valioso instrumento altamente calificado que permite la evaluación de la situación actual de la aplicación del VC en cualquier sector económico. Por tanto, la confiabilidad de la aplicación del método es alta y adecuada de acuerdo con el tema propuesto.

Con relación a la validez de los indicadores de CV y VC, son válidos para describir la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú. Estos indicadores se han construido desde la experiencia de un grupo interdisciplinario de personas interesadas en hacer que las empresas de manera práctica conozcan el VC y se motiven a su implementación. La validez del instrumento, de acuerdo con Martínez (s.f.), se reconoce puesto que permitirá tener una primera aproximación a la situación actual de la aplicación del VC, pero además porque estos indicadores muestran validez de contenido puesto que refleja el dominio específico del VC. Además, integra en su esencia los conceptos

generales de la norma ISO 14000 y los indicadores GRI, mundialmente reconocidos con relación al VC. También involucra la validez de criterio, puesto que sus resultados serán comparables con las exigencias que tiene el mercado internacional para el Sector, con relación al VC.

Adicionalmente, la información fue recolectada a través de entrevistas personales, donde el encuestador conocía ampliamente el concepto de VC. Asimismo, estas fueron realizadas a personas que conocen tanto del Sector como de la empresa; lo cual garantiza que el instrumento fue aplicado adecuadamente y que las respuestas reflejan la realidad del mismo.



Capítulo IV: Presentación de Resultados

Este capítulo presenta y analiza los resultados de la aplicación del instrumento a las empresas operadoras seleccionadas, tales como, Telefónica del Perú, América Móvil Perú, Entel Perú y Viettel Perú. Para la presente investigación, en concordancia al diseño del capítulo III y en función a responder las preguntas de investigación de este documento; primero se presenta las principales características de las empresas de la muestra; y segundo, se detalla los resultados obtenidos en cada dimensión. A continuación, se muestran los resultados sobre la descripción de la aplicación del VC en las empresas del sector telecomunicaciones en el Perú, según el enfoque de la Teoría de Porter y Krammer (2011), y el enfoque de la Teoría de Valor y *Stakeholders*.

4.1 Características de la Muestra

Para el levantamiento de la data, de acuerdo con el planteamiento descrito en el Capítulo III, se aplicó la encuesta con los 54 indicadores establecidos para la medición del VC. Los indicadores han sido agrupados según la dimensión de Creación de Valor y el enfoque de medición y, se muestran en el Apéndice G. La muestra se tomó del Sector Telecomunicaciones del departamento de Lima y corresponde a cuatro empresas operadoras que participaron en este ejercicio. Se debe anotar que todas las entrevistas fueron respondidas por personal perteneciente o asociado con la empresa y tienen cargos directivos o de mando medio (Ver Tabla 8).

Las fuentes de recopilación de datos para la presente investigación fueron primarias y secundarias, habiéndose basado la recopilación de datos en memorias anuales, informes de sustentabilidad, reportes de sostenibilidad, entre otros y principalmente el cuestionario. Es importante mencionar que la empresa Viettel Perú, no brindó una aceptación expresa para realizar la entrevista y aplicación del instrumento de investigación. Seguidamente, se describen

las principales características de las empresas operadoras de la muestra seleccionadas sobre la base de la información proporcionada por el cuestionario.

Tabla 8

Perfil de los informantes

Empresa	Nro. de empleados en el 2016	Personal que atendió la investigación
Telefónica del Perú	5,471	Director de Relaciones Institucionales y Comunicación Corporativa
América Móvil Perú	4.007	Director General
Entel Perú	2,408	Gerente de Relaciones Institucionales y RSE
Viettel Perú	1,562	Ejecutivo de relaciones públicas

Las empresas operadoras analizadas fueron Telefónica del Perú, América Móvil Perú, Entel Perú y Viettel Perú. Las dos primeras operadoras, Telefónica del Perú y América Móvil Perú son las que más ingresos generaron en los últimos cuatro años dentro del sector, representando más del 80% del total de ventas de la muestra seleccionada. (Ver Figura 15) Telefónica del Perú ha mostrado un crecimiento sostenido en su nivel de ventas. Estas fueron 113.40%, 119.42% y 111.41% en los años 2014, 2015 y 2016 respecto del 2013. Ello explicado por la mayor demanda de servicios de internet y telefonía móvil. Manteniendo de esta forma su liderazgo en el mercado, pero con una menor participación. Mientras que, en el mismo periodo las ventas de América Móvil Perú sólo se incrementaron en 10.43%, 7.59% y 6.54% respectivamente. Para Chirinos (2016), la acertada estrategia comercial y management de Entel Perú le permitió alcanzar el éxito. Luego de su lanzamiento en octubre del 2014, ha triplicado su participación en el mercado. Tomando como base el 2013, año en el que adquirió Nextel, sus ventas se incrementaron en 9.02%, 27.06%, y 88.03% del 2014 al 2016 respectivamente (“Entel y su estrategia para migrar,” 2016). En el 2014, Entel Perú desató una fuerte competencia por planes y equipos baratos. “Ahora las operadoras buscan mejorar la experiencia del usuario y generar mayores ingresos por el consumo de datos”, aseveró Porto (como se citó en “Telefónica, Claro, Entel y Bitel ya no están en una guerra de precios,” 2017). Ello elevará el ticket promedio por cliente (ARPU, por sus siglas en inglés).

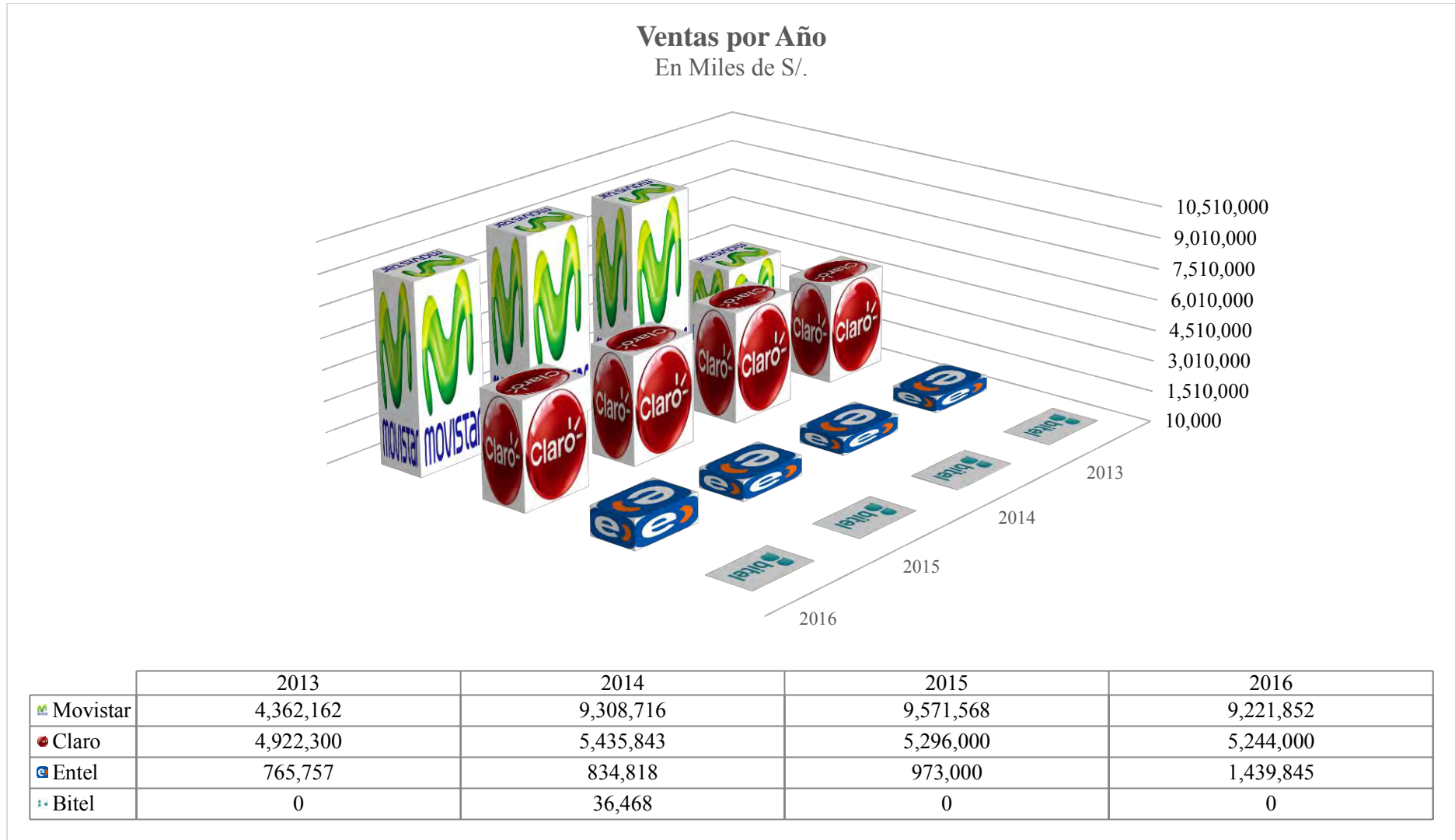


Figura 15. Ventas de las empresas operadoras del Sector Telecomunicaciones Peruano.

Por último, como se puede observar en la Figura 16, pese a la disminución de los ingresos, Telefónica del Perú registró una utilidad de S/. 911,479 millones a diciembre del 2016, superior al resultado obtenido al cierre del 2015 (S/. -498,717). América Móvil Perú registró utilidades positivas durante el periodo 2013-2016. No obstante, la utilidad neta del 2016 disminuyó en 72.42% respecto al 2013. Para sostener su crecimiento en el mercado peruano, Entel Perú invirtió en la compra de Nextel US\$ 400 millones, en la adjudicación de un bloque de la banda AWS – a través de Americatel – US\$ 105 millones y casi US\$300 millones en un bloque de la banda de 700 MHz (“Entel y su estrategia para migrar”, 2016). Las pérdidas acumuladas durante el 2013-2015 le servirá como escudo fiscal para los siguientes años.

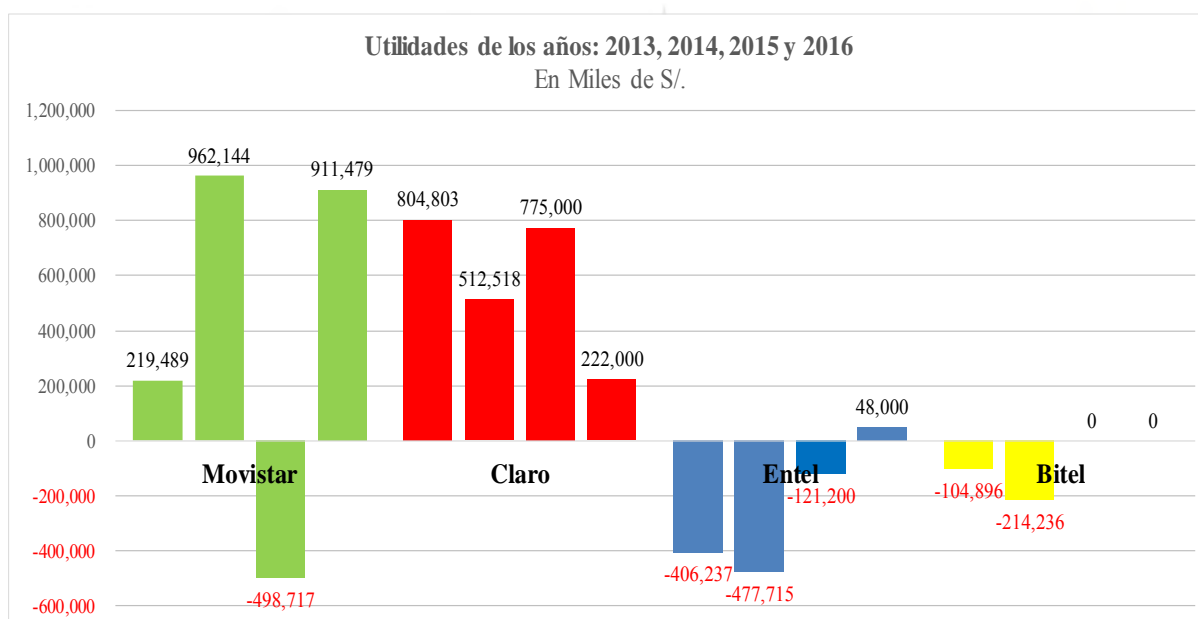


Figura 16. Utilidades de las empresas operadoras.

Las empresas operadoras encuestadas han sido clasificadas según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Las empresas que tienen menos de 100 trabajadores son pequeñas, las empresas que tienen entre 100 y 500 trabajadores son medianas, y las empresas que tienen más de 500 trabajadores son grandes. Todas las empresas operadoras seleccionadas son grandes: durante el periodo 2013-2016, Telefónica del Perú tuvo entre 5,650 y 6,250 trabajadores, América Móvil Perú tuvo entre 3,500 y 4,100 trabajadores, Entel

Perú tuvo entre 2,000 y 2,450 trabajadores, y Viettel Perú tuvo entre 1,550 y 1,700 trabajadores. La Figura 17 muestra el número de trabajadores por año de las cuatro empresas operadoras seleccionadas. Mientras que en los tres últimos años el número de trabajadores se incrementó en las empresas América Móvil Perú y Entel Perú, el número de trabajadores de Telefónica del Perú disminuyó sucesivamente.

Las personas que prestaron servicios (tercerizados) a las empresas operadoras emiten recibos por honorarios y trabajan bajo la modalidad de independientes. De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la cantidad de prestadores de servicios para diciembre del 2016 fue la que se detalla a continuación:

Telefónica del Perú, 20 trabajadores; América Móvil Perú, 315 trabajadores; Entel Perú, 14 trabajadores; y Viettel Perú, 1,420 trabajadores. Esta última empresa declaró ante la SUNAT tener 1,562 trabajadores en planilla y 1,420 trabajadores por recibos por honorarios. Ello hace un total de 2.982 trabajadores. En términos porcentuales, los trabajadores tercerizados representan 47.62% del total. Dichos trabajadores no tienen derecho a vacaciones, gratificaciones, entre otros beneficios sociales. Tampoco tienen derecho de participar en las utilidades de la empresa, el cual es un derecho reconocido constitucionalmente.

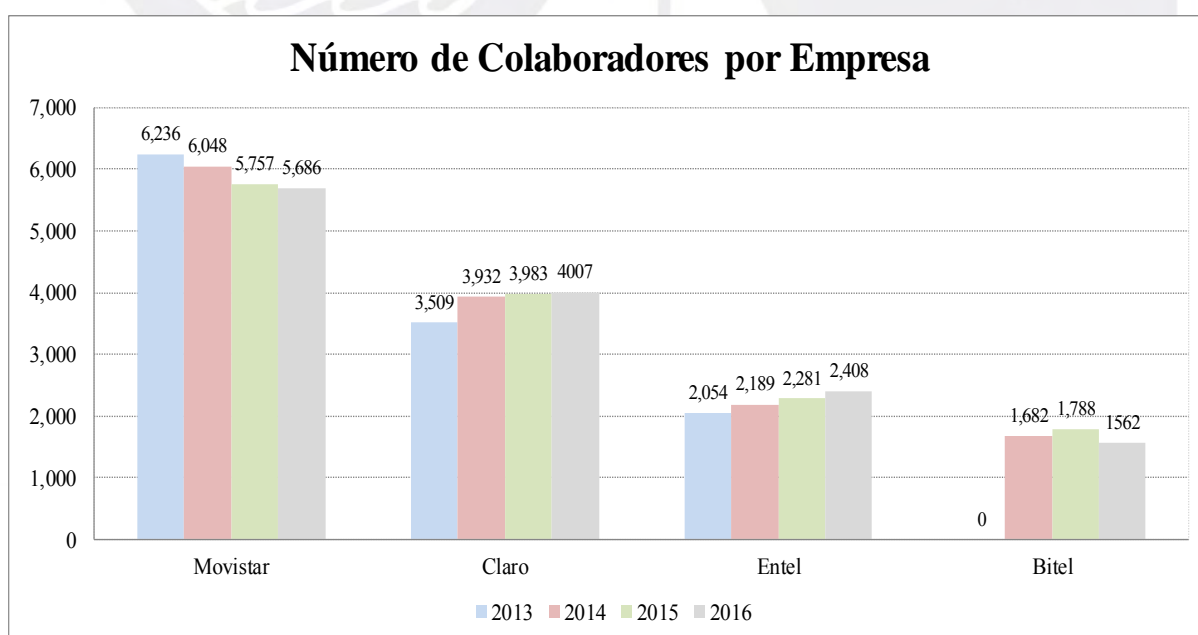


Figura 17. Número de colaboradores de las empresas operadoras.

4.2 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las dimensiones respondiendo con ello las preguntas específicas presentadas previamente. Se debe resaltar que cada dimensión corresponde a una de las preguntas planteadas en esta investigación.

4.2.1 Grado de conocimiento en la aplicación del VC

El análisis de esta dimensión permitió determinar el grado de conocimiento en las empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, con relación a la aplicación del VC a través de las siguientes preguntas: (a) ¿Sabe usted de qué trata la creación del VC en las empresas? Esta es una pregunta cerrada dicotómica y cuyos resultados se pueden visualizar en la Figura 18. En relación con la pregunta abierta: (b) ¿Qué entiende usted por VC? Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Telefónica del Perú entiende por VC a la inversión en la infraestructura necesaria para reducir la brecha digital: colocando antenas en diferentes partes del país. En cambio, América Móvil entiende por VC a la creación de valor social sin descuidar la generación de ingresos para la empresa. Por último, Entel entiende por VC como la mejora de la calidad de vida de las comunidades, promoviendo proyectos sustentables de gran impacto en la sociedad que alienten la democratización de las telecomunicaciones.

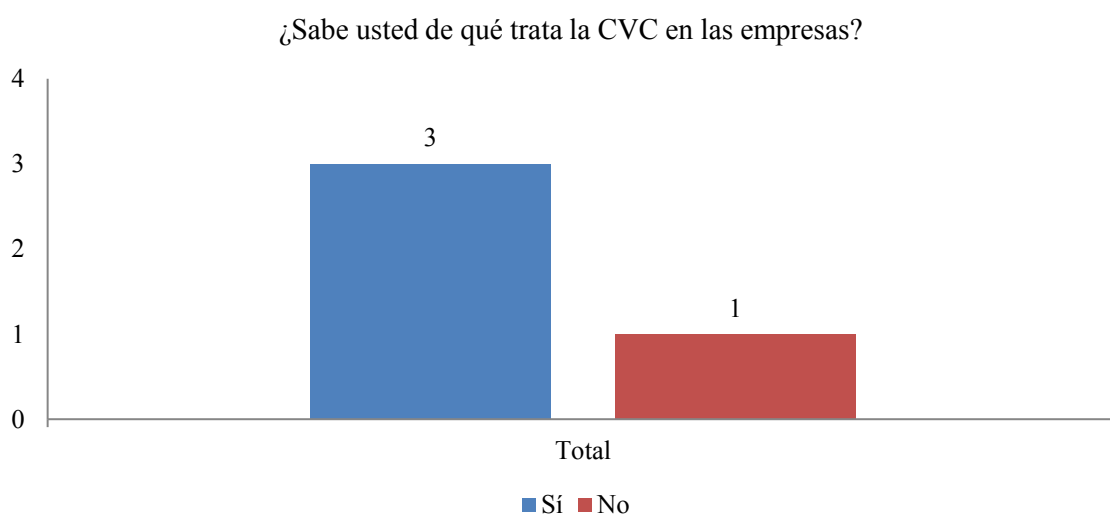


Figura 18. De qué trata la Creación de VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones.

Como se muestra en la Figura 18, de un total de cuatro empresas operadoras que respondieron, solo una desconoce “de qué trata la creación de VC en las empresas”. Además, de las organizaciones que respondieron afirmativamente la pregunta (a), una pertenece al Grupo Telefónica de España, uno de los conglomerados de telecomunicaciones más importante en el ámbito mundial. Otra empresa pertenece al conglomerado que surge a partir de la fusión de las empresas América Móvil y Telmex Perú. Y por último, una (Nextel Perú) ha sido adquirida por Entel Chile en 2013. El resultado obtenido en esta dimensión es de 75% de cumplimiento.

4.2.2 Nivel de preparación en la aplicación del VC

En esta sección se abordan tres temas relacionados con el nivel de preparación en la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú: (a) si las empresas forman parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL, elabora y desde que año Reportes de Sostenibilidad de la GRI, es parte de la UN Global Compact, Perú 2021, y si está afiliada a la Great Place to Work; (b) si la empresa tiene certificaciones como la ISO 26000 y la ISO 14000; y (c) si la empresa mide materialidad, reputación corporativa, impacto de sus acciones, y percepción en relación a la prestación de sus servicios de telecomunicaciones a sus clientes. En la Figura 19, se podrán observar los resultados obtenidos en esta dimensión.

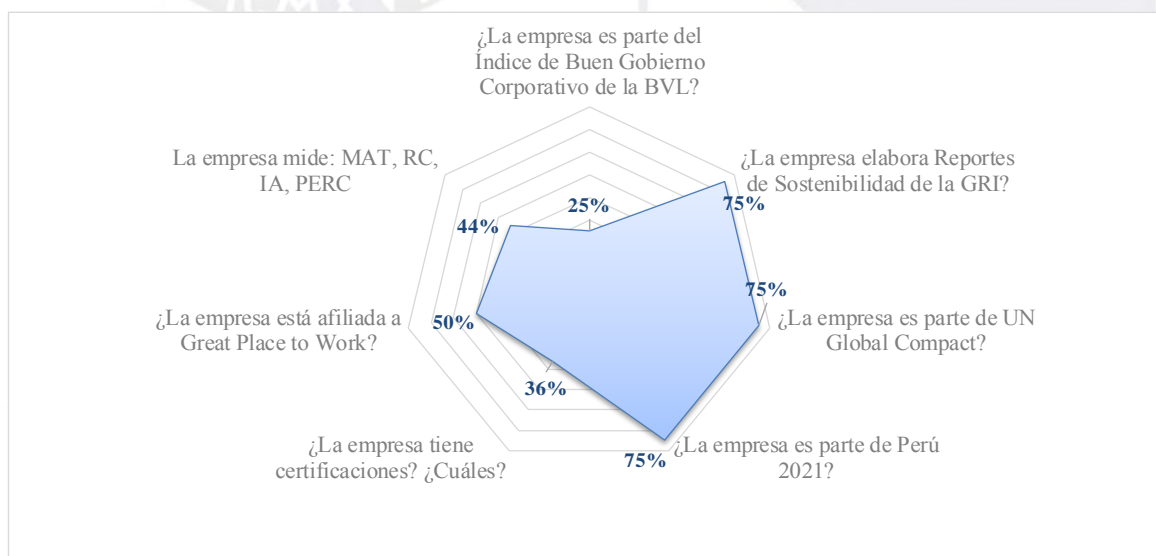


Figura 19. Resultados obtenidos del nivel de preparación en la aplicación del VC.

La mayoría de las organizaciones (i.e., tres de ellas) indicaron que no son parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL, mientras que una, es decir el 25%, aseguró ser parte de este índice que celebra las prácticas corporativas de las empresas peruanas que cotizan en la BVL. Asimismo, el 75% de las empresas operadoras respondieron que si elaboran reportes de sostenibilidad de la GRI: Telefónica del Perú desde 2004, América Móvil Perú desde 2012 y Entel Perú desde el 2016; mientras que el 25% restante asegura no elaborar dichos reportes de sostenibilidad (Ver Figura 20). Y, de los cuatro operadores que respondieron solo una no forma parte de UN Global Compact. Esta institución está conformada por un grupo internacional de empresas que promueve la implementación de los principios de la RSE.

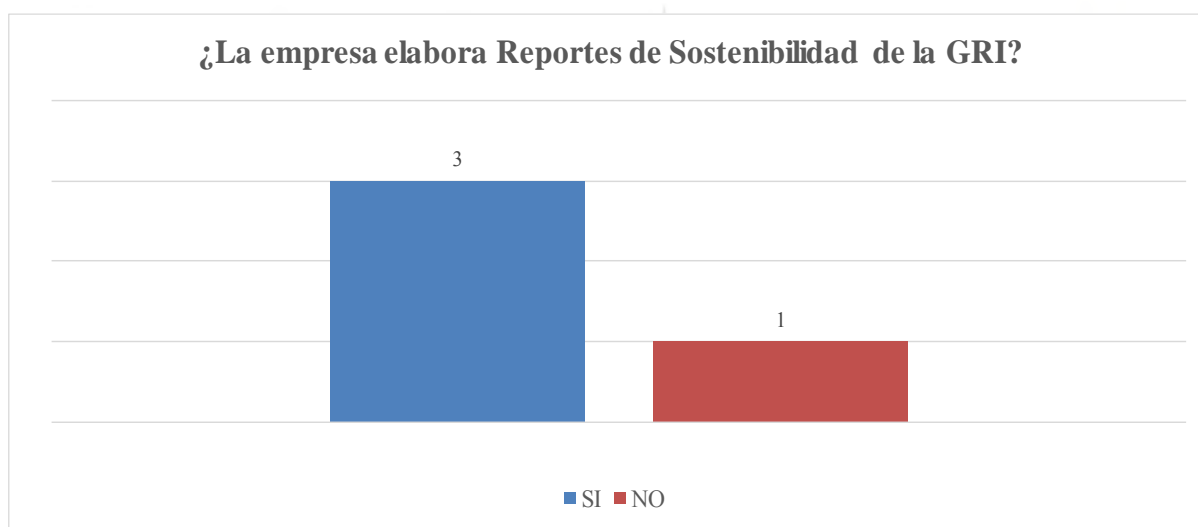


Figura 20. Empresas que elaboran Reportes de Sostenibilidad de la GRI.

El 75% de las empresas respondieron que forman parte de Perú 2021, institución local que busca concientizar a los empresarios peruanos sobre el impacto social y ambiental de sus actividades. Desde el 2010, Telefónica del Perú forma es parte de Perú 2021; desde el 2012, América Móvil Perú es parte de esta institución; y por último, desde el 2014, Entel Perú es parte de esta institución.

En el Sector Telecomunicaciones, muchas empresas operadoras obtuvieron diferentes certificaciones, tales como, ISO 26000 que certifica el cumplimiento de la responsabilidad

social, ISO 20000 la cual certifica el cumplimiento de la calidad de los servicios de tecnologías de información (TI), ISO 14000 que certifica la gestión medioambiental, ISO 9000 mediante la cual se certifica la gestión de la calidad, ISO 27000 la cual certifica la gestión de seguridad de la información, OHSAS que certifica la seguridad y salud en el trabajo, y AccountAbility Assurance (AA) la cual demuestra el desempeño en responsabilidad, sustentabilidad y rendición de cuentas. Las certificaciones más comunes que tienen las empresas operadoras de la muestra son la ISO 27000 y la ISO 9000. Sin embargo, existe una empresa como TdP que tiene la mayoría de certificaciones. En el otro extremo se encuentra una empresa que no tiene ninguna certificación: la empresa vietnamita Viettel Perú, la cual es identificada en el Perú con la marca Bitel. A partir de los datos de la Figura 21, se puede observar que Telefónica del Perú tiene dos certificaciones ambientales, una certificación sobre procesos, una certificación de producción, y una certificación sobre rendición de cuentas.

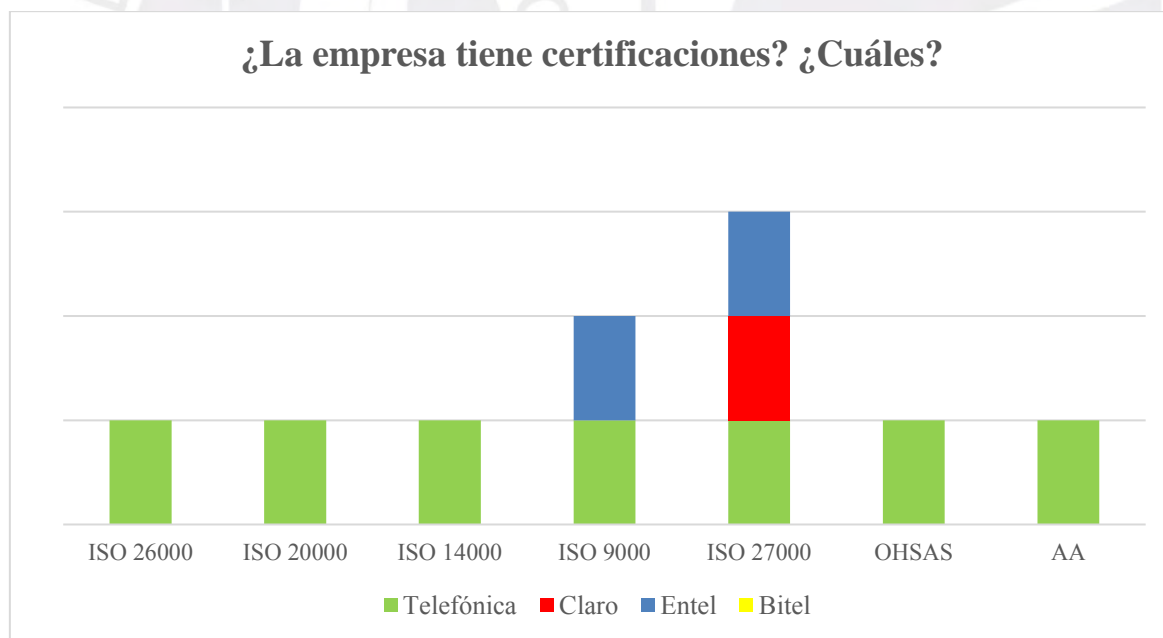


Figura 21. Certificaciones obtenidas por las empresas del Sector Telecomunicaciones.

Sólo dos empresas operadoras indicaron que están afiliadas a Great Place to Work, mientras que dos, vale decir el 50%, aseguró no estar afiliada a esta institución. Telefónica

del Perú está afiliada a esta organización desde el 2007, mientras que Entel Perú lo está desde el 2016. Esta organización elabora un ranking llamado las mejores empresas para trabajar en Perú. El ranking mide si los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde: (a) confían en las personas para las que trabajan, (b) siente orgullo por la que hacen; y (c) disfrutan de las personas con las que trabajan. De acuerdo con el *Reporte de Sostenibilidad 2016* de Entel Perú (2017), la organización ha obtenido resultados alentadores en la encuesta anual de clima laboral: 83% de favorabilidad. Ello le permitió ocupar el puesto 15 de Great Place to Work en la categoría de empresas con más de mil trabajadores.

Finalmente, solo en dos empresas operadoras se miden los siguientes atributos: (a) materialidad, (b) reputación corporativa, (c) impacto de sus acciones, y (d) percepción (Ver Figura 22). La empresa Telefónica del Perú mide los cuatros atributos, mientras que la empresa América Móvil Perú mide tres atributos: (a) materialidad, (b) reputación corporativa, y (c) impacto de sus acciones.

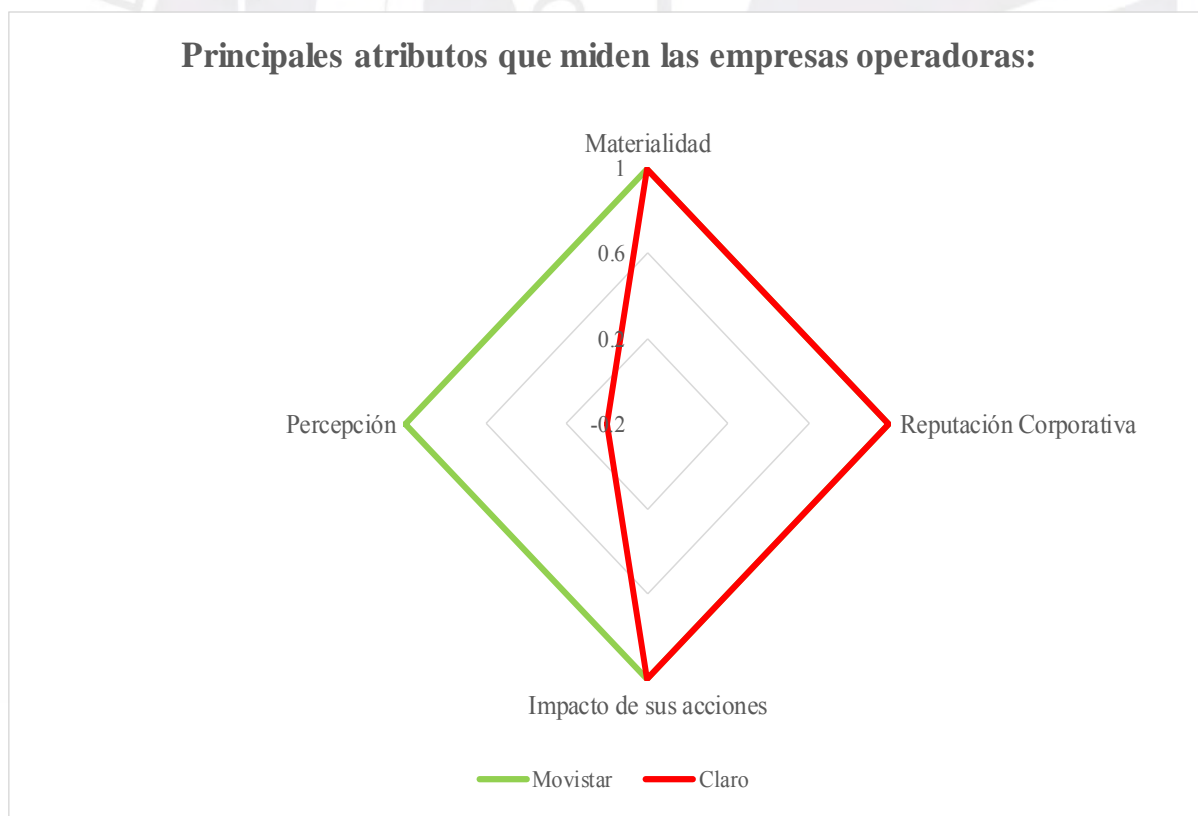


Figura 22. Principales atributos medidos por las empresas del Sector Telecomunicaciones.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) viene evaluando desde el 2000 la reputación corporativa de las empresas líderes basada en una metodología multistakeholder. Se ha convertido en uno de los monitores de referencia del mundo. Hoy, MERCOS se publica en España, México, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Colombia, Chile y Argentina. El ranking sectorial de reputación corporativa del 2013 al 2016, muestra que la empresa América Móvil Perú obtuvo el primer puesto de manera consecutiva durante los años 2013, 2014 y 2015. Entel Perú participó en este ranking: en 2015 y se ubicó en el tercer lugar, para luego en 2016 obtener el primer puesto. En la Tabla 9 se puede visualizar los resultados obtenidos para las principales empresas operadoras del sector telecomunicaciones en el Perú.

Tabla 9

Ranking de Reputación Corporativa del Sector Telecomunicaciones

Empresa	2013	2014	2015	2016
América Móvil Perú	1	1	1	2
Telefónica del Perú	2	2	2	3
Entel Perú	n.d.	n.d.	3	1
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Nota. Tomado de “Ranking Sectores,” por MERCOS, 2017. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

A treinta dos meses de su lanzamiento en octubre del 2014, Entel Perú ha logrado obtener el primer puesto en el ranking de reputación corporativa de MERCOS. Este resultado, las inversiones a realizar y una acertada estrategia comercial le permitirá competir con los dos operadores que dominan el mercado peruano —Telefónica y Claro— y afianzarse como un grande. Para ello, “Entel Perú necesitará dar los primeros pasos hacia una estrategia acorde con un operador más maduro. Su estrategia de lanzamiento no puede mantenerse a lo largo de toda su permanencia en el mercado. Debe empezar a diferenciarnos por calidad”, aseveró Nino Boggio, Gerente legal y de relaciones institucionales de Entel Perú, en una entrevista a *Semana Económica* (2016, 28 de octubre).

4.2.3 Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer

En esta dimensión, se determinó el nivel de aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, con relación a los tres niveles o formas de crear VC de la Teoría de Porter y Kramer a través de las preguntas que detallamos para cada nivel. El resultado obtenido en esta dimensión fue de 100% de cumplimiento. Se plantearon preguntas cerradas solamente para los dos primeros niveles.

Reconcebir los productos y mercados. Según Porter et al. (2013), esta forma de crear VC se refiere al crecimiento de los ingresos, la participación del mercado, y a la rentabilidad conseguida a través de los beneficios medioambientales, sociales, y económicos generados a través de los productos o servicios de la empresa. En este nivel se plantean dos preguntas cerradas:

¿Puede el diseño de los productos o servicios incorporar mayores beneficios sociales? En todas las organizaciones se respondió afirmativamente la pregunta y tienen políticas o procedimientos que permiten incorporar beneficios sociales en el diseño de los productos o servicios, incrementando de esta manera los ingresos para las empresas operadoras.

¿Están atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con los productos o servicios de la empresa? Las cuatro empresas operadoras móviles encuestadas respondieron aserivamente la pregunta. El mercado peruano de telecomunicaciones es altamente competitivo y de altos esquemas de regulación tarifaria en los servicios tradicionales como la telefonía fija local, de larga distancia, y pública, a lo que se le agrega el cambio cultural de los consumidores en cuanto a medios de comunicación y al uso de nuevas alternativas de comunicación; lo que se refleja en menor uso de los servicios de los negocios tradicionales y en una tendencia creciente en accesos y tráfico de telefonía móvil e Internet de banda ancha.

Redefinir la productividad de la cadena de valor. De acuerdo con Porter et al. (2013), se refiere a las mejoras en las operaciones internas que reducen los costos, el acceso a los insumos, la calidad, y la productividad logradas a través de mejoras medioambientales, mejor utilización de los recursos como el agua, la energía eléctrica y el papel, inversión en cursos de capacitación para los empleados, capacidad de los proveedores, y otras áreas. Las preguntas cerradas que se plantearon en este nivel fueron:

¿Maximiza el enfoque de procesos y logística las eficiencias en el uso del agua y energía? Las cuatro organizaciones respondieron afirmativamente y a manera de ejemplo se puede mencionar que la estrategia corporativa de Telefónica del Perú del año 2015 se basó en tres pilares enfocados en mejorar la eficiencia energética de la red, disminuir el consumo de combustible, y potenciar la energía renovable.

¿Están en capacidad de construir una nueva planta de una manera que logre mayor impacto positivo en la comunidad? Las cuatro empresas encuestadas respondieron aserativamente la pregunta. Se debe destacar que el Sector requiere de inversiones en infraestructura (i.e., colocación de antenas y despliegue de fibra óptica) a mediano y largo plazo que le permita reducir la brecha digital.

Permitir el desarrollo de clústeres locales. Para Porter et al. (2013), este nivel de creación de VC se refiere a mejorar el entorno externo para la empresa mediante inversiones en la comunidad y fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones, y la infraestructura local de manera que ayude a aumentar la productividad del negocio. Se plantearon dos preguntas abiertas, las cuales se detallan a continuación:

¿De qué manera las brechas en el clúster reducen la eficiencia y frenan la innovación? Para Telefónica del Perú, ello ocurre cuando no existe colaboración entre ella y sus clientes y proveedores. En el caso de América Móvil Perú, ocurre cuando importa todos los materiales o insumos que requiere para operar; es decir, no realiza ninguna compra a sus

proveedores locales. Por último, para Entel Perú las brechas en clúster reducen la eficiencia operativa al generar mayores costos de instalación y puesta en marcha.

¿Cómo podría mejorar la comunidad como un lugar para hacer negocios? En el caso de Telefónica del Perú, ello ocurre cuando la empresa invierte en innovación tecnológica o desarrolla nuevos servicios que permitan reducir la brecha digital. Para América Móvil Perú, la comunidad puede obtener grandes beneficios al compartir información con sus proveedores locales e incrementando la participación de las compras locales de manera sostenida a mediano y largo plazo. Entel Perú prioriza la ejecución de políticas de diálogo que promuevan la conectividad y faciliten el acceso a la tecnología, a través del aporte en infraestructura y lo hace través de iniciativas sociales. Viettel Perú no respondió las preguntas.

4.2.4 Nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Valor y la Teoría de los Stakeholders

Esta dimensión desarrolló el nivel de aplicación del VC enfocado en la Teoría de Valor y la Teoría de los *Stakeholders*. La primera teoría considera como principal indicador de medición de creación de valor al Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés), en la que ninguna de las organizaciones encuestadas proporcionó información acerca del método utilizado para calcular el EVA. El resultado obtenido para la Teoría de Valor fue de 50% de cumplimiento, siendo sus *stakeholders* o grupos de interés los siguientes: (a) colaboradores, (b) comunidad, (c) proveedores, (d) clientes, (e) medioambiente, (f) accionistas, y (g) empresas. A continuación, se respondió a las preguntas cerradas dicotómicas planteadas sobre cada uno de ellos y se consideró los indicadores de los cuatro enfoques de medición de VC de Porter et al (2013): indicadores de sustentabilidad, indicadores de evaluación de impacto, indicadores de reputación e indicadores de

cumplimiento. Los resultados obtenidos para la Teoría de *Stakeholders* se pueden apreciar en la Figura 23. Siendo el grupo de interés más importante los clientes.

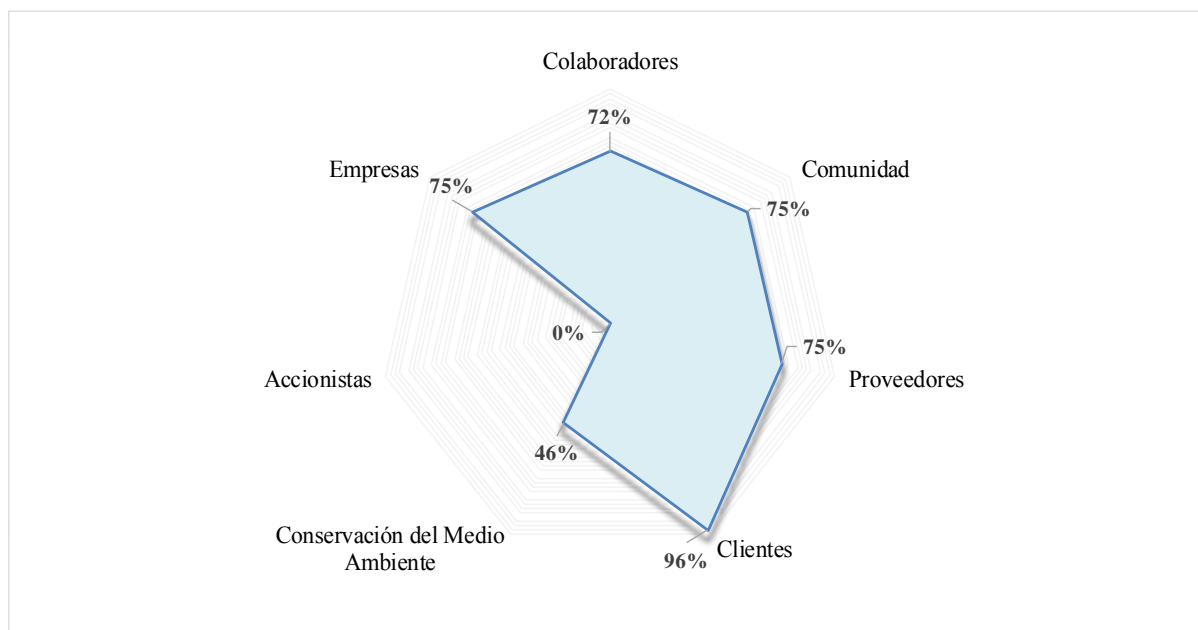


Figura 23. Resultados obtenidos del nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de *Stakeholders*.

Colaboradores.

En este grupo de interés se midió la generación de valor económico y social. Los principales indicadores considerados son: el pago de salarios por encima del sector, la entrega de premios a los mejores colaboradores, el número de accidentes laborales, la implementación de políticas sobre balance de género, el número de horas invertidas en capacitación, entre otros.

¿La empresa paga salarios por encima de la industria? El 25% de las empresas no pagan salarios por encima de la industria, mientras que el 75% que afirman pagar salarios por encima de la industria tienen entre 2,000 y 6,000 trabajadores. Estos resultados muestran que en el tema remunerativo las empresas Entel Perú, América Móvil Perú y Telefónica del Perú son las que mejor pagan a sus empleados. Según el *Informe de Sustentabilidad 2016: Transformación en desarrollo* (América Móvil, 2017), a todos los colaboradores:

... sin importar el tipo de jornada laboral que desempeñan, les otorgamos salarios justos y prestaciones de acuerdo a las leyes de cada país; algunas de éstas son: seguro de vida, seguro médico privado, seguro médico con cobertura por incapacidad total o parcial, seguro odontológico, permisos por paternidad, apoyo para útiles escolares, compra de equipos con precios preferenciales, transporte con conexión a los centros de trabajo, apoyo económico para gastos funerarios y licencia con goce de sueldo en caso de fallecimiento de familiares, entre otros beneficios que varían entre países. (p. 31)

En el Perú, una encuesta de demanda ocupacional del segundo trimestre del 2015 realizada por el MTPE, indicó que la remuneración promedio mensual que estarían dispuestas a pagar las empresas del sector transporte y comunicaciones asciende a S/. 1,338. Por subsector, los trabajadores que se contratarían en el subsector transporte percibirían en promedio S/. 1,374 al mes, seguido por los trabajadores del subsector comunicaciones con S/. 1,204.

¿La empresa da premios a los mejores colaboradores? Las tres empresas con mayores ventas anuales (i.e., Telefónica del Perú, América Móvil Perú, y Entel Perú) respondieron aseverativamente. A manera de ejemplo, podemos mencionar que la empresa Entel Perú cuenta con programas de reconocimiento que premia el esfuerzo de sus colaboradores y líderes que obtuvieron resultados sobresalientes. Dichos programas son: (a) Años de Compromiso, mediante el cual premia a quienes logran una trayectoria laboral en la compañía, al cumplir 5, 10, 15 y 20 años; y (b) Top Entel, que premia a quienes tienen un desempeño sobresaliente y que aportan a los objetivos de cada área. Se organiza cada 3 meses y lo otorgamos al 2% de cada gerencia. (Entel Perú, 2017, p. 57)

¿La empresa da bonos anuales, además del reparto de utilidades? El 75% de las empresas dan bonos anuales a sus trabajadores. Dichas empresas son Telefónica del Perú,

América Móvil Perú, y Entel Perú. En Telefónica del Perú, existen prestaciones sociales y beneficios que respaldan a los colaboradores y se les brinda un número de opciones para trabajar sobretiempo, recibir bonificaciones, gratificaciones, entre otros (Telefónica del Perú, 2017, p. 49). La Figura 24 muestra los distintos conceptos de beneficios sociales de Ley para los colaboradores de esta empresa operadora.

Asignación familiar	10% de la remuneración mínima vital (RMV) a los trabajadores con hijos menores de 18 años.
Incremento AFP: 10.23%	Solo a colaboradores que pasaron del Sistema Nacional de Pensiones (SNP) al Sistema Privado de Pensiones (SPP) en diciembre de 1992.
Incremento AFP: 3.00%	Solo a colaboradores que pasaron del SNP al SPP en diciembre de 1992.
Incremento SNP: 3.3%	Pagado a partir del 1 de agosto de 1995 en calidad de asegurados obligatorios al SNP.
Descanso semanal obligatorio	De acuerdo con la jornada laboral de los colaboradores.
Descanso semanal trabajado	Equivalente a un pago compensatorio o sobretiempo pagado.
Feriado trabajado	Horas extras.
Días de enfermedad	Son los día(s) de ausencia laboral sustentados con descanso médico, certificados por personal calificado (médico) de alguna entidad de salud nacional o privada.
Sueldo vacacional	Pago del sueldo básico con el rubro vacaciones, se ganan 30 días al cumplirse un año de servicio en la empresa, además de cumplir el record vacacional.
Subsidio	Generado por enfermedad superado los 20 días de descanso médico.
Bonificación extraordinaria (Ley 30334)	9% aporte Essalud y 6.75% aporte EPS en favor del colaborador.
Participación de utilidades	Se reparte de acuerdo al sector asignado y ganancias de la empresa.
Vacaciones truncas	Días que el colaborador acumula mes a mes, antes de completar el año de servicio (a razón de 2.5 días por cada mes laborado).
Gratificaciones truncas	Antes de cumplir seis meses.
Gratificación Ley 30334	Las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad no se encuentran afectas a aportaciones, contribuciones ni descuentos de índole alguna; excepto aquellos otros descuentos establecidos por ley o autorizados por el colaborador.
Descanso físico no gozado	Vacaciones programadas y pagadas no gozadas, estas deben ser informadas con la debida anticipación para su respectiva Reprogramación.
Gratificación trunca Ley 30334	Sujeto a gratificaciones truncas por ceses.
Feriado especial	Llamados también días especiales (Día de Madre, del Padre, Semana Santa). Donde son fechas fijas en el calendario, pero son feriados especiales.
Feriado no laborable	Declarados por el gobierno, sujeto a que las horas dejadas de laborar sean compensables.

Figura 24. Beneficios sociales por Ley para los colaboradores de Telefónica del Perú. Tomado de “Memoria Anual 2016”, por Telefónica del Perú, 2017.

¿Cuántos accidentes laborales se reportaron en el año? Como se muestra en la Tabla 10, solo se han reportado accidentes laborales en dos empresas: Telefónica del Perú en 2013, 2014, 2015 y 2016 reportó 23, 22, 10 y 13 accidentes respectivamente, y América Móvil Perú en el 2015 y 2016 reportó 12 y 2 accidentes.

De acuerdo con la estadística de notificaciones de accidente de trabajo por actividad económica del 2016 del MTPE, las empresas que pertenecen al CIU 6420 Telecomunicaciones reportaron 176 accidentes de trabajo para el 2016. Los agentes causantes de dichos accidentes fueron: escalera (23%), herramientas portátiles o manuales (9%), máquinas y equipos en general (6%), piso y techo (3%), y otros agentes causantes (59%).

Tabla 10

Accidentes Laborales Reportados por las Empresas

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	23	22	10	13
América Móvil Perú	0	0	12	2
Entel Perú	0	0	0	0
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Si tenemos en consideración las partes de cuerpo lesionadas se reportó 34 accidentes en la región lumbo sacra (columna vertebral), 16 accidentes en los dedos de la mano, 11 accidentes en la mano (con excepción de los dedos), 10 accidentes en el pie (con excepción de los dedos), y 105 accidentes en otras partes del cuerpo. Finalmente, los accidentes de trabajo por naturaleza de la lesión fueron: 41 accidentes por contusiones, 27 accidentes por traumatismos internos, 26 accidentes por torceduras y esquinces, 11 accidentes por heridas cortantes, y 71 accidentes por otras lesiones.

¿La empresa implementa políticas sobre balance de género? El 75% de las empresas implementan políticas sobre balance de género. Es el caso de las empresas Telefónica del Perú, América Móvil Perú, y Entel Perú. Al analizar la Figura 25, se observó que en la

empresa Telefónica del Perú la participación de las mujeres del 2013 al 2016 representó entre 34.17% y 37.90% del total de la planilla. Para 2016 la participación de las mujeres fue 34.17% del total de la planilla, lo que representó un incremento de 0.37% respecto al 2015; sin embargo, no hay información disponible que permita saber cuántas mujeres tienen cargos gerenciales en la empresa. La participación de las mujeres es mayor en América Móvil Perú. Ella representó entre 43.25% y 44% durante el mismo periodo. En el 2013, 2014 y 2015, la participación de las mujeres fue del 40% en la empresa Entel Perú. Es importante destacar que la participación de las mujeres en Entel Perú fue de 46%, representando un incremento de 6 puntos porcentuales respecto a periodo 2013-2015.

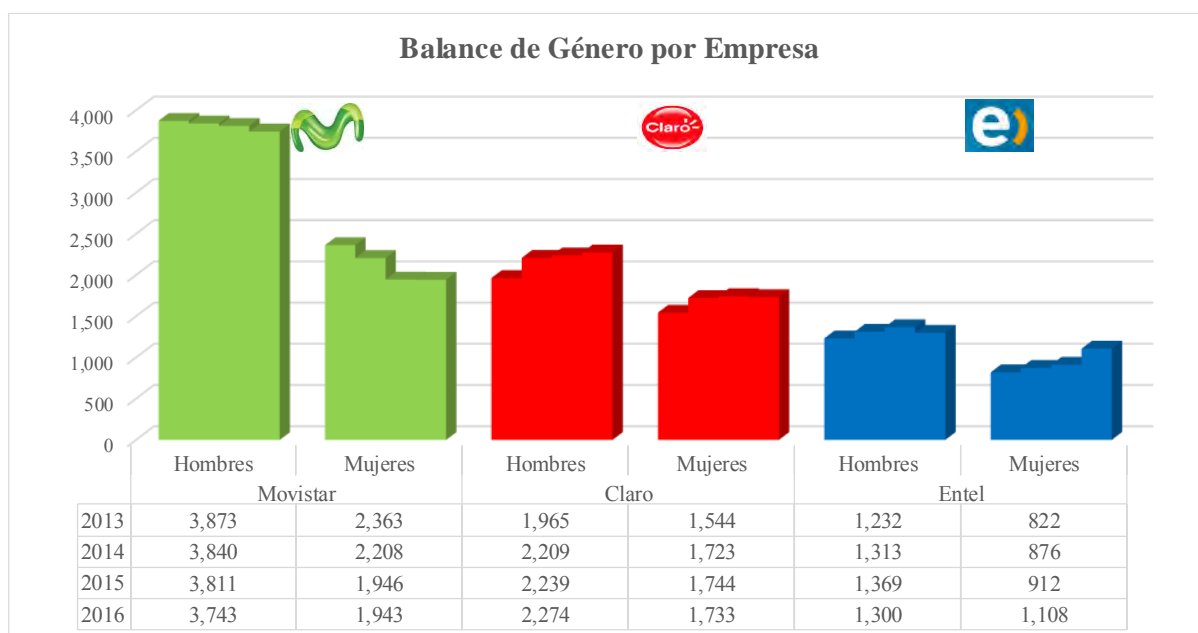


Figura 25. Balance de género de las empresas operadoras.

¿La empresa permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones?

En las empresas Telefónica del Perú, América Móvil Perú, y Entel Perú, se respondió afirmativamente. En el subsector comunicaciones los técnicos participan directamente en el proceso productivo realizando las tareas de menor responsabilidad, mientras que los directivos y gerentes son quienes habitualmente realizan las tareas de mayor complejidad dentro de la empresa. Por ejemplo, en Telefónica del Perú los siguientes grupos

ocupacionales están conformados por hombres y mujeres: (a) directores vicepresidentes, (b) directores, (c) gerentes, (d) jefes, (e) ejecutivos, y (f) analistas. La existencia de estas categorías ocupacionales evidencia la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la empresa. Sin embargo, se carece de información del número de mujeres que pertenece a las categorías ocupacionales de directores, gerentes y jefes.

¿Cuántas horas al año invierte en capacitación para los trabajadores? En la Tabla 11 se muestra la cantidad de horas invertidas en capacitación en cada una de las empresas operadoras encuestadas.

Tabla 11

Inversión de Tiempo en Capacitación para los Trabajadores (Horas)

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	16,490	16,333	16,176	35,135
América Móvil Perú	120,815	25,558	190,548	89,456
Entel Perú	0	16,693	17,395	18,262
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

En una encuesta del segundo trimestre del 2016 del MTPE, se indicó que los cursos de capacitación que el personal de las empresas del subsector comunicaciones, debería tener serían aquellos asociados a la atención al cliente, marketing, técnicas de ventas, gestión de recursos humanos, office nivel básico, telecomunicaciones, electricidad, computación e informática, entre otros cursos. En la Figura 26, se puede visualizar los cursos de capacitación más requeridos en el subsector comunicaciones del 2015 al 2016.

¿La empresa invirtió en becas de estudios? La mayoría de las empresas operadoras invierten en becas de estudio. Es el caso de las empresas Telefónica del Perú, América Móvil Perú, y Entel Perú. Por el contrario, la empresa Viettel Perú no indicó si invierte en becas de estudios. Telefónica del Perú apuesta por el desarrollo del país a través de proyectos que buscan dar solución a los problemas sociales utilizando las TIC. Así pues, desde el 2012 el Programa de Becas Juntos para transformar; de la mano de Munay Pan, Fundación Backus y

Acurio Restaurantes, ha entregado a 27 jóvenes profesionales de gastronomía, becas para que realicen pasantías de especialización en los mejores restaurantes de Latinoamérica y España. La empresa Telefónica del Perú apoyó esta iniciativa por un monto valorizado en S/ 305,683.



Figura 26. Cursos de capacitación más requeridos en el subsector comunicaciones desde Julio 2015 a Junio 2016.

Tomado de la “Encuesta de Demanda ocupacional” por Dirección de Investigación Socio Económica Laboral del MTPE

¿La empresa mide la satisfacción del trabajador? El 75% de las organizaciones que participaron en el presente estudio indicaron que miden la satisfacción de sus trabajadores, mientras que la empresa Bitel fue la única que respondió que no se mide la satisfacción de sus trabajadores. Para Entel Perú (2017), es importante conocer lo que sienten y piensan los colaboradores acerca de la compañía. Por ello mide el clima laboral con la metodología de Great Place to Work Institute. La empresa realizó dos mediciones al año:

... durante el primer semestre para medir los avances y oportunidades de mejora y a fin de año la encuesta completa. La medición considera cinco variables: (a) aceptación general de la empresa, (b) confianza que se establece entre líderes y colaboradores, (c) engagement, que determina el compromiso, (d) confianza en Entel y sus líderes, y (e) ambiente saludable, que mide la satisfacción sobre las condiciones físicas y

psicológicas que ofrecemos y el vínculo emocional de nuestros colaboradores hacia la compañía. (pp. 56 – 57)

¿La empresa implementa planes de carrera de los colaboradores? En todas las empresas se respondió que implementan planes de carrera para sus colaboradores. Ello es vital en el Sector Telecomunicaciones que se caracteriza por ser dinámico y competitivo. América Móvil se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores. Un ejemplo de ello es el caso Telcel, en donde aplicó una retroalimentación al desempeño para los empleados de confianza y sindicalizados, cuyos resultados se utilizan para ascender de categoría a quien lo amerite. De la misma manera aplicó más de mil evaluaciones de potencial para soportar las decisiones de promoción a posiciones de mayor responsabilidad. (América Móvil, 2017, p. 32)

Comunidad.

El grupo de interés comunidad también midió la creación de valor económico y social. Los indicadores que facilitaron la medición de dichos valores son los siguientes: la inversión en obras por impuestos, la generación de nuevos puestos de trabajo, la inversión en fortalecer las capacidades laborales, la gestión de riesgos asociados con el entorno y la inversión en la conservación del medio ambiente.

¿La empresa invierte en obras por impuestos (en millones de S/.)? Como se muestra en la Figura 27, el 50% de las empresas encuestadas invierten en obras por impuestos, creando beneficios para las comunidades. Por ejemplo, Telefónica del Perú en 2016 invirtió S/.34.2 millones en tres proyectos sociales tales como: (a) mejoramiento y ampliación del servicio de seguridad ciudadana en el departamento del Cusco, (b) mejoramiento de los servicios administrativos de la Corte Superior de Justicia del departamento de la Libertad, y (c) mejoramiento de los servicios educativos en el departamento de Arequipa (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], 2017). Adicionalmente, la

empresa América Móvil durante el 2014 “invirtió en la construcción de un complejo polideportivo con canchas de fútbol y voleibol, piscina recreacional, gimnasio y áreas de juegos para niños” (América Móvil, 2016, p. 38). Esta obra por impuesto contribuyó con la disminución de las brechas sociales que existen en el Perú. Además de reducir los actos delincuenciales en los distritos y alejar a los jóvenes de las zonas de pandillaje.

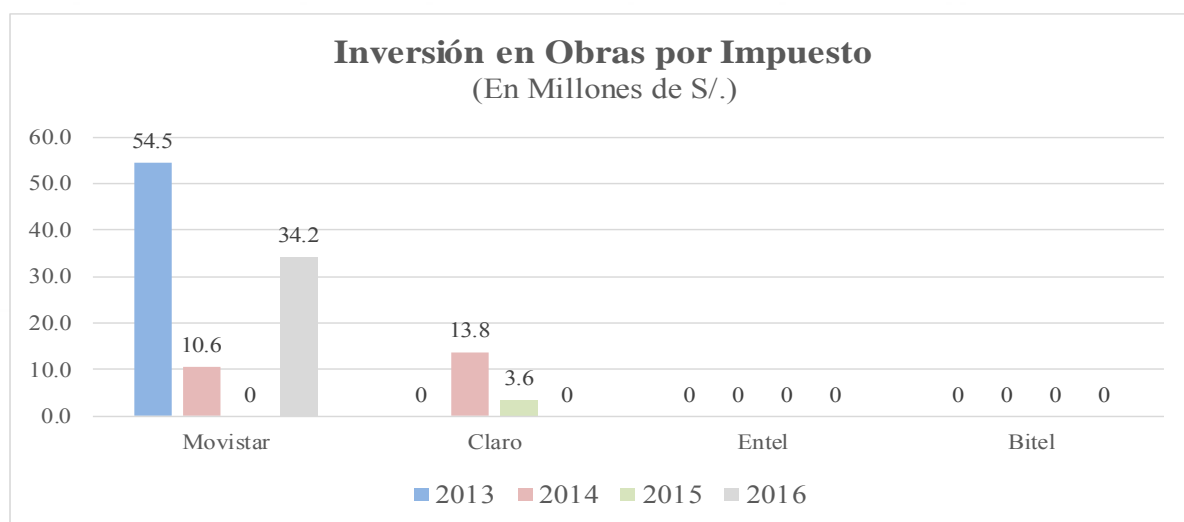


Figura 27. Inversión en Obras debido a Imputas por las Empresas

¿La empresa creó nuevos empleos (total)? Como se muestra en el Tabla 12, Telefónica del Perú en los últimos cuatro años no ha generado nuevos empleos. No obstante, América Móvil Perú para 2013, 2014, y 2015 generó 94, 423, y 51 nuevos puestos de trabajo. Además, Entel Perú en 2015 generó 227 nuevos puestos de trabajo. Como se indicó en el punto 2.10, las ocupaciones más demandadas fueron mensajeros y repartidos, y agentes técnicos de ventas, empleados de oficina y recepcionistas, instaladores de líneas de telecomunicación, y técnicos en telecomunicaciones y electrónica, entre otras.

Tabla 12

Creación de Nuevos Empleos por las Empresas

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	0	0	0	0
América Móvil Perú	94	423	51	n.d.
Entel Perú	0	0	227	n.d.
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

¿La empresa invirtió en fortalecer las capacidades laborales? Al analizar la Tabla 13, se observa que en todas las empresas encuestadas se respondió afirmativamente. Este tipo de inversiones hace referencia a las mejoras en habilidades, destrezas, o aptitudes que le ayudan a sus trabajadores en su labor diaria.

Tabla 13

Inversión en el Fortalecimiento de las Capacidades Laborales

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	4	0

¿La empresa gestionó riesgos asociados con el entorno? En la Tabla 14 se muestra que el 75% de las empresas gestionan los riesgos asociados con el entorno; tal es el caso de Telefónica del Perú, que su estrategia de sostenibilidad se basa en riesgos de los grupos de interés. La compañía identificó siete grupos de interés: (a) clientes, (b) colaboradores, (c) proveedores, (d) Estado: nacional, regulador y gobiernos locales, (e) líderes de opinión y medios de comunicación, (f) sociedad: opinión pública, y (g) accionistas. Por ejemplo, se evaluó los riesgos relacionados con la actuación de los proveedores más significativos con los que cuenta la empresa. La metodología establecida para el análisis de riesgos tuvo el siguiente esquema (Telefónica del Perú, 2017):

1. Identificación de productos y servicios que implican posible riesgo de incumplimiento de los criterios mínimos de negocio responsable (condiciones laborales, seguridad y salud, medioambientales, derechos humanos, minerales procedentes de zonas en conflicto, privacidad /protección de datos, promesa cliente);
2. Identificación de los principales proveedores de riesgo, con mayor volumen de adjudicación; y

3. Gestión de riesgos a través de EcoVadis, plataforma de monitoreo que califica y evalúa a proveedores a través de fichas o "scorecards" de evaluación y brinda herramientas para mejorar sus prácticas. (p. 46)

Tabla 14

Empresas que Gestionan los Riesgos Asociados con el Entorno

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

Participación de las compras locales en servicios (%). En la Tabla 15 se observa que las compras locales de la empresa operadora más importante del Sector representan en promedio 73%. Consecuentemente, se puede afirmar que las compras a proveedores locales son las más importantes. Telefónica del Perú tiene a 1,109 proveedores, de los cuales 926 son proveedores locales y un total de 34 fueron auditados en el transcurso del 2016. El porcentaje de volumen de compras adjudicados localmente en 2016 fue 74%, nivel superior al 68.4% registrado en 2015. (Telefónica del Perú, 2017, p. 47)

Tabla 15

Empresas que Participan en Compras Locales en Servicios

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	76	74	68	74
América Móvil Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Entel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

¿La empresa invirtió en la conservación del medioambiente? En el 75% de las empresas encuestadas se respondió que realizan inversiones para conservar el medioambiente. Telefónica del Perú (2017) aplicó políticas y acciones que promuevan el cuidado del medio ambiente, la mitigación o adaptación al cambio climático y el logro de la

eficiencia energética. Su Sistema de Gestión Ambiental Global marca las líneas de acción para una gestión ambiental preventiva y eficiente. Identificó los riesgos ambientales de sus operaciones, y definió estrategias para minimizarlos o eliminarlos. (p. 96)

Proveedores.

En este grupo de interés se mide la creación de valor económico y social. Para tal fin se consideró los indicadores que detallamos a continuación: el pago a tiempo a los proveedores, la inversión en la mejora continua, la estabilidad de los proveedores y el incremento de las compras expresado en soles.

¿La empresa paga a tiempo a los proveedores? En la Tabla 16 se observa que la mayoría de las empresas pagan puntualmente a los proveedores, considerando que Bitel no presentó información. Para las empresas del Sector, los proveedores son considerados un eslabón importante en la cadena de suministro para la calidad de servicio hacia los clientes finales. En Telefónica del Perú los proveedores son empresas colaboradoras. Y les brindan conocimientos y el respaldo financiero necesario ante el sistema financiero peruano. Pagar puntualmente a los proveedores permite cumplir con las fechas de pago del personal de dichas empresas. De esa forma, los técnicos se sienten motivados a realizar sus actividades con eficiencia y rapidez.

Tabla 16

Empresas que Pagan a Tiempo a los Proveedores

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa invirtió en la mejora continua? En la Tabla 17 se observa que el 75 % de las empresas del sector invierten en mejora continua para la optimización de sus procesos

y que realizan revisiones de auditorías anuales y establecen planes de acción a las recomendaciones.

Tabla 17

Empresas que Invierten en Mejora Continua

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa buscó estabilidad de los proveedores? En la Tabla 18 se muestra que el 75% de las empresas en las que se respondió el cuestionario, buscan estabilidad o alianzas estratégicas con la finalidad de compartir información y reducir los costos de producción. Por ejemplo, las empresas del Sector tienen proveedores de servicios para la instalación de sus productos de telefonía fija e Internet. Como se indicó en el punto participación de las compras locales, Telefónica del Perú tiene 926 proveedores locales que le brinda diferentes productos y servicios. La gerencia de Planeamiento Estratégico y Riesgos de Entel Perú desarrolló alianzas con socios estratégicos como los proveedores de tecnología. De manera conjunta y coordinada analizaron hacia dónde evoluciona la industria para incorporar las tendencias innovadoras en los productos, servicios y procesos de la empresa. (Entel Perú, 2017, p. 28)

Tabla 18

Empresas que Buscan la Estabilidad del Proveedor

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa incrementó las compras (S/.)? Las empresas operadoras encuestadas no proporcionaron información relacionada a las compras, pero por el incremento de ventas indicada en la Tabla 5, las empresas incrementan sus compras de servicios para dar cobertura a la alta demanda de sus clientes.

Clientes.

Los clientes son el principal grupo de interés de las empresas operadoras. En este grupo se mide la creación de valor social. Los indicadores utilizados fueron: la calidad del servicio al cliente, si la empresa da precios preferenciales a los mejores clientes, entre otros.

¿La empresa mide la calidad de servicio al cliente? En la Tabla 19 se observa que en todas las empresas encuestadas se mide la calidad de servicio puesto que es importante conocer la calidad del servicio que brindan, con el objetivo de cumplir compromisos legales y regulatorios y, salvaguardar la imagen y economía de la empresa. Según la *Memoria Anual 2015* de OSIPTEL (2016), los indicadores de calidad de los servicios de telecomunicaciones que prestan las empresas operadoras son: (a) la disponibilidad del servicio, (b) la calidad durante la llamada, (c) la cobertura del servicio, (d) la velocidad de navegación, (e) el tiempo de espera para atender al usuario, (f) la calidad de la respuesta a la consulta del usuario, (g) la solución al problema del usuario, (h) la facilidad brindada para presentar algún reclamo, (i) la calidad de la información que aparece en el recibo, (j) el plazo de entrega del recibo, (k) la información brindada respecto a los planes y promociones, entre otros indicadores.

Tabla 19

Empresas que Miden Calidad de Servicio al Cliente

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	4	0

¿La empresa da precios preferenciales a los mejores clientes? En la Tabla 20 se muestra a las empresas encuestadas que dan precios preferenciales a los mejores clientes. Luego de un proceso de selección y segmentación, los clientes son catalogados de diversas maneras. Telefónica del Perú (2017), fortaleció su liderazgo móvil a través del crecimiento de la oferta de datos a clientes. Adicionalmente, se generó atractivas ofertas comerciales en los distintos segmentos de clientes. Por ejemplo, en la modalidad de prepago, se transformaron las recargas y bonos promocionales en una oferta integral denominada prepago nivel todopoderoso. Esta propuesta de valor ofrece al cliente redes sociales ilimitadas, combo de minutos, datos y SMS por un pago único de S/5 o S/ 10 soles. Respecto al postpago, con el fin de incentivar el mercado de datos móviles, desde el 16 de setiembre de 2016 se otorgó navegación ilimitada y gratuita en la red Movistar 4G. Esta iniciativa ofreció a los clientes experiencias innovadoras aprovechando la red 4G. En el 2016, los clientes postpago (con un plan mayor a S/29), disfrutaron esta experiencia de alta velocidad sin límites y sin pagar más. (p. 35)

Tabla 20

Empresas que Miden Calidad de Servicio al Cliente

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	4	0

¿La empresa mide la satisfacción del cliente? En la Tabla 21 se muestra que las empresas encuestadas miden la satisfacción del cliente. Este indicador se obtiene midiendo los canales de atención al cliente, experiencia de cliente, cumplimiento de promesa, claridad en los contratos, y privacidad de sus datos. En el último trimestre de 2016, el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de Telefónica del Perú (2017) llegó a 7.63.

... De esta manera, el ISC se fue recuperando desde fines del primer trimestre del año cuando alcanzara un nivel de 7.55, en un entorno de cambios y transformación, tanto a nivel interno como de mercado. Con ello, Telefónica del Perú se ha colocado como la segunda operación con mayor nivel de satisfacción de sus clientes entre las operaciones de los países que brindan servicios de fija y móvil (Argentina, Chile, Brasil, Colombia). (p. 32)

Asimismo, el enfoque de satisfacción del cliente se ha visto reflejado por el posicionamiento de Telefónica del Perú como el primer operador de red en desarrollar el modelo de Operador Móvil Virtual (OMV), que le ha permitido lanzar en julio de 2016 el primer OMV en el país con la empresa Virgin Mobile, el quinto operador móvil del Perú. Este nuevo operador se enfoca en el segmento jóvenes brindando el servicio público móvil (voz, datos y SMS) en la modalidad de prepago. (Telefónica del Perú, 2017, p. 34)

Tabla 21

Empresas que Miden la Satisfacción del Cliente

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	4	0

América Móvil también mide la satisfacción de sus clientes mediante un conjunto de indicadores que le permite autoevaluarse e implementar acciones correctivas. Al respecto, durante 2016 realizó 807,205 mil encuestas en diez países: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay. Los resultados fueron positivos respecto al servicio de internet, calidad de la señal en cuanto a disponibilidad y continuidad de las llamadas, desempeño de los datos; los procesos de

venta, costos de los planes y equipos, facturación a tiempo y la disponibilidad de recargas, así como en la agilidad para dar respuesta a solicitudes de queja. (América Móvil, 2017, p. 24)

¿La empresa mantiene excelente comunicación con los clientes? En la Tabla 22 se muestra que el 100% de las empresas encuestadas indicaron que mantienen excelente comunicación con los clientes puesto que han establecido diferentes canales para mantenerse en contacto. Por ejemplo, Telefónica del Perú tiene un número telefónico (i.e., el 104) para reclamos, y también centros de atención al cliente. América Móvil (2017), atiende a todos sus clientes de diferentes formas: (a) presencial, mediante Centros de Atención a Clientes (CAC), distribuidores autorizados y módulos de auto atención; (b) telefónica, por medio de marcaciones especiales desde celulares como: *111 y call centers; y (c) virtual, mediante chat, redes sociales, página web y mi Claro. (p. 24)

Tabla 22

Empresas que Mantienen Excelente Comunicación con los Clientes

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	4	0

¿La empresa es transparente con los clientes? En todas las empresas se respondió esta pregunta de manera aseverativa. Porter y Kramer (2011) sostuvieron que las empresas actualmente han perdido legitimidad en la sociedad debido a que no incorporan los principios éticos y morales en la práctica empresarial.

¿La empresa maneja con eficiencia los reclamos de los clientes? En la Tabla 23 se muestran las empresas encuestadas que manejan con eficiencia los reclamos de los clientes. En las empresas se indicó que es importante manejar los reclamos de clientes para evitar impactos de mala imagen y sanciones por el órgano regulador.

Tabla 23

Empresas que Manejan con Eficiencia los Reclamos de los Clientes

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	0	1
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	1	0
Total	3	1

La materia con mayor índice de multas es la correspondiente a la falta de idoneidad de los equipos telefónicos comercializados. Los reclamos de los clientes le han costado caro a las empresas operadoras del sector telecomunicaciones peruano. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) resolvió sancionar a Telefónica del Perú con 75 multas en el 2016 y debió pagar 81.43 UIT (equivalentes a S/. 293,148). Asimismo INDECOPI decidió castigar a la empresa América Móvil con 22 multas en el mismo año, es decir tuvo que pagar 26.12 UIT (equivalentes a S/. 94,032). Por último, Entel Perú también fue sancionada con 17.14 UIT (equivalentes a S/. 61,704). La Figura 28 muestra la cantidad de multas por reclamos de los clientes en la venta de equipos telefónico durante el periodo 2013-2016.

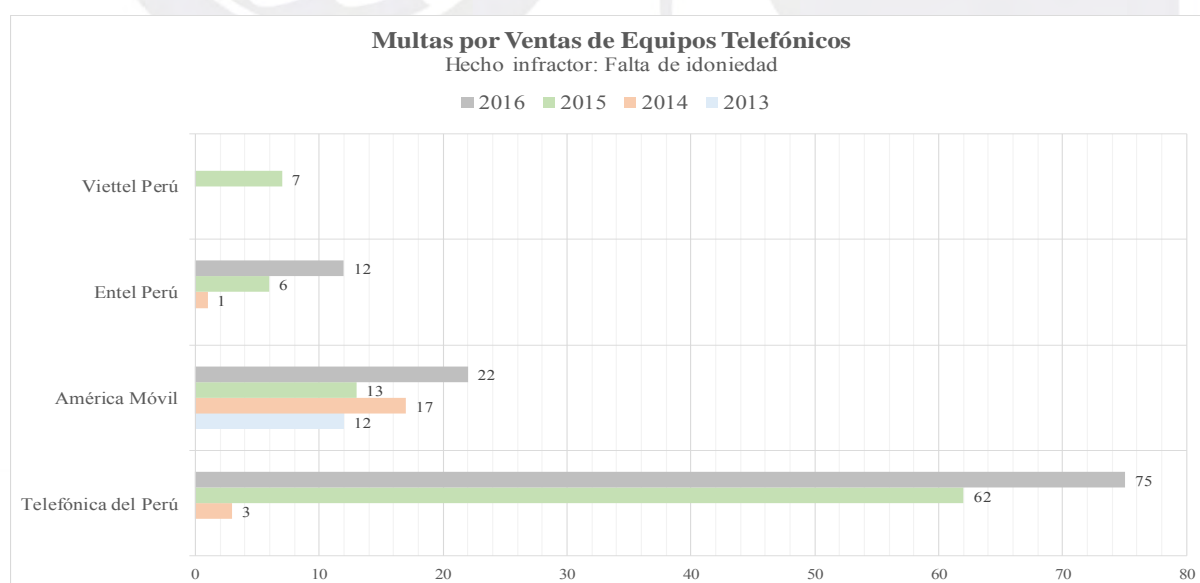


Figura 28. Cantidad de multas por reclamos en la venta de equipos telefónicos
Adaptado de “Mira a quién le compras,” por INDECOPI, 2017.

Conservación del medioambiente.

En este punto se mide la creación de valor ambiente mediante los siguientes indicadores: el consumo de agua expresada en metros cúbicos (m³), energía eléctrica expresada kilowatts-hora (Kw/h), y papel blanco expresado en toneladas (Tm). Asimismo, se mide la gestión de los residuos sólidos, si la empresa auditó los procesos desde el punto de vista ambiental, si la empresa recibió notificaciones de multas ambientales, entre otros.

¿La empresa redujo el uso de recursos por unidad de producto o servicio?

Solamente hemos podido recopilar información del consumo del agua de dos empresas operadoras: Telefónica del Perú y América Móvil Perú. Como se puede observar en la Figura 29, la empresa Telefónica del Perú redujo su consumo de agua en -14.27%, -2.01% y -5.01% del 2014 al 2016 respecto del 2013. El consumo de agua de América Móvil Perú se redujo en el 2015 en -67.50% respecto del 2014, pero se incrementó el 2016 en 316.01% respecto del 2014.

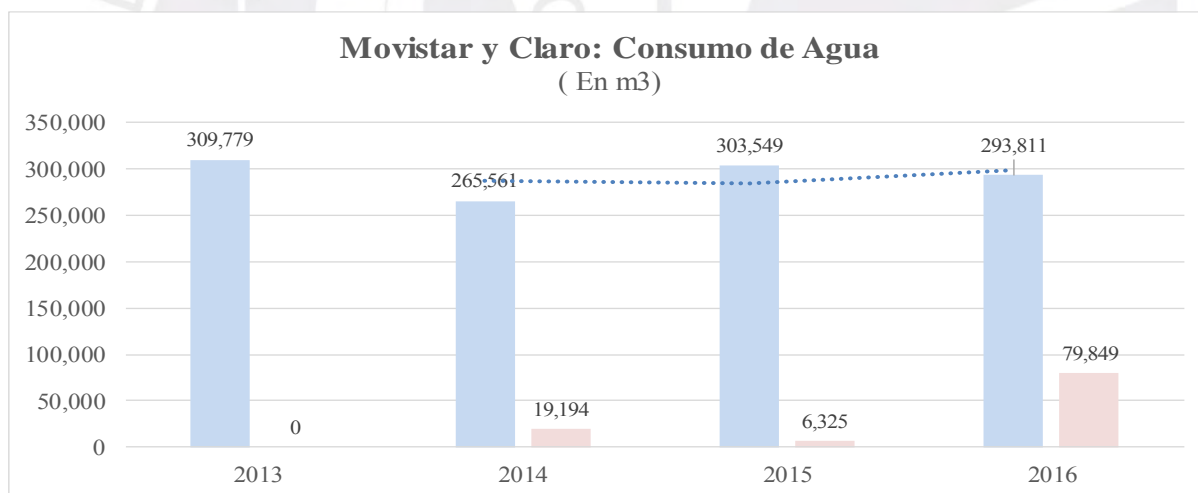


Figura 29. Consumo de agua de las principales empresas operadoras

“En línea con el compromiso y promoción del cuidado del medio ambiente, en Telefónica del Perú se fomenta una gestión ecoeficiente de los recursos que son consumidos y generados. De esta manera, se desarrollaron campañas internas enfocadas en la reducción del consumo de agua, energía y papel, y la reducción de uso de papel en clientes a través de

Recibo Digital” (Telefónica del Perú, 2016, p. 75). El consumo de papel de oficina y facturas en el 2013 fue de 52.7 toneladas. Telefónica disminuyó su consumo de papel en -9.34%, alcanzando las 47.78 toneladas en el 2015. Ello debido a que la empresa promueve el traspaso del recibo convencional y físico al recibo digital.

En América Móvil Perú (2017), se llevó a cabo proyectos e iniciativas que le permite reducir sus consumos de energía y combustibles, hacer más eficiente la operación y, al mismo tiempo, reducir costos. Por ejemplo, los colaboradores de las áreas administrativas apagan sus computadoras al retirarse de la oficina (pp. 38-40). En 2016, Telefónica del Perú logró una reducción del 5% del consumo eléctrico. Las principales acciones realizadas fueron: (a) se ha desarrollado una renovación tecnológica de rectificadores, (b) se ha reducido la capacidad de equipos de aire acondicionado, y (c) se ha aprovechado la temperatura exterior (free cooling) mediante el apagado de aire acondicionado. (Telefónica del Perú, 2017, p. 61)

¿La empresa gestiona las salidas? La gestión de la salida de los residuos sólidos incluye el reciclaje, la reutilización, el tratamiento de afluentes, y el almacenamiento de gases de efecto invernadero (GEI). En el caso de reciclaje de residuos sólidos, de equipos de oficina y de máquinas, tres de las empresas encuestadas respondieron que sí se gestiona la salida de dichos residuos (Ver Tabla 24). Para el caso de la emisión de GEI, el 75% de las empresas encuestadas realizan acciones para reducirlo. A manera de ejemplo podemos mencionar que las fuentes principales de emisiones de Entel Perú durante el 2016 fueron: el transporte de vehículos propios corresponde al 29.03% de emisiones totales. El consumo de papel representa la segunda fuente de emisión y es responsable del 28.09% de emisiones. Le sigue el consumo de electricidad, con 19.11%. Estas 3 fuentes componen 76.23% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El 96.06% de emisiones directas e indirectas representó 11,755.93 toneladas de CO₂e. Las emisiones directas e indirectas

sumaron 39,167 toneladas de CO₂e y 77,806 toneladas de CO₂e en América Móvil Perú y Telefónica del Perú respectivamente.

Tabla 24

Empresas que Reciclan Residuos Sólidos, Equipos de Oficina y Maquinaria

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa audita procesos desde el punto de vista ambiental? El 50% de las empresas realizan auditoría de procesos desde el punto de vista ambiental. Telefónica del Perú es la única empresa que tiene la certificación ISO 14000 sobre gestión medioambiental.

¿La empresa invirtió en la conservación del medio ambiental? El 75% de las empresas realizan inversiones para la conservación ambiental puesto que tienen políticas medioambientales. Este punto guarda relación con las políticas y acciones que han implementado las empresas operadoras encuestadas para reducir el consumo de agua, energía eléctrica y papel.

¿La empresa es transparente respecto de su impacto ambiental? El 100% de las empresas informaron que usan insumos o materiales que impactan negativamente al medioambiente y a su vez informaron las medidas correctivas a realizar para buscar sustitutos que no afecten negativamente al medio ambiente.

¿La empresa practica rendición de cuentas? Todas las empresas encuestadas realizan rendiciones de cuentas, por medio de las cuales se indica en qué utilizaron los recursos. Por ejemplo, en Telefónica del Perú los usos que se dan a los recursos económicos son: administraciones públicas o impuestos (9.4%), acreedores financieros (9.3%), colaboradores (7.5%), inversiones (24.2%), y proveedores (49.6%).

¿La empresa recibió notificación de multas ambientales (total)? La única empresa operadora que fue notificada con una multa ambiental fue América Móvil Perú en 2015. Es importante mencionar que este tipo de multas son más frecuentes en el sector minero. Así pues, las compañías con el mayor número de infracciones ambientales fueron Volcan y Doe Run, siendo la primera -de lejos, con 51 multas- la más sancionada desde que la OEFA inició su función fiscalizadora (“OEFA: Multas ambientales suman más de S/.200 millones”, 2013). El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es un organismo público técnico especializado, adscrito al MINAM, encargado de la fiscalización ambiental y de asegurar el adecuado equilibrio entre la inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental.

Accionistas.

En este punto se mide la generación de valor económico para los accionistas a través de los indicadores que detallamos a continuación: dividendos pagados por acción, el precio de la acción, la valorización de la empresa y el crecimiento de las utilidades por acción.

¿Cuáles fueron los dividendos pagados por acción (S/.)? Los dividendos pagados por acción fueron en promedio de S/.0.343 para Telefónica del Perú. Asimismo para América Móvil Perú, los dividendos pagados por acción fueron en promedio de S/.0.012. La compañía paga dividendos sobre sus acciones periódicamente. De acuerdo con el *Reporte Anual 2015* (América Móvil, 2016), este promedio se obtuvo multiplicando el importe nominal de los dividendos por acción pagados en cada año, en dólares americanos por el tipo de cambio venta vigente a la fecha de pago (p. 64). En el caso de Entel Perú y Viettel Perú, no existen datos disponibles.

¿Cuál fue el precio de la acción (S/.)? En la Tabla 25 se muestra el precio de la acción de cada una de las empresas operadoras. Solo se ha podido encontrar datos para Telefónica del Perú y América Móvil. No se proporcionó información de las otras empresas.

Tabla 25

Precio de la Acción de las Empresas Operadoras de Telecomunicaciones

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	2.89	2.67	1.40	1.92
América Móvil Perú	81.80	77.63	49.21	n.d.
Entel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

El análisis del desempeño de Telefónica del Perú da como resultado un valor promedio de la acción de S/. 2.22, mientras que la cotización actual de las acciones de la empresa asciende a S/. 1.92. Las acciones son instrumentos de renta variable. Así pues, si tomamos como base el 2013, el precio de la acción de la empresa disminuyó en -7.61% en 2014, -51.56% en 2015 y -33.56% en 2016. Es importante recordar que las acciones son: "... valores emitidos por empresas constituidas por sociedades anónimas que otorgan algunos derechos a sus propietarios, como participar en el capital y utilidades de la empresa, votar en las juntas generales de accionistas, fiscalizar la gestión de los negocios de la empresa, entre otros" ("Glosario de términos de la BVL," 2017). La Figura 30 muestra la evolución del precio de la acción de la empresa operadora Telefónica del Perú durante el periodo analizado.

¿Cuánto fue la valorización de la empresa (S/.)? Para determinar la valoración de la empresa Telefónica del Perú se ha empleado el método de Flujo de Caja Libre Descontado, realizando una proyección de los flujos a 10 años y descontándolos a una tasa de interés promedio. Al aplicar el método se obtuvo el valor actual neto de la empresa S/. 7,833,969 (miles de soles) para los años 2012 al 2022. La tasa de interés promedio que se empleó para descontar los flujos fue de 8.457% anual; el cual se refiere a la estimación del Costo de Capital Promedio Ponderado ("Reporte Financiero CENTRUM Burkenroad Latinoamérica (Perú)," 2013). Las demás empresas no proporcionaron información relacionada a la valorización de las mismas.

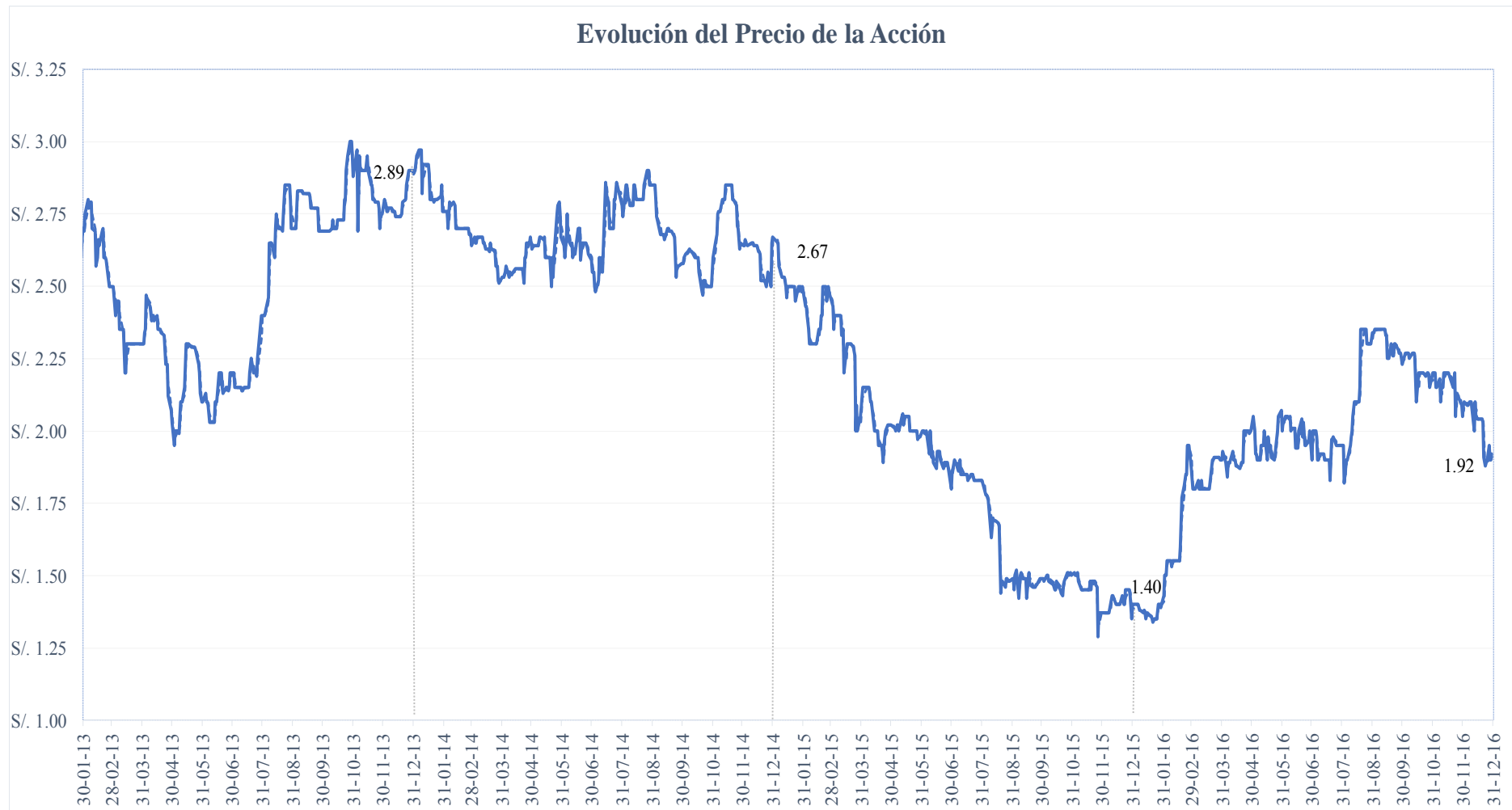


Figura 30. Precios de las Acciones de la empresa operadora Telefónica del Perú.
Adaptado de “Histórico de cotizaciones,” por Bolsa de Valores de Lima, 2017.
Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_cotizaciones70500_VEVMRUZCQzE.html

¿Cuál fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)? La utilidad por acción (UPA) de las empresas Telefónica del Perú, Entel Perú y Viettel Perú se determinó dividiendo la utilidad neta obtenida en cada año entre el número de acciones en circulación. Dicha información fue recopilada de las memorias anuales y de los estados financieros. En cambio, América Móvil reportó la utilidad por acción en dólares americanos. Luego, dicho importe se multiplicó por tipo de cambio venta vigente a la fecha de 31 de diciembre del cada año. Obteniendo de esa manera la utilidad por acción expresada en soles.

Tabla 26

Utilidad por Acción de las Empresas Operadoras de Telecomunicaciones

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	0.065	0.287	-0.149	0.272
América Móvil Perú	0.364	0.224	0.152	0.038
Entel Perú	-0.205	-0.558	-0.141	0.056
Viettel Perú	-0.396	-0.799	n.d	n.d

Empresas.

En este grupo de interés se mide la creación de valor económico y social. Los principales indicadores por tener en consideración son: la mejora en la credibilidad, la mejora en su prestigio, la mejora en su imagen, la mejora en su marca, la mejora en su reputación, la mejora en la confianza en sus *stakeholders*, entre otros.

¿La empresa mejoró su credibilidad? En la Tabla 27 se muestra que las empresas están mejorando su credibilidad de cara a los *stakeholders*.

Tabla 27

Empresas que Mejoran su Credibilidad

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa mejoró su prestigio? Como se muestra en la Tabla 28, en las empresas se indicó que siempre se está buscando la mejora de su prestigio puesto que es importante para el posicionamiento público.

Tabla 28

Empresas que Mejoran su Prestigio

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa mejoró su imagen? En la Tabla 29 se muestra que en las empresas se están preocupando en mejorar su imagen. La Cámara de Comercio de Lima(CCL), a través de un estudio encomendado a CCR, reveló las preferencias en servicios de telefonía móvil de las empresas y personas. A la pregunta *¿qué empresa de telefonía móvil le brinda servicio a su empresa?* El 38 % eligió la marca Movistar, el 30% la marca Entel, el 29% la marca Claro. Estas tres marcas representan el 97% de las preferencias de las empresas. Y, por último, a la pregunta *¿con qué empresa de telefonía móvil tiene su servicio personal?* El 36 % eligió la marca Movistar, el 34% la marca Claro, el 27% la marca Entel, el 2% la marca Bitel. Estas cuatro marcas representan el 98% de las preferencias de las personas. (“Empresarios elijen marcas y servicios,” 2016)

Tabla 29

Empresas que Mejoran su Imagen

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa mejoró su marca? En la Tabla 30, se puede observar a las empresas que respondieron aseverativamente la pregunta planteada. Un estudio de marcas líderes siempre será una radiografía del desarrollo del mercado comercial en todos sus niveles. Por ello es importante mencionar al ránking de las marcas más valoradas en el Perú, llamado el Top 100 del BAV (BrandAsset Valuator). Este estudio fue realizado por la empresa consultora Young & Rubicam (Y&R), para Latinoamérica. La Top 100 se estableció a partir del porcentaje promedio que obtiene cada marca evaluada por la gente en cuatro pilares: (a) diferenciación energizada, (b) relevancia, (c) estima, y (d) familiaridad. Pero a la vez el modelo del BAV evalúa de manera particular a las marcas a través de 24 atributos de personalidad (atrevida, visionaria, de moda, etc) y 24 atributos de imagen (confiable, original, arrogante, etc).

Tabla 30

Empresas que Mejoran su Marca

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

Al haber sido evaluadas más de 1.300 marcas que operan en el Perú, debe quedar claro que las que están en el Top 100 son líderes del mercado sin duda. Así pues, la marca Claro de América Móvil Perú y Movistar de Telefónica del Perú obtuvieron el décimo primer y décimo tercer puesto en este ránking. Aunque la evaluación en el Perú se hizo antes de que Entel ingresara al mercado nacional, es probable que, si se hubiera medido después, sus pocos meses de exposición mediática y publicitaria no le hubieran alcanzado para estar en el Top 100. Quizá, en el pilar de diferenciación energizada, el puntaje hubiese sido alto por ser una marca nueva, pero por el pilar de familiaridad su promedio hubiera bajado (“El ránking de las marcas más valoradas,” 2014).

¿La empresa mejoró su reputación? En la Tabla 31 se muestra que las empresas están mejorando su reputación cuidando la calidad de los servicios. Construir una sólida reputación es clave para las empresas dado que su identidad empresarial es reflejada sobre su imagen empresarial y esta, a su vez, afecta positivamente las relaciones de la empresa con su público objetivo. En ese sentido, el Índice de Reputación Corporativa en el Perú (IRCA) tiene como propósito constituirse en un instrumento de uso gerencial permanente, que permita a las empresas más importantes del país mejorar sus relaciones con la sociedad. El IRCA mide 7 variables claves las cuales presentamos a continuación: (a) tenencia de buenos productos y servicios, (b) relacionamiento con los consumidores, (c) generación de sentimientos positivos, (d) liderazgo e innovación, (e) ambiente interno, (f) empresa ética, (g) práctica de responsabilidad voluntaria. Como se puede observar en la Figura 31, las empresas más reputadas en el sector telecomunicaciones peruano son América Móvil Perú y Telefónica del Perú (CENTRUM Católica, 2016). A la pregunta *¿Cómo midió la reputación?* Todas las empresas indicaron que miden su reputación por medio de encuestas.

Tabla 31

Empresas que Mejoran su Reputación

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa mejoró la confianza en sus stakeholders? De acuerdo con la Tabla 32, las empresas mejoraron la confianza en sus *stakeholders*. Es importante mencionar que el IRCA es el único índice cuyos componentes surgen de la realidad peruana, estructurado a partir de factores validados en nuestro contexto. Asimismo, proporciona información no sólo

sobre consumidores sino también sobre la percepción de otro grupo de *stakeholders* relevantes: líderes de opinión.

Tabla 32

Empresas que Mejoran la Confianza en sus Stakeholders

Empresa	Sí	No
Telefónica del Perú	1	0
América Móvil Perú	1	0
Entel Perú	1	0
Viettel Perú	0	1
Total	3	1

¿La empresa aumentó la productividad (%)? De acuerdo con la Tabla 33, las empresas no informaron sobre el aumento de productividad, excepto la empresa Claro que subió su productividad en 2014 incrementando respecto al año anterior, pero en 2015 su productividad fue negativa.

Tabla 33

Empresas que Aumentan su Productividad

Empresa	2013	2014	2015	2016
Telefónica del Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
América Móvil Perú	2.40	5.22	-3.31	2.40
Entel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Viettel Perú	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

¿La empresa consiguió la licencia social para los nuevos proyectos (%)? Antes de responder la pregunta es importante definir el término licencia social. Según un reporte elaborado por Ernst & Young titulado *Riesgos de Negocio en la industria minera y metalúrgica 2012-2013*, el término licencia social equivale a “la aprobación continua o amplia aceptación, por parte de una comunidad local y sus grupos de interés (organizaciones sociales, sindicatos, empresas, asociaciones de profesionales, ONG, etc.), de un proyecto de inversión”. Así pues, con el objetivo de facilitar la instalación de antenas de telefonía móvil, postes, cableado, entre otros, en el Perú se aprobó el proyecto de ley que fortalece la

expansión de la infraestructura en telecomunicaciones, a pesar de que todavía hay cierta resistencia en algunos sectores de la población por un temor a que dichos dispositivos pueden ser dañinos para la salud. Se debe indicar que este proyecto de ley se impulsó porque –según INDECOPI– unas 33 municipalidades provinciales y distritales solicitan once requisitos para la instalación de antenas, equipos e infraestructura para la telefonía móvil, lo que representan trabas para las inversiones (“Se aprueba proyecto,” 2014). Las empresas encuestadas no proporcionaron información relacionada a conseguir licencias sociales para nuevos proyectos.

SECTOR	EMPRESA
Alimentos	Kraft (Nabisco, Oreo, Chips Ahoy...) Nestlé (D’Onofrio, Nescafé, Ecco, Maggie)
Belleza	Natura Unique
Medios	RPP CPN Radio
Construcción	Aceros Arequipa Graña y Montero
Bebidas	Coca-Cola (Coca-Cola, Inca Kola) Backus
Banca	BCP Interbank
Industria	Procter & Gamble (Gillette, Pantene, Ariel, Pampers) Unilever (Dorina, Hellmans, Knorr, McCollins, Axe, Dove, Lux, Rexona, Sedal)
Transporte	Cruz del Sur Oltursa
Supermercados	Cencosud (Wong, Metro) SPSA (Plaza Veá, Vivanda)
Seguros	Rímac Pacífico
Telefonía	Claro Movistar
Combustible	Primax Repsol
Retail	Saga Falabella Oeschle
Mineras	Southern Perú Minera Buenaventura
Servicios varios	Caliddá Luz del Sur

Figura 31. Empresas más reputadas por sectores económicos.

Tomado de “Índice de Reputación Corporativa,” por CENTRUM Católica, 2017.

Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/indice-irca.pdf>

4.2.5 Situación actual de la aplicación del VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú

A fin de dar respuesta al objetivo general de la investigación sobre la situación actual de la aplicación del VC en el sector telecomunicaciones, se analizó de manera genérica los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicado y la revisión de información secundaria para cada empresa, en ese sentido de forma integral, los resultados mostraron que las empresas operadoras que formaron parte del estudio se vinieron realizando acciones e iniciativas de involucramiento con sus *stakeholders* soportadas en los tres niveles de creación de VC planteados por Porter y Kramer (2011). Características como la constante innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos servicios y el relacionamiento con comunidades ubicadas en zonas remotas y con un débil servicio de telecomunicaciones, hacen necesario que las empresas operadoras estudiadas opten por recursos locales y se involucren en el desarrollo comunal con el objetivo de poner en marcha sus proyectos de expansión de infraestructura en telecomunicaciones. Si bien la mayoría de las empresas estudiadas afirmaron conocer el concepto de VC, una de ellas viene desarrollando prácticas empresariales bajo la denominación de Negocio Responsable, con lo que se puede inferir que el concepto de valor compartido no se ha difundido en todas las organizaciones y tampoco forma parte de manera explícita de sus políticas y acciones de intervención social y ambiental. Una etapa inicial que se constituiría como una gama de oportunidades y un buen margen de maniobra para el desarrollo de estrategias basadas en el concepto de creación de VC a futuro.

Como se muestra en la Figura 32, se obtuvo los siguientes resultados: (a) en grado de conocimiento en la aplicación del VC el 75% de las empresas operadoras conocen el concepto, (b) en grado de preparación de la aplicación de VC el 45% de las empresas, es decir, solo dos empresas se encuentran en mejores condiciones para poner en práctica el

concepto de VC, (c) en nivel de aplicación del VC con enfoque en la teoría de Porter y Kramer el 100%, vale decir, todas las empresas seleccionadas tienen en consideración las tres formas de crear VC, (d) en el nivel de aplicación del VC con enfoque en la teoría de valor solo dos empresas aplican como principal indicador de creación de valor económico al EVA, y (e) en el nivel de aplicación del VC con enfoque en la teoría de *stakeholders* el 67% de las empresas operadoras, es decir, tres empresas operadoras consideran en sus estrategias políticas y acciones que les permiten relacionarse adecuadamente con su entorno. Asimismo, los resultados obtenidos nos permiten aseverar que los grupos de interés más importantes en el sector telecomunicaciones peruano son los clientes y los proveedores.

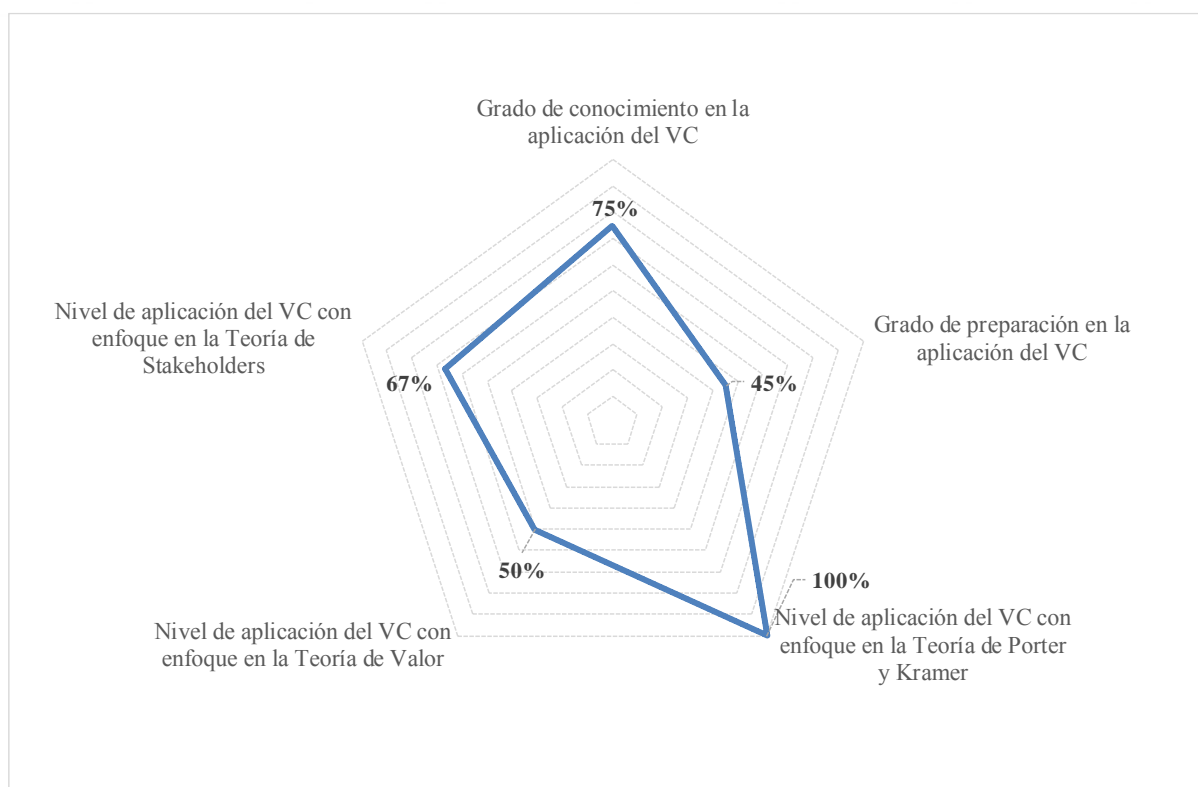


Figura 32. Nivel de aplicación de VC en el Sector Telecomunicaciones en el Perú

4.3 Discusión

La relevancia de la aplicación del concepto VC a nivel académico y práctico, y su continua extensión internacional, justifican desde nuestro punto de vista el interés en describir la variable objetivo. Adicionalmente, se trata de conocer cómo y con qué

indicadores se mide la aplicación del VC en el mundo de los negocios. El VC es un concepto que se está haciendo conocido ampliamente en países como el Perú. Al respecto, el fundador y CEO de InnoVivir, Cateriano (2015), en un artículo titulado *El valor compartido implica hacer crecer un negocio en el que ganan todos* publicación online por la Universidad de Piura (UDEP) aseveró:

... las empresas deben asumirlo y ponerlo en práctica, lo que significa cambiar la directriz de generar valor para sí mismas, por la de buscar el beneficio del entorno. Además, muchas empresas tienen programas de RSE dentro del cual hay aspectos que pueden ser generadores intrínsecos de VC, pero no han sido enfocados así. Lo interesante ahora es entender la idea del VC pues hay una gran oportunidad para promover la sistematización de su uso de manera más planificada, organizada; las empresas ya no van a tener la percepción de que invertir es un gasto porque tendrán la seguridad de que les hará crecer el negocio (p. 1).

El VC no es un concepto teórico nuevo ni una palabra de moda, es una realidad. A continuación, se presentará casos de empresas peruanas donde la creación de VC es una realidad. Particularmente, se mostrarán evidencias de los positivos resultados de la articulación sinérgica entre el Estado, la empresa y la sociedad.

Para Merzthal (2013), la aplicación del concepto de creación de VC hace que Alicorp ya no sea una compañía productora de alimentos sino de nutrición. Al desarrollar campañas para que las madres alimenten mejor a sus hijos, al apoyar a la comunidad en temas vinculados a la nutrición, esta emblemática empresa peruana pasa a otro nivel, pues crea valor para la sociedad. De esta forma, la empresa Alicorp contribuye a resolver un problema social: la desnutrición infantil crónica de los niños peruanos. Otro caso es el de la compañía peruana Nova, la cual no se limita a vender maquinaria de panificación a sus clientes. Les enseña a usar adecuadamente las máquinas y los apoya en desarrollarse como empresarios de

la panificación, dándoles así una mayor proyección. En el caso del sector industrial, la empresa Soldexa ha buscado alinear sus estrategias de negocios con una necesidad existente en la realidad nacional: la educación, específicamente la educación técnica. Hoy los técnicos especializados son los más requeridos y a la vez más escasos en el Perú. Una de las limitaciones en nuestro país es la falta de mano de obra calificada, especialmente en los cuadros intermedios de las empresas; en este sentido es que Soldexa ha desarrollado una amplia labor con sus centros de entrenamiento (CTSol) a nivel nacional donde entrena, califica y homologa soldadores de alto nivel de especialización para incorporarse en los grandes proyectos que actualmente se están desarrollando en el país (p. 1). Estas acciones también contribuyen a mejorar la articulación del mercado laboral y formativo.

Finalmente, la empresa Sodexo Perú diseñó el proyecto *VC: Inclusión de las Comunidades en la cadena de abastecimiento* para fortalecer las capacidades de producción en los emprendimientos de las comunidades rurales, aprovechando sus ventajas comparativas para mejorar los estándares de calidad de productos y la gestión de sus negocios.

Respondiendo a la necesidad de la compañía y de la comunidad se diseñó y desarrolló la planta de procesamiento de productos agrícolas Sodexo, en el lote 1AB de Pluspetrol Norte con la finalidad de aumentar y optimizar las compras a las comunidades locales con el apoyo de la compañía de hidrocarburos Pluspetrol Norte S.A. (Pluspetrol Norte). Dicha planta tiene un rol fundamental en el proceso logístico de abastecimiento y reúne las características que permiten alargar la vida útil de los productos agrícolas e incrementar el volumen de compra a las comunidades y pequeños emprendimientos del entorno, gracias a la conservación de los productos. Se realizan compras locales comunales de servicios y bienes (perecibles y no perecibles de una amplia canasta de productos a nivel nacional). Los beneficiarios de este proyecto son las ciento cuarenta comunidades a nivel nacional ubicadas en los siguientes departamentos: Ancash, La Libertad, Loreto, Cajamarca, Apurímac, Arequipa, Ayacucho,

Cusco, Piura, Junín. Asimismo, Sodexo Perú y sus clientes. (“Valor Compartido: Inclusión de las comunidades,” 2014).

4.4 Resumen

Se ha encontrado que la aplicación de VC tiene relación directa y significativa con el tamaño de la empresa y nivel de aplicación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Por otro lado, también existe relación significativa entre la capacidad de gestión de la Alta Gerencia y el uso de los recursos humanos y materiales. Cuando se evalúa el grado de conocimiento en torno a la aplicación del VC en las empresas del Sector Telecomunicaciones se encontró que las dos empresas más importantes, tienen diversas certificaciones y forman parte de instituciones nacionales como Perú 20121 y UN Global Compact; lo que permite a dichas empresas estar en mejores condiciones para implementar políticas y acciones para aplicar el concepto de VC.

Finalmente, se encontró que los indicadores aplicados para la medición del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer, la Teoría de Valor, y la Teoría de *Stakeholders*, permiten evaluar el nivel de creación de valor económico, social, y ambiental. Es decir, que se enfocan en la medición de aspectos financieros y no financieros, para brindar información a sus grupos de interés sobre acciones a realizar para incrementar la productividad y reducir el impacto social y ambiental de las actividades que realizan. Además, de buscar incentivar a las empresas a innovar de manera permanente y sostenida.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación *El Valor Compartido en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú*, así como las implicancias teóricas y prácticas encontradas en el sector objeto de estudio. Por último, presentamos las recomendaciones que se sugieren tanto para el sector como para futuras investigaciones.

5.1 Conclusiones

En el presente trabajo de investigación hemos sido capaces de extraer una serie de conclusiones a partir de los resultados obtenidos de este estudio. En relación a la pregunta genérica planteada en el capítulo I, ¿cuál es la situación actual de la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú del 2013 al 2016? A partir del análisis e investigación realizada se concluyó que la aplicación del VC en este sector se encontraba en proceso de desarrollo al año 2016. La investigación abarcó un análisis del sector desde el año 2013, específicamente en las empresas operadoras de Lima. En estas empresas se apreció una evolución importante en todo aspecto, debido al crecimiento constante del sector telecomunicaciones durante esos años, lo que implicó inversiones permanentes en infraestructura en telecomunicaciones (red de antenas, postes, cableado, entre otros) y presencia de más empresas operadoras en el país. Se produjo en consecuencia competencia con las empresas operadoras ya establecidas: modelo oligopólico con presencia de una empresa líder. Se elevaron los estándares de calidad de servicio al cliente. Se mejoró la relación con los colaboradores. Se tuvo un mejor manejo en la conservación del medio ambiente (en relación con los proveedores y con las comunidades). Y se generaron expectativas y resultados positivos para los accionistas.

De las cuatro empresas de la muestra, Telefónica del Perú y América Móvil Perú se encontraban mejor preparadas por utilizar los sistemas y procedimientos para la prestación de

sus servicios, con mejores herramientas de medición, indicadores, metas y programas de concientización para los colaboradores respecto al uso de los indicadores. Luego se situaba Entel Perú y Viettel Perú, que por ser las más reciente en inicio de operaciones de las operadoras de la muestra, aún no estaba acoplándose a la idiosincrasia del consumidor peruano. Adicionalmente, dichas operadoras fueron las menos preparadas, y que, si bien realizaron acciones de valor compartido, no las monitoreaban ni registraban adecuadamente. Estas empresas recién habían iniciado el proceso de implementar indicadores. Contaban solo con los esenciales, que eran la medición de clima laboral y las encuestas de satisfacción al cliente.

En cuanto a las preguntas específicas de la investigación que fueron:

¿Cuál es el grado de conocimiento en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú? El grado de conocimiento identificado fue alto, es decir, tres de cuatro directivos conocían el concepto, los de Telefónica del Perú, América Móvil Perú, y Entel Perú, pero a su vez ellos no lo aplicaban como tal en sus empresas. En el sector telecomunicaciones era más conocido y utilizado el concepto de responsabilidad social empresarial, tanto a nivel de empresa como del personal directivo.

¿Cuál es el nivel de preparación en la aplicación del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú? El total de las operadoras analizadas estaban preparadas para crear VC y se ubicaron en la escala de valores medio. Si bien el personal no tenía conocimiento del concepto de creación de valor compartido como tal, sí se ejecutan políticas y prácticas de responsabilidad social que generaban valor. Dentro de este accionar se observó el desarrollo de buenas relaciones de las operadoras con sus *stakeholders*: la innovación tecnológica de sus productos y servicios, mejoras en la cadena de suministro, formación de la marca con destacada reputación en el mercado, búsqueda del desarrollo sostenible, entre

otras, todas ellas con alto potencial de crear VC tanto para la empresa como para los grupos de interés.

¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú? En cuanto al enfoque en la teoría de Porter y Kramer (2011) sobre innovación de productos y servicios y mejora de la cadena de valor, las cuatro operadoras las realizaban. Al tratarse de un rubro de servicios, necesitaban reinventarse e innovar permanentemente. En cuanto a la formación o fortalecimiento de la marca, por tratarse de empresas operadoras y por la gran competencia generada por el ingreso de nuevas empresas operadoras en el país, estas forzaron a que el sector trabaje arduamente en ambos aspectos.

¿Cuál es el nivel de aplicación del VC con enfoque en la Teorías de Valor y *Stakeholders* en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú? Finalmente, en relación con el enfoque en la teoría de *stakeholders*, la operadora enfocada en ello fue Telefónica del Perú, seguida de América Móvil Perú y Entel Perú, las cuales tuvieron un desarrollo fortalecido de los *stakeholder* cliente, proveedores y empresa, aunque les faltó desarrollar un poco más los *stakeholders* restantes. A la empresa operadora Telefónica del Perú le faltó avanzar en el desarrollo de indicadores. América Móvil Perú contaba con varios, mas no los aplicaba, en tanto que Entel Perú iba desarrollándolos. Por último, la empresa operadora Viettel Perú manejaban solo algunos indicadores, de ahí que se realizaron muchas acciones, pero sin un foco o meta en la creación de valor.

5.2 Implicancias Teóricas

Esta investigación contribuye al conocimiento sobre la situación actual del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, evaluado con los indicadores elaborados a partir de los conceptos de Porter y Kramer (2011). Es importante indicar que según la revisión de la literatura (ver Capítulo II), no se evidenciaron informes, reportes, artículos,

estudios, tesis, o manuscritos que revelen la utilización de estos indicadores. Ante tal situación, la presente investigación es el primer aporte o contribución al conocimiento bajo el mencionado concepto para el Sector Telecomunicaciones en el Perú.

5.3 Implicancias Prácticas

La identificación del estado actual del VC en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, que se realizó mediante la utilización de los indicadores basados en los conceptos de Porter y Kramer (2011), según la variedad de mediciones de las dimensiones económica, social y ambiental, y los enfoques, permitió aplicar los mencionados conceptos determinándose que efectivamente se puede medir el estado del VC en las empresas. Sin embargo, existen algunos indicadores que deben ser revisados como el EVA y otros a ser implementados de tal manera que se busque diferenciarse de la responsabilidad social empresarial y permitan tener valores específicos bajo determinados parámetros que midan efectivamente en qué situación se encuentra cada empresa o cuánto les falta para poder decir que efectivamente cumple y si está en el nivel incipiente, intermedio, o avanzado de la aplicación de la Creación de VC. Es indudable que en los próximos 20 años las empresas deben cambiar puesto que las necesidades cada vez más crecientes de los clientes están cambiando. Hoy se preguntan si las empresas son responsables con su personal y con el medioambiente, si sus productos ayudan a la salud, etc. Como lo sostuvo Porter, los próximos 20 años serán favorable para las empresas que aplican el VC dependiendo de ellas su existencia a largo plazo.

5.4 Recomendaciones

En este punto presentamos las recomendaciones prácticas y algunas líneas de investigación identificadas a partir de los resultados obtenidos sobre la situación actual de la aplicación del VC en las empresas del sector telecomunicaciones en el Perú. Es importante

mencionar que las recomendaciones prácticas consideran las dimensiones económica, social y ambiental.

5.4.1 Recomendaciones prácticas

Se presentan las recomendaciones considerando los resultados obtenidos, así como la información complementaria que soporta las recomendaciones:

1. Dimensión ambiental: Considerando que en esta dimensión, el Sector tiene alto desempeño comparado con los demás indicadores donde ya se están gestionando sistemas ecoeficientes en cuanto a la racionalización y optimización sobre el uso del agua, papel, electricidad, y combustible, se observa que no tiene el mismo avance en cuanto al reciclaje de celulares, equipos electrónicos, y de computo, toda vez que se ha identificado que solo en el 50% de la empresas evaluadas realizan campañas de recolección solo en algunos centros comerciales de la ciudad de Lima, y las difunden a través de sus páginas web. Sin embargo, se requiere mayor difusión y concientización para llegar efectivamente al cliente y desarrollar una cultura que permita disponer adecuadamente los celulares, baterías, y otros artículos en desuso, siendo recomendable que en todos los centros comerciales se instalen tachos de colores, siendo uno de ellos señalado y específico para este tipo de residuos. No se recomienda instalarlos en las calles porque en el país existen sectores informales que negocian con este tipo de residuos sin ningún control ni medidas de seguridad.

Otra debilidad detectada es que solo el 25% cumplen con auditorías desde el punto de vista ambiental, contando para ello con el sistema de gestión ISO 14001 mientras que el resto si bien es cierto declaran ser socialmente responsables y sustentables, no tienen un sistema de auditorías internas y externas que las obligue a ser auditadas periódicamente con la consiguiente responsabilidad de llevar el adecuado control de sus procesos, por lo que es recomendable que implanten el sistema ISO 14001. En el mismo

sentido, en el 100% de las empresas operadoras evaluadas no se reporta el número de notificaciones de multas ambientales, siendo necesario en señal de transparencia que se reporten así como la atención de las observaciones.

2. Dimensión económica: En esta dimensión luego de analizar la información proporcionada por las empresas del Sector, se ha corroborado que ninguna de ellas mide el valor económico sin utilizar la metodología del valor económico agregado (EVA). Aunque en el mundo académico se debate si el EVA es o no un indicador de Creación de Valor, para la presente tesis se ha considerado como un referente porque permite comparar valores económicos entre las empresas del Sector, por lo que es recomendable que lo calculen y les permitan tener un indicador de Creación de Valor. Otro tema importante en el Sector Telecomunicaciones es que solamente las principales empresas operadoras invierten en obras por impuestos. Así pues, dichas obra benefician a las comunidades y mejora la calidad de vida de las personas.

La información económica y financiera de las empresas encuestadas permiten analizar niveles de rentabilidad, liquidez, y solvencia. Asimismo, los métodos de valorización de empresas utilizados son diversos. No obstante, empresas como Telefónica del Perú ha utilizado el método de flujo de caja libre para determinar el valor de la misma. No fue el caso de América Móvil Perú y Entel Perú ni tampoco está disponible la información relacionada al valor de las mismas.

3. Dimensión social: De las variables estudiadas en esta dimensión, el 76% están cubiertas, existiendo vacíos en la medición de: (a) el impacto de sus acciones, (b) la implementación de políticas de balance de género, (c) la implementación de planes de carrera de los colaboradores, y (d) la gestión de riesgos asociados al entorno; a los cuales las empresas del Sector deben orientar sus esfuerzos con el fin de: (a) conocer si sus procesos generan impactos positivos o negativos; (b) tener equidad de género en el trabajo, tema de alta

reclamación por asociaciones feministas; (c) tener líneas de carrera de su personal, que les permita crecer laboralmente; (d) tener aspiraciones laborales, e (e) identificar los peligros laborales por actividad.

5.4.2 Futuras investigaciones

Para futuras investigaciones es recomendable identificar a las empresas que están en mejores condiciones de aplicar el concepto de Valor Compartido; ello con la finalidad de establecer claras diferencias entre las políticas y acciones que realizan actualmente las empresas dentro de los ámbitos de la RSE y del Valor Compartido. Además de lo aplicado en la presente tesis, se deben buscar otros indicadores que permitan medir el desarrollo de los clústeres locales puesto que es un tema importante que requiere mayor evaluación.

Ante las observaciones planteadas al EVA sobre si es un indicador de gestión o un indicador de Creación de Valor, se debe revisar con mayor profundidad, de tal manera que se tenga un indicador que brinde consenso y permita medir si la empresa está creando o no valor. Dado que las empresas no se encuentran estáticas, sino por el contrario como parte de la mejora continua están implementando sistemas de calidad, seguridad, medioambiente, etc., se requiere volver a realizar nuevas encuestas de las empresas evaluadas porque se debe tener claro que esta es una investigación sujeta a cambios por orientaciones que toman las empresas. Hoy ellas orientan sus esfuerzos a la responsabilidad social empresarial y ninguna a la Creación de Valor Compartido.

A la fecha pese a las diferencias sostenidas por Porter y Kramer (2011) sobre la responsabilidad social y el Valor Compartido, así como también existen líderes de opinión y estudiosos que refuerzan esta teoría, existen otros que aún no tienen claro este nuevo concepto de Crear Valor para la sociedad sin descuidar la Creación de Valor para el accionista, siendo necesario profundizar las ideas de Porter para buscar una diferencia sustancial entre la RSE y CVC.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2017). *Proyectos concluidos y adjudicados 2009-2017*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=189&sec=0>
- Albano, S., Pérez, A., Spotorno, M. M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Bulian, J, & Suñer, M. N. (2012). *De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.
- Amazonas, M. (2009). Valor ambiental en una perspectiva heterodoxa institucional ecológica. *Economía e Sociedades*, 18(1), 183-212. Recuperado de <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/864277>
- América Móvil. (2017). *Informe de sustentabilidad 2016*. México, México: Autor.
- América Móvil. (2016). *Informe de sustentabilidad 2015*. México, México: Autor.
- América Móvil. (2016). *Reporte Anua 2015l*. Recuperado de <http://www.americamovil.com/es/relaci%C3%B3n-con-inversionistas/informes-financieros/reportes-anales>
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿Objetivos contrapuestos o complementarios? *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 16(7), 1-11
- Argandoña, A. (2011). La teoría de *stakeholders* y la creación de valor. *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 2011(922), 1-13.
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2017). *Glosario de términos*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/eduayuda_glosario.html

- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2017). *Gobierno corporativo: Relación con el inversionista de la BVL*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>
- Campodónico, H. (1999). La inversión en el sector de telecomunicaciones del Perú en el período 1994-2000. *Serie: Reformas Económicas, 1999(22)*.
- Carrol, A. B. (1999). CSR: Evolution of definitional construct [RSE: Evolución de la construcción de definición]. *Business Society, 38*, 268-295.
- Comisión Europea. (1995). *Value management: Hadbook* [Gestión del valor: Manual]. Bruselas, Bélgica: Autor.
- Comisión Europea. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility* [Una nueva estrategia de la UE para 2011-2014 para la responsabilidad social de las empresas]. Bruselas, Bélgica: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A., Del Carpio, L., Green, M., & Aranibar, A. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Davis, K. (1990). Five propositions for Social Responsibility [Cinco proposiciones para la responsabilidad social]. En W. Hoffman, & J. Moore (Eds.), *Business ethics: Readings and cases in corporate morality* [Ética en los negocios: Lecturas y casos en la moral corporativa] (pp. 165-170). New Jersey, NJ, Prentice Hall.
- Decreto Supremo N°013-93-TCC. Texto único ordenado de la Ley de Telecomunicaciones. Ministerio de Justicia. (1993).
- Díaz, N. (2013). *De la sostenibilidad al valor compartido: Gerencia estratégica de los grupos de interés*. *Daena: International Journal of Good Conscience, 8(1)*, 159-176.

Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.

Easton, G. (1993). The 1993 state of U.S. total quality management: A Baldrige examiner's perspective [El estado de la gestión de la calidad total a 1993 en EE.UU.: La perspectiva de un examinador Baldrige]. *California Management Review*, 35(3), 32-54.

El buen gobierno corporativo: una clave para generar confianza en el mercado. (2013, 1 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/buen-gobierno-corporativo-generador-confianza-mercado-2070028>

El ránking de las marcas más valoradas en el Perú. (2014, 29 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ranking-marcas-mas-valoradas-peru-noticia-1781433>

El valor compartido implica hacer crecer un negocio en el que ganan todos. (2015, 26 de noviembre). *Universidad de Piura*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2015/el-valor-compartido-implica-hacer-crecer-un-negocio-en-el-que-ganan-todos/>

Empresarios elijen marcas y servicios de su preferencia. (2016, del 28 de noviembre al 04 de diciembre). *La Cámara*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/archivos-publicados/4>

Entel y su estrategia para migrar de la disrupción a la madurez. (2016, 28 de octubre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/203792-entel-y-su-estrategia-para-migrar-de-la-disrupcion-a-la-madurez/>

Entel. (2016). *Información corporativa 2015*. Santiago, Chile: Autor.

Entel Perú. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Lima, Perú: Autor.

- Etkin, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas*. Buenos Aires, Argentina: CENGAGE Learning.
- Falabella Móvil anuncia que aún no ingresará al mercado peruano. (2016, 04 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/falabella-movil-anuncia-ingresara-mercado-peruano-269527>
- Filantropía. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Htitoxg>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach* [Gestión estratégica: enfoque de las partes interesadas]. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- García, D. (2006). Ética empresarial: Un marco para la definición y gestión de la RSC. En L. Vargas (Ed.), *Mitos y realidades de la RSC en España: Un enfoque multidisciplinar*. Navarra, España: Thomson Civitas.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory [Teorías de la responsabilidad social corporativa: Mapeo del territorio]. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination* [Haciendo una revisión de la literatura: Liberando la imaginación de investigación en ciencias sociales]. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.
- Hernández, F. (2000). *Servicios de telecomunicaciones: Balance a dos años de la apertura de mercado* [Presentación]. Lima, Perú: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Ingresará nuevo operador para competir contra Movistar, Claro, Entel, Bitel y Virgin. (2017, 8 de febrero). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/economia/846615-ingresara-nuevo-operador-para-competir-contra-movistar-claro-entel-bitel-y-virgin>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2008). *Guía técnica colombiana GTC 180*. Bogotá, Colombia: Autor.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2017). Mira a quién le compras. Recuperado de <http://servicio.indecopi.gob.pe/appCPCBuscador/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2005). *Tecnologías de información y comunicaciones en los hogares: ENAHO 2003/2004*. Lima, Perú: Autor.

Jensen, M. C. (2008). Non-rational behaviour, value conflicts, stakeholder theory, and firm behavior [Comportamiento no racional, conflictos de valores, teoría de las partes interesadas y comportamiento firme], *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 167-171.

Jonikas, D. (2012). Value creation through CSR at Stakeholders level. *Economics and Management*, 693-698. Recuperado de <http://ecomanager.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2200/1710>

Katz, R. L. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Madrid, España: Fundación Telefónica/Ariel.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Kreckova, Z. (2015). Corporate response to concept of shared value [Respuesta corporativa al concepto de valor compartido]. *European Scientific Journal*, 11(22), 33-45.

La creación del valor compartido: más allá de la filantropía y la RSE. (2013, 11 de abril). *ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>

- La historia de la revolución de la telefonía móvil en el Perú. (2015, 6 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-revolucion-telefonía-movil-peru-noticia-1789325>
- Leaf, C. (2016, 18 de agosto). How Fortune's change the world companies profit from doing good. *Fortune*.
- Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Partida Doble*, 2006(182), 20-35.
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review: Six steps to success* [La revisión de la literatura: Seis pasos hacia el éxito]. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Marco, G.S. (2000). Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria. Papeles de Ética, Economía y Dirección. Recuperado de <http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>
- Marquina, P., Álvarez, C., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Revisión de literatura esquema (Documento de trabajo con esquema para el desarrollo del trabajo de investigación final-tesis, modalidad revisión de literatura)*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research* (2a ed.) [Diseño de la investigación cualitativa]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martínez, A. (s.f.). *Validación (validez y confiabilidad)*. Recuperado de http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/validez_y_confiabilidad.pdf
- Melania, S. (2009). Value creation: As a valuation method of a listed company [Creación de valor: Como método de valoración de una empresa cotizada]. *Lucrări Științifice*, 52, 569-574.
- Merco. (2016). *Ranking sectores*. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2009). *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector transportes y comunicaciones*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2016). *Boletín estadístico IIIT-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2016). *Estadísticas de notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales por actividad económica*. Lima, Perú: Autor.
- Mira el comportamiento del PBI sector por sector. (2016, 15 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mira-comportamiento-pbi-sector-sector-noticia-1909577>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa (Guía didáctica)*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Montañez, G.S. (2015). *Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial*. Ricea. Guadalajara, México.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido: Una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 115, 114-118.

Niccolas, H., Garnica, J., & Nuño de la Parra, J. P. (2013). *La creación de valor compartido y la innovación social como detonante del desarrollo económico ante la competitividad global*.

OEFA: Multas ambientales suman más de S/.200 millones en últimos cuatro años. (2013, 19 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oefa-multas-mineras-sobrepasan-s-200-millones-lo-que-va-ano-2076623>

Oficina Nacional de Estadística [ONE]. (2009). *Definiciones metodológicas*. Santiago de Chile, Chile: Autor.

Orange. (2016). *Informe del progreso 2015*. Madrid, España: Autor.

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2016). *Memoria anual 2015*. Lima, Perú: Autor.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2010). *ISO 26000: 2010*. Ginebra, Suiza: Autor.

Perú 2021. (2013). *Modelo de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>

Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders [Diferentes enfoques para hacer lo correcto: Mapear las orientaciones de responsabilidad de los líderes]. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65. doi: 10.5465/amp.2012.0028

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, 80(12), 49-62.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 2011, 1-18.
- Porter, M. E. (2014). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Remacha, M. (2016). Liderazgo responsable: El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 30, 1-19.
- Reporte financiero CENTRUM Burkenroad Latinoamerica (Perú). (2013, 21 de mayo). *CENTRUM Católica*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag59_grupo_10_telefonica_del_peru_saa.pdf
- Ruiz, G.I. (2014). Liderazgo ético en la empresa: Opción o necesidad. *DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades*, 249-260
- Roca, S. (2001). *La inversión en el Perú 2002-2003*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Salas, E. (2013). Diseños preexperimentales en psicología y educación: una revisión conceptual. *Liberabit*, 19(1).
- Schmidt, E. (2000). *Ética y negocios para América Latina* (3a ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* [Métodos de investigación para el negocio: Un enfoque de construcción de habilidades] (4a ed.). Nueva York, NY: John Wiley and Sons.

- Se aprueba proyecto para instalación de antenas móviles. (2014, 26 de marzo). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/26-03-2014/se-aprueba-proyecto-para-instalacion-de-antenas-moviles>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). *Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicios*. Recuperado de <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa
- Telefónica del Perú. (2017). *Memoria anual 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Telefónica del Perú. (2016). *Memoria anual 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Telefónica, Claro, Entel y Bitel ya no están en una guerra de precios. (2017, 08 de junio). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/229860-se-acabo-la-guerra-de-precios/?ref=f-rt>
- Teletón. (2016). *Red de empresas*. Recuperado de <http://teleton.pe/que-puedes-hacer-tu/red-de-empresas/>
- Ugarte, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 10(19), 39-44.
- Vásquez, M. (2014). *Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales*. NESsT, Digital Divide Data y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Valor Compartido: Inclusión de las comunidades en la cadena de abastecimiento. (2014). *Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/repositorio-premio-al-desarrollo-sostenible/87-2014/1801-valor-compartido-inclusion-de-las-comunidades-de-la-cadena-de-abastecimiento.html>

- Valor, J., & Sieber, S. (2005). La competitividad del sector de las telecomunicaciones en España. e-business, Center PricewaterhouseCoopers & IESE.
- Vega, J., & Garicano, T. (2010). La creación de valor, la estrategia y los *stakeholders*. *Investigaciones y Publicaciones 2010(I)*. Madrid, España: Centro de Gobierno Corporativo.
- Vela, J. R. (2000). *Retos gerenciales de la empresa moderna* [Presentación]. Lima, Perú: Telefónica del Perú.
- Vodafone España. (2017). *Informe integrado 2015-2016*. Madrid, España: Autor.
- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility [Cómo la creación de valor compartido difiere de la responsabilidad social corporativa]. *Journal of Management and Business Administration*, 24(2), 32-55.
- Yavas, B. F., & Rezayat, F. (2003). The impact of culture on managerial perception of quality [El impacto de la cultura en la percepción gerencial de la calidad]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 213-234.

Apéndice A: Consentimiento Informado

La Escuela de Negocios CENTRUM Católica estará llevando a cabo una investigación aplicada relacionada con la aplicación del valor compartido en las empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú, por los alumnos: Sergio Cherres, Darío Córdor, Juan Villegas y Tonnino Lezama del MBA Gerencial Internacional LXXVIII, la cual involucrará en preguntas de cerradas y abiertas en un cuestionario que se le pedirá llenar al momento de recabar los datos. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación actual de la aplicación del valor compartido en las empresas del sector telecomunicaciones para concientizarlas en torno a su importancia relacionada con ingresos, costos, productividad, eficiencia operativa y reducción de impactos negativos sociales y ambientales, todo buscando la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo, así contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del país mediante el conocimiento y posterior gestión de las empresas para crear valor económico, social y ambiental para hacer frente a la actual economía global competitiva.

La investigación consistirá en la aplicación de las siguientes acciones:

1. Grado del conocimiento en la aplicación del Valor Compartido
2. Nivel de preparación en la aplicación del Valor Compartido
3. Nivel de aplicación del Valor Compartido con enfoque en la Teoría de Porter y Kramer
4. Nivel de aplicación del Valor Compartido con enfoque en la Teoría de Valor y teoría de *Stakeholders*.

Es importante resaltar que la evaluación sólo tendrá en cuenta los resultados globales de toda la muestra, no los resultados individuales específicos. Es decir, se protegerá, mantendrá y resguardará la privacidad de los datos individuales. Se le entregarán los resultados globales a cada participante en la investigación. La información personal se recabará manteniendo la más estricta confidencialidad.

Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario, y responder los cuestionarios. También será importante llenar la hoja adjunta con su información personal sociodemográfica; esto ayudará a desarrollar correlaciones para la investigación.

El profesor Rubén Guevara, de CENTRUM Católica es el investigador principal de esta investigación. Además, existe la posibilidad de que los resultados de este estudio sean publicados, en un artículo o en parte de algún libro o en otro tipo de publicación, científica, técnica o de interés general. En ellas los participantes en esta investigación se identificarían en términos generales como estudiantes de MBA de CENTRUM Católica Graduate Business School.

Su firma al final de este Consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito, que ha entendido sin ninguna duda lo

que se hará con los resultados obtenidos en esta investigación y que acepta que éstos sean publicados en varias formas.

Ciudad de Lima, Perú, el día ____ del mes de _____, 20__

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

Nombre del Participante

Firma del Participante

No de DNI, CE o equivalente



Apéndice B: Guía de la Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar Específico:

1.- Presentación:

Estimados Señor (a), somos un grupo de alumnos de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú que nos encontramos desarrollando un estudio sobre el “*Valor compartido en la empresas del sector telecomunicaciones en el Perú*”. Para optar el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas.

2.- Abordaje:



Apéndice C: Cuestionario para la Medición de creación de Valor Compartido

Código

CENTRUM CATÓLICA Creación de Valor Compartido

Fecha: _____

A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1. Nombre de la Empresa

A2. Nombre del Entrevistado

A3. Puesto/Cargo del Entrevistado

A4. Total Ventas (S/.):

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

A5. Total Utilidades (S/.):

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

A6. Total Colaboradores:

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

A7. Total tercerizados:

2015 _____

2016 _____

B. APLICACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO (NIVEL DE CONOCIMIENTO EN TORNO A LA APLICACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO)

B1. ¿Sabe Ud. de qué trata la creación de valor compartido en las empresas?

Sí

No

B2. ¿Qué entiende Ud. por valor compartido?

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

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

Sí

No

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

Sí

No

¿Desde qué año?

C3. ¿La empresa es parte de UN Global Compact?

Sí

No

C4. ¿La empresa es parte de Perú 2021?

Sí

No

¿Desde qué año?

C5. ¿La empresa tiene certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí No

¿Cuáles? _____

OHSAS Sí No

AA Sí No

¿Cuáles? _____

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

Sí

No

¿Desde qué año? _____

C7. La empresa mide:

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

D. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO SEGÚN PORTER Y KRAMER

D1. Reconocer los productos y mercados

a. ¿Puede el diseño de los productos o servicios incorporar mayores beneficios sociales?

Sí _____ No _____ No sabe _____

b. ¿Están atendiendo a todas las comunidades que se beneficiarían con los productos o servicios de la empresa?

Sí _____ No _____ No sabe _____

D2. Redefinir la productividad de la cadena de valor

c. ¿Maximizan el enfoque de proceso y logística las eficiencias en el uso del agua y energía?

Sí _____ No _____ No sabe _____

d. ¿Están en capacidad de construir una nueva planta de una manera que logre un mayor impacto positivo en la comunidad?

Sí _____ No _____ No sabe _____

D3. Desarrollar clúster locales

e. ¿De qué manera las brechas en el clúster reducen la eficiencia y frenan la innovación?

f. ¿Cómo podrían mejorar la comunidad como un lugar para hacer negocios?

E. CREACIÓN DEL VALOR SEGÚN LA TEORÍAS DE VALOR

E1. ¿La empresa calcula el EVA?

Sí

No

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

E3. ¿Qué método usó para calcular el EVA?

F. APLICACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO SEGÚN LA TEORÍA DE STAKEHOLDERS

a. COLABORADORES

La empresa:

1. Paga salarios por encima de la industria 1a Sí No

2. Da premios a los mejores colaboradores 1a Sí No

3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades 1a Sí No

4. ¿Cuántos accidentes laborales se reportan en el año? 1a

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

5. Implementa política sobre balance de género 5a Sí No

6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones 2a Sí No

7. ¿Cuántas horas invirtió en capacitación de los colaboradores? 1a

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

8. ¿Invirtió en becas de estudio en el año (S/.)? 2a Sí No

9. Mide la satisfacción del trabajador 3a Sí No

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

b. COMUNIDAD

La empresa:

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

2. Creó nuevos empleos (Total) 2b

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

3. Invirtió en fortalecer las capacidades laborales (S/.). 2b Sí No

4. Gestionó riesgos asociados con el entorno 2b Sí No

5. Participación de las compras locales en servicios (%) 1b

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

6. Invirtió en la conservación del medio ambiente (S/.) 9b Sí No

c. PROVEEDORES

La empresa:

1. Paga a tiempo a los proveedores 2c Sí No
2. Invirtió en la mejora continua (S/.) 2c Sí No
3. Buscó estabilidad de los proveedores 3c Sí No
4. Incrementó las compras (S/.) 1c
- 2013 _____
- 2014 _____
- 2015 _____
- 2016 _____

d. CLIENTES

La empresa:

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

e. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

La empresa:

1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio 7e
- Agua (M³)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____
 - Papel (Tm o resmas – especificar)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

- Electricidad (kW/h)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

- Combustible (gal)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

- Químicos (l)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

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 8e Sí No

4. Invirtió en la conservación del medio ambiente (S/.) 7e Sí No

5. Es transparente respecto de su impacto ambiental 3e Sí No

6. Practica rendición de cuentas 6e Sí No

7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)

Sí No 2013 _____

Sí No 2014 _____

Sí No 2015 _____

Sí No 2016 _____

f. ACCIONISTAS

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

g. 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

7. Aumentó la productividad (%)

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____

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

2013 _____

2014 _____

2015 _____

2016 _____



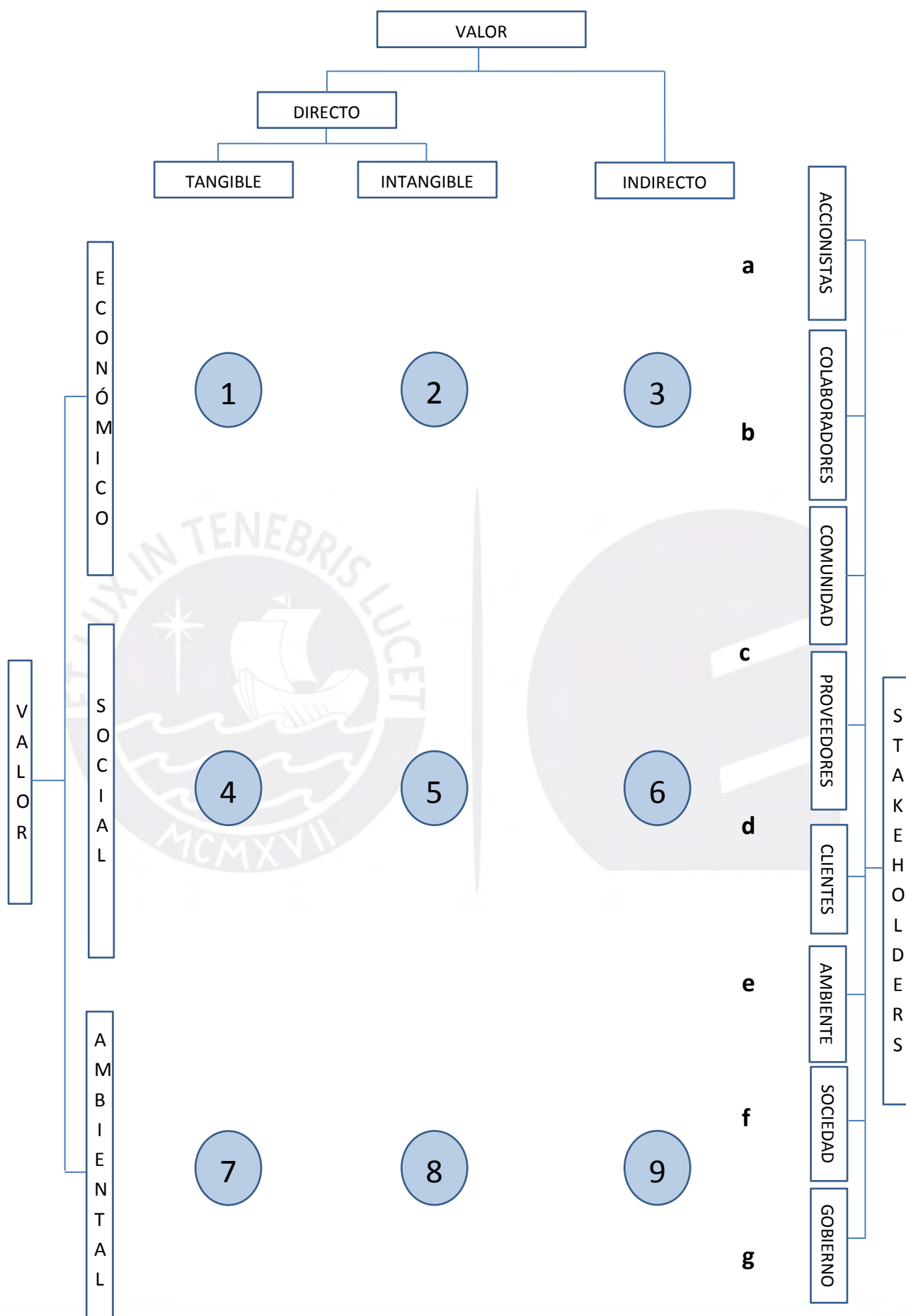
Marco Teórico del Instrumento de Investigación

- BBVA. (2004a). *Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004: Memoria social BBVA*. Madrid, España: Autor.
- BBVA. (2004b). *Informe anual de responsabilidad social corporativa 2004: Creación de valor*. Madrid, España: Autor.
- BBVA. (2006). *Informe anual 2005: Responsabilidad corporativa*. Madrid, España: Autor.
- Kalafut, P. C., & Low, J. (2001). *The value creation index: Quantifying intangible value* [El índice de creación de valor: Cuantificar el valor intangible]. *Strategy & Leadership*, 29(5), 9-15.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2015). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? [Revisión de la literatura del valor compartido: ¿Un concepto teórico o una palabra de moda de la gerencia?]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 1-37. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Gronroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21(5), 564-590.
- Michelini, L., & Fiotentino, D. (2011). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8(4), 561-577.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2013). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results* [Midiendo el valor compartido: Cómo generar valor relacionando los resultados sociales y de negocio]. Boston, MA: Foundation Strategy Group.
- Spitzck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance* 12(4), 499-513.

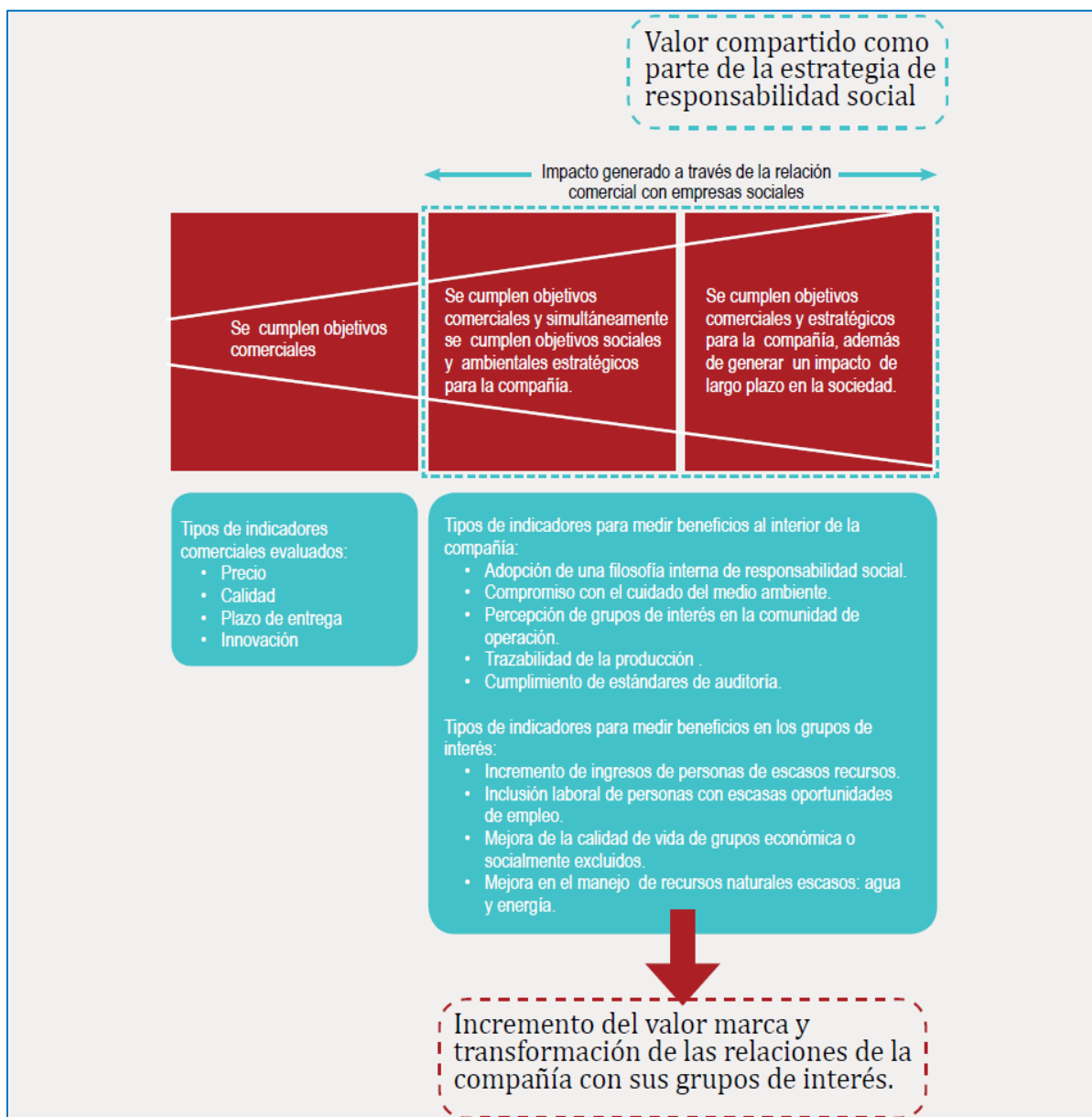
van Fenema, P., Keers, B., & Zijm, H. (2014). Interorganizational Shared Services: Creating Value across Organizational Boundaries. *Advanced Series on Management* 13, 175-217.



Apéndice D: Esquema del Instrumento



Apéndice E: Los Beneficios de la Relación Comercial con Empresas Sociales



Tomado de “Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales,” por M. Vásquez, 2014, p. 13. NESsT para Digital Divide Data con el generoso apoyo del BID.

Apéndice F: Ranking de Empresas que Realizan Valor Compartido

ANK	COMPANY	INDUSTRY
1	GlaxoSmithKline	Pharmaceuticals
2	IDE Technologies	Industrial Machinery
3	General Electric	Industrial Machinery
4	Gilead Sciences	Pharmaceuticals
5	Nestlé	Food Consumer Products
6	Nike	Apparel
7	Master	CardFinancial Data Services
8	United Technologies	Aerospace & Defense
9	Novozymes	Specialty Chemicals
10	First Solar	Energy
11	Coca-Cola	Beverages
12	Intel	Semiconductors
13	Munich Re	Insurance: Property & Casualty
14	Fibria Celulose	Forest & Paper Products
15	Walmart	General Merchandisers
16	Bank of America	Banks
17	Crystal Group	Apparel
18	Ito En	Beverages
19	PayPal Holdings	Financial Data Services
20	Skandia	Insurance: Life & Health
21	Siemens	Industrial Machinery
22	National Australia Bank	Banks
23	Olam International	Food Services
24	Schneider Electric	Electronics & Electrical Equipment
25	McDonald's	Food Services
26	Salesforce.com	Computer Software
27	Unilever	Household & Personal Products
28	CVS Health	Food & Drug Stores
29	Accenture	Information Technology Services
30	Didi Chuxing	Transportation
31	Johnson & Johnson	Pharmaceuticals
32	Banco de Crédito	Banks
33	Compass Group	Food Services
34	mPedigree	Information Technology Services
35	LinkedIn	Internet Services & Retailing
36	Smart Communications	Telecommunication Services
37	Becton Dickinson	Medical Products & Equipment
38	PepsiCo	Food Consumer Products
39	Panasonic	Electronics & Electrical Equipment
40	Gap	Specialty Retailers: Apparel
41	Tribanco	Banks
42	DSM	Specialty Chemicals
43	Heineken	Beverages
44	BTPN	Banks
45	Starbucks	Food Services
46	Cipla	Pharmaceuticals
47	IBM	Information Technology Services
48	Godrej Group	Household Products & Industrial Machinery
49	Grupo Bimbo	Food Consumer Products
50	Tesla Motors	Motor Vehicles & Parts

Apéndice G: Relación de Indicadores de Valor Compartido de Porter et al. (2013)

Dimensión	Número de indicador	Enfoque de la medición	Indicador	¿Para quién?
Valor ambiental	1	Sustentabilidad	Medición del consumo de agua (m ³)	Medioambiente
	2	Sustentabilidad	Medición del consumo de papel (tn)	Medioambiente
	3	Sustentabilidad	Medición del consumo de electricidad (KW/h)	Medioambiente
	4	Sustentabilidad	Medición del consumo de combustible (gal)	Medioambiente
	5	Sustentabilidad	Indicador del volumen de residuos sólidos reciclados	Medioambiente
	6	Sustentabilidad	Indicador del volumen del papel reciclado	Medioambiente
	7	Sustentabilidad	Indicador del volumen de equipos de oficina, maquinarias reciclados	Medioambiente
	8	Cumplimiento	Frecuencia de auditorías de los procesos desde el punto de vista ambiental	Medioambiente
	9	Cumplimiento	Es transparente respecto de su impacto ambiental	Medioambiente
	10	Cumplimiento	Periodicidad de la rendición de cuentas	Medioambiente
	11	Evaluación de impacto	Numero de notificación de multas ambientales (Total)	Medioambiente
Valor económico	12	Sustentabilidad	Medición de la materialidad	Empresas
	13	Evaluación de impacto	Valor Económico Agregado (EVA)	Empresas
	14	Evaluación de impacto	Benchmarking de pago de salarios por encima de la industria	Colaboradores
	15	Evaluación de impacto	Montos de bonos anuales, además del reporte de utilidades	Colaboradores
	16	Evaluación de impacto	Indicador del nivel de horas capacitación de los colaboradores	Colaboradores
	17	Evaluación de impacto	Nivel de inversión en becas de estudio	Colaboradores
	18	Evaluación de impacto	Cantidad de inversión en obras por impuestos (Millones S/.)	Comunidad
	19	Evaluación de impacto	Número de nuevos empleos (Total)	Comunidad
	20	Evaluación de impacto	Montos de inversión en fortalecer las capacidades laborales (S/.)	Comunidad
	21	Evaluación de impacto	Porcentaje de compra a servicios locales (S/.)	Comunidad
	22	Evaluación de impacto	Montos de inversión en la conservación del medio ambiente	Comunidad
	23	Evaluación de impacto	Nivel de inversión en mejora continua	Proveedores
	24	Evaluación de impacto	Incremento de las compras (S/.)	Proveedores
	25	Reputación	Dividendos pagados por acción (S/.)	Accionistas
	26	Reputación	Precio de la acción (S/.)	Accionistas
	27	Reputación	Valorización de la empresa (S/.)	Accionistas
	28	Reputación	Crecimiento de las utilidades por acción (S/.)	Accionistas
Valor social	29	Reputación	Medición de la reputación corporativa	Empresas
	30	Evaluación de impacto	Medición del impacto de sus acciones	Empresas
	31	Reputación	Medición de la percepción	Empresas
	32	Evaluación de impacto	Premiación a los mejores colaboradores	Colaboradores
	33	Evaluación de impacto	Cantidad de accidentes laborales se reportan en el año	Colaboradores
	34	Evaluación de impacto	Implementación de políticas sobre balance de género	Colaboradores
	35	Evaluación de impacto	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Colaboradores
	36	Evaluación de impacto	Mide la satisfacción del trabajador	Colaboradores
	37	Evaluación de impacto	Implementación de planes de carrera de los colaboradores	Colaboradores
	38	Evaluación de impacto	Gestión de riesgos asociados con el entorno	Comunidad
	39	Evaluación de impacto	Paga a tiempo a los proveedores	Proveedores
	40	Evaluación de impacto	Búsqueda de estabilidad de los proveedores	Proveedores
	41	Reputación	Medición de la calidad de servicio al cliente	Clientes
	42	Reputación	Políticas de fijación de precios preferenciales a los mejores clientes	Clientes
	43	Reputación	Medición de la satisfacción del cliente	Clientes
	44	Reputación	Niveles de comunicación con los clientes	Clientes
	45	Reputación	Grado de transparencia con los clientes	Clientes
	46	Reputación	Nivel de eficiencia de los reclamos de los clientes	Clientes
	47	Reputación	Medición de la credibilidad	Empresas
	48	Reputación	Medición del prestigio	Empresas
	49	Reputación	Medición de la imagen	Empresas
	50	Reputación	Medición de la marca	Empresas
	51	Reputación	Medición de la reputación	Empresas
	52	Reputación	Medición de la confianza en sus <i>stakeholders</i>	Empresas
	53	Reputación	Medición del aumento de la productividad (%)	Empresas
	54	Reputación	Grado de avance de la Licencia Social para los nuevos proyectos (%)	Empresas

Apéndice H: Contribución Económica Directa por Estadio de la Cadena de Valor del Sector Telecomunicaciones en Latinoamérica

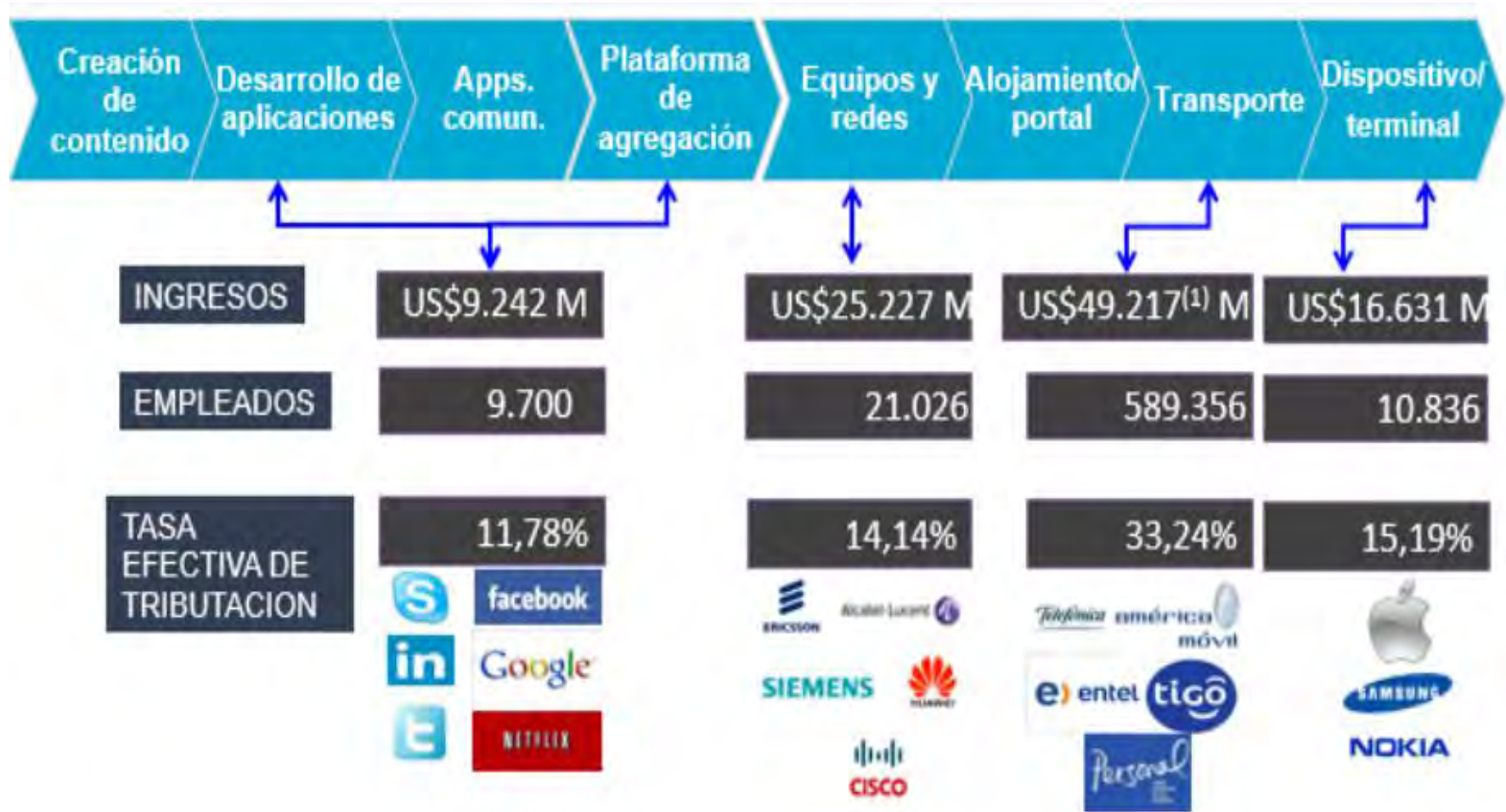


Figura 16. Contribución económica directa por estadio de cadena de valor del Sector Telecomunicaciones Latinoamérica.

“El Ecosistema y la Economía Digital en América Latina,” por R. L. Katz, 2015. Madrid, España: Fundación Telefónica/Ariel.

¹Ingresos BA fija y móvil (Limitaciones en información disponible).

Apéndice I: Mapa Conceptual del artículo de titulado De la RSE a la CVC entre Organizaciones y Comunidad

