

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión**

**- Reyser Ingenieros SRL.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION  
ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**PRESENTADO POR:**

**Michael Martin Torres Soto**

**John Erick Santana Basaldua**

**Ralf Jehú Farias Díaz**

**Carlos Abel Álvarez Cornejo**

**Asesor: Luciano Barcellos De Paula**

**Surco, febrero de 2020**

## **Agradecimientos**

Nuestras familias por todo el apoyo condicional en todo el proceso de estudios e investigaciones de la tesis. Su paciencia y afecto impulso nuestro desempeño para el logro y culminar con éxito esta etapa profesional que tanto anhelábamos.

Nuestro asesor Luciano Barcellos De Paula por su predisposición y soporte en todo el proceso de elaboración de esta investigación. Asimismo, por ser un maestro que inspiro y promovió establecernos desafíos para el logro de la presenta tesis.

A Reyser Ingenieros S.R.L, por las facilidades brindadas para el desarrollo de la presente tesis.

A nuestros docentes en general que motivaron con sus conocimientos seguir creciendo profesionalmente y comprender el rol protagónico que tendremos como MBA en la sociedad.

CENTRUM Católica y a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la mejor casa de estudios del país y Latinoamérica.

## **Dedicatorias**

A mis padres y hermanos, por ser siempre inspiración y acompañarme en todos mis  
desafíos profesionales

**Torres Michael.**

A Dios por la fortaleza que me brinda y a mis padres por su constante apoyo y ser  
artífices de lo que soy

**Santana John.**

A Dios, por sus bendiciones y por darme una familia que  
me brinda su amor y soporte incondicional, y que son mi motor y motivo: mi esposa  
Milagros mi compañera idónea y apoyo incansable, mis padres José Carlos y Edith, y  
mis hermanos Jefferson, Alessandra y Renato.

**Farias Ralf.**

A Dios, mis padres y mi hermana por el apoyo en momentos difíciles y por los valores  
inculcados desde pequeño para ser la persona de bien que soy ahora.

**Álvarez Carlos.**

## Resumen Ejecutivo

El presente documento de investigación tiene como punto de partida analizar la sostenibilidad de la empresa Reyser Ingenieros SRL, en el ámbito social, económico y ambiental, por tal motivo se identificaron los informes de sostenibilidad como un instrumento de gestión que permite incorporarse en las estrategias de la empresa. La presente tesis de investigación explica que la aplicación de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) mejora la competitividad de la organización a través de la innovación, eficiencia en la toma de decisiones y genera confianza con los clientes. Ello, representa una importante alternativa para aprovechar el reporte como una herramienta de gestión que permite identificar las oportunidades y riesgos, y aplicar la mejora continua en el desempeño de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo comprende analizar los aspectos externos que permitieron identificar oportunidades y amenazas, luego la evaluación interna con la finalidad de establecer fortalezas y debilidades, y seguidamente evaluar la competitividad del sector donde se desenvuelve la empresa. Esto logró identificar la oportunidad clave, la cual fue analizada de forma cuantitativa y cualitativa, luego fue necesario realizar toma de decisiones para la alternativa de solución más factible, además se identificó mejorar la estrategia de marketing como problema raíz. Por consiguiente, se propuso un plan de implementación de la propuesta planteada y se detallaron los resultados esperados.

En conclusión, el reporte de sostenibilidad GRI permite generar una oportunidad para ser utilizada en las estrategias de la empresa. Para ello, se debe aplicar los diferentes estándares propuestos donde se detallan actividades y recomendaciones con la finalidad que Reyser Ingenieros SRL alcance los objetivos sostenibles y la creación de valor compartido con los grupos de interés.

## **Abstract**

This research document will analyze the sustainability of the company Reyser Ingenieros SRL, in the social, economic and environmental field. For this reason, sustainability reports were identified as an instrument that allows incorporating into the company's strategies. This thesis explains that the application of the Global Reporting Initiative (GRI) standards improves the competitiveness of the organization through innovation, efficiency in decision-making and builds trust with customers. This initiative represents an important alternative to take advantage of the report as a management tool that allows identifying opportunities and risks, and applying continuous improvement in the company's performance.

The development of this work includes analyzing the external aspects that allowed identifying opportunities and threats, then the internal evaluation with the purpose of establishing strengths and weaknesses, and then evaluating the competitiveness of the sector where the company operates. It was possible to identify the key opportunity, which was analyzed quantitatively and qualitatively, then it was necessary to make decisions for the most feasible solution alternative, in addition, the lack of marketing strategy was identified as a root problem. Therefore, an implementation plan of the proposal was proposed and the expected results detailed.

In conclusion, the GRI sustainability report allows to generate an opportunity to be used in the company's strategies. For this reason, the proposed standards must be applied according detail activities and recommendation indicated in this document in order to achieve sustainable objectives and create share value with stakeholders.



## Tabla de contenidos

Lista de tablas .....	viii
Lista de figuras .....	xv
Capítulo I: Situación general de la organización.....	1
1.1.  Presentación de la organización.....	1
1.1.1  Antecedentes.....	1
1.1.2  Misión, Visión y Valores Empresariales.....	4
1.1.2  Unidades de negocio y servicios.....	8
1.1.3  Estrategias de la Organización.....	8
1.2.  Análisis de la industria .....	10
1.2.1  Las cinco fuerzas de Porter.....	10
1.2.2  Poder de negociación de los compradores y clientes.....	11
1.2.3  Poder de negociación de los proveedores o vendedores .....	14
1.2.4  Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	15
1.2.5  Amenaza de productos sustitutos.....	16
1.2.6  Rivalidad entre los competidores.....	17
1.3.  Análisis externo (PESTE).....	18

1.3.1	Análisis políticos, gubernamentales y legales .....	18
1.3.2	Análisis económicos y financieras .....	21
1.3.3	Análisis sociales, culturales y demográficos .....	25
1.3.4	Análisis tecnológicos.....	30
1.3.5	Análisis ecológicos y ambientales .....	31
1.3.6	Oportunidades y amenazas externas .....	32
1.4.	Análisis interno (AMOFHIT) .....	34
1.4.1	Administración y gerencia.....	34
1.4.2	Marketing y ventas.....	37
1.4.3	Operaciones, logística e infraestructura .....	38
1.4.4	Finanzas .....	42
1.4.5	Recursos humanos y estructura organizativa.....	47
1.4.6	Información y tecnología.....	48
1.4.7	Análisis de la tecnología.....	49
1.4.8	Fortalezas y debilidades internas .....	49
1.5.	Conclusiones .....	51
	Capítulo II: Oportunidad clave .....	53



2.1	Problemas y oportunidades identificados en la empresa.....	53
2.2	Oportunidad clave.....	55
➤	Sustancia.....	55
➤	Magnitud.....	56
➤	Ubicación.....	56
➤	Propiedad.....	57
➤	Perceptiva del tiempo.....	57
	Capítulo III: Revisión de la literatura.....	58
3.1	Revisión de la literatura.....	58
3.2	Conclusiones.....	71
	Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa.....	74
	Capítulo V: Análisis de la oportunidad.....	84
5.1	Razones identificadas.....	84
5.2	Principales razones identificadas.....	84
5.2.1	Marketing.....	85
5.2.2	Sociales.....	86

5.2.3	Ambientales .....	87
5.2.4	Económicos.....	88
5.3	Conclusiones .....	89
Capítulo VI: Alternativas para aprovechar la oportunidad .....		90
6.1	Alternativas presentadas .....	90
6.1.1	Aplicación del reporte Global Reporting Initiative (GRI) .....	90
6.1.2	Realizar un plan de marketing .....	91
6.1.3	Diseñar políticas sostenibles.....	92
6.1.4	Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ISO 45001.....	95
6.1.5	Certificación e implementación de un sistema de gestión Ambiental .....	98
6.1.6	Desarrollo y retención del personal.....	100
6.2	Evaluación de alternativas.....	101
Capítulo VII: Alternativa propuesta.....		103
Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave .....		105
8.1	Actividades .....	105
8.1.1	Definir política de sostenibilidad .....	105
8.1.2	Definir responsabilidades, roles y funciones.....	106

8.1.3	Análisis de grupos de interés y materialidad .....	106
8.1.4	Definición de objetivos .....	110
8.1.5	La gestión sostenible económica .....	110
8.1.6	La gestión sostenible ambiental .....	125
8.1.7	La gestión sostenible desempeño social .....	140
8.2	Gráfico de implementación del diagrama de Gantt.....	167
8.3	Implementar un área comercial con estrategias de marketing sostenible .....	174
8.3.1	Planeamiento del marketing sostenible .....	174
8.4	Factores clave de éxito .....	180
8.4.1	Facilitadores .....	181
8.4.2	Riesgos .....	184
Capítulo IX: Resultados esperados .....		187
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones .....		194
Referencias .....		200
Apéndice A: Estado de Pérdidas y Ganancias.....		207
Apéndice B: Balance General .....		208
Apéndice C. Organigrama Empresarial .....		209

Apéndice D. Matriz de objetivos de desarrollo sostenible para Reyser Ingenieros SRL.....208

Apéndice E. Organigrama con propuestas para Reyser Ingenieros SRL.....209

Apéndice F. Fotos de las visitas a las unidades operativas Reyser Ingenieros SRL.....210

Apéndice G. Presentación del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión a Reyser Ingenieros SRL.....214



## Lista de tablas

Tabla 1 .....	7
<i>Integrantes Comité La Libertad norte .....</i>	<i>7</i>
Tabla 2.....	7
<i>Integrantes Comité Cajamarca .....</i>	<i>7</i>
Tabla 3.....	8
<i>Cantidad de capital humano .....</i>	<i>8</i>
<i>Lista de proveedores de Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>15</i>
Tabla 5.....	17
<i>Características técnicas y cantidad proyectos RER adjudicados.....</i>	<i>17</i>
Tabla 6.....	21
<i>Producto Bruto Interno por años y departamentos del Norte.....</i>	<i>21</i>
Tabla 7.....	22
<i>Electricidad, gas y agua. Valor Agregado Bruto (Variación porcentual del índice de volumen físico).....</i>	<i>22</i>
Tabla 8.....	23
<i>Población Económicamente Activa de los departamentos del norte desde 2010 a 2017.....</i>	<i>23</i>
Tabla 9.....	32

<i>Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios</i> .....	32
Tabla 10.....	33
<i>Oportunidades y amenazas de Reyser Ingenieros SRL</i> .....	33
Tabla 11.....	36
<i>Elementos externos que pueden influir en la sostenibilidad de la empresa.</i> .....	36
Tabla 12.....	36
<i>Elementos internos que pueden influir en la sostenibilidad de la empresa.</i> .....	36
Tabla 13.....	42
<i>Contenido del GRI 403-2.</i> .....	42
Tabla 14.....	46
<i>Evolución de las ratios financieras de Reyser Ingenieros SRL</i> .....	46
Tabla 15.....	50
<i>Fortalezas y debilidades de Reyser Ingenieros SRL</i> .....	50
Tabla 16.....	54
<i>Identificación de problemas externos e internos.</i> .....	54
Tabla 17.....	55
<i>Principales oportunidades identificadas</i> .....	55

Tabla 18.....	79
<i>Beneficios y pérdidas de Reyser Ingenieros SRL en miles de soles 2014-2018.....</i>	<i>79</i>
Tabla 19.....	102
<i>Matriz de Rumelt – Reyser Ingenieros SRL .....</i>	<i>102</i>
Tabla 20.....	109
<i>Matriz de materiales, GRI, cobertura y grupos de interés – Reyser Ingenieros SRL .....</i>	<i>109</i>
Tabla 21.....	111
<i>Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>111</i>
Tabla 22.....	112
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 205-1: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>112</i>
Tabla 23.....	113
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 205-2(a): Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>113</i>
Tabla 24.....	114
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 205-2(b): Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>114</i>
Tabla 25.....	115
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 205-3(a): Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>115</i>
Tabla 26.....	116

<i>Análisis de implementación de contenido GRI 205-3(b): Reyser Ingenieros SRL</i> .....	116
Tabla 27.....	119
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 201: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	119
Tabla 28.....	121
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 202: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	121
Tabla 29.....	123
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 203-2: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	123
Tabla 30.....	126
<i>Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL</i> .....	126
Tabla 31.....	128
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 301: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	128
Tabla 32.....	129
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 302-1(a): Reyser Ingenieros SRL</i> .....	129
Tabla 33.....	133
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 304-1: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	133
Tabla 34.....	134
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 305-1: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	134



Tabla 35.....	135
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 306-2: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>135</i>
Tabla 36.....	136
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 307-1: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>136</i>
Tabla 37.....	138
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 308-1,2: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>138</i>
Tabla 38.....	139
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 308-1,2: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>139</i>
Tabla 39.....	140
<i>Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>140</i>
Tabla 40.....	142
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 401: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>142</i>
Tabla 41.....	144
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 403-1: Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>144</i>
Tabla 42.....	145
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 403-2(a): Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>145</i>
Tabla 43.....	146

<i>Análisis de implementación de contenido GRI 403-2(b): Reyser Ingenieros SRL</i> .....	146
Tabla 44.....	147
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 403-3,4: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	147
Tabla 45.....	148
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 403-5,6: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	148
Tabla 46.....	156
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 404(a): Reyser Ingenieros SRL</i> .....	156
Tabla 47.....	157
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 404(b): Reyser Ingenieros SRL</i> .....	157
Tabla 48.....	163
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 405,406,412: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	163
Tabla 49.....	168
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 413: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	168
Tabla 50.....	169
<i>Análisis de implementación de contenido GRI 416: Reyser Ingenieros SRL</i> .....	169
Tabla 51.....	170
<i>GRI de referencia 419 cumplimiento socioeconómico de Reyser.</i> .....	170

Tabla 52.....	175
<i>Fortalezas y debilidades de Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>175</i>
Tabla 53.....	176
<i>Oportunidades y amenazas de Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>176</i>
Tabla 54.....	183
<i>Lista de facilitadores clave y cómo garantizarlos.....</i>	<i>183</i>
Tabla 55.....	186
<i>Lista de riesgos y cómo evitarlos.....</i>	<i>186</i>
Tabla 56.....	193
<i>Resultados esperados de las dimensiones económicas y ambientales. ....</i>	<i>193</i>
Tabla 57.....	194
<i>Resultados esperados de la dimensión social. ....</i>	<i>194</i>
Tabla 58.....	210
<i>Matriz de objetivos de desarrollo sostenible relacionado a los GRI para Reyser Ingenieros SRL.....</i>	<i>210</i>

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación Regional oficina principal Resyser Ingenieros.....	2
<i>Figura 2.</i> Presencia Regional de Reyser Ingenieros.....	3
<i>Figura 3.</i> Organigrama de Reyser Ingenieros S.R.L.....	6
<i>Figura 4.</i> Producción de electricidad, periodo 2011 - 2017 .....	11
<i>Figura 6.</i> Participación de mercado de empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Perú.....	13
<i>Figura 7.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter para los servicios eléctricos de mantenimiento, operación y ejecución de proyectos de Baja y Media Tensión .....	18
<i>Figura 8.</i> Evolución de la Inflación en el Perú .....	24
<i>Figura 9.</i> Inversiones por empresas de distribución de energía en el Perú, periodo 2011 - 2017.....	25
<i>Figura 10.</i> Inversiones por empresas de distribución de energía en el Perú, periodo 2011 - 2017.....	25
<i>Figura 11.</i> N.º Instituciones Educativas y Matriculas en IEST según región 2014.....	26
<i>Figura 12.</i> Matriculados y N.º de IEST por carreras ofertadas 2014.....	27
<i>Figura 13.</i> Densidad Poblacional Anual (hab./km <sup>2</sup> ).....	28
<i>Figura 14.</i> Tasa de desempleo del área urbana.....	29
<i>Figura 15.</i> Población en situación de pobreza.....	29

<i>Figura 16.</i> Hogares con acceso a tecnologías de información.....	31
<i>Figura 17.</i> Cantidad de penalidades. ....	39
<i>Figura 18.</i> Monto en soles de las penalidades. ....	40
<i>Figura 19.</i> Crecimiento real de las ventas (2014 – 2018).....	43
<i>Figura 20.</i> Utilidad operativa y ventas netas en millones de PEN (2014 – 2018). ....	43
<i>Figura 21.</i> Utilidad operativa y costo de ventas en millones de PEN (2014 – 2018). ....	44
<i>Figura 22.</i> Gastos administrativos y gastos de ventas en millones de PEN (2014 – 2018)....	44
<i>Figura 23.</i> Periodo promedio de Cobros y Pagos .....	45
<i>Figura 24.</i> Análisis DuPont a la empresa Reyser Ingenieros SRL .....	46
<i>Figura 25.</i> Esquema de la Revisión de la Literatura .....	58
<i>Figura 27.</i> Modelo de tres dimensiones del desarrollo sostenible a nivel de capital. ....	60
<i>Figura 28.</i> Objetivos de desarrollo sostenible.....	62
<i>Figura 29.</i> Matriz de materialidad de Reyser Ingenieros SRL 2017.....	77
<i>Figura 30.</i> Utilidad bruta (2014 – 2018).....	80
<i>Figura 31.</i> Análisis de la estructura de costos (2014 – 2018).....	81
<i>Figura 32.</i> Gastos de operación de Reyser Ingenieros SRL (2014 – 2018). ....	82
<i>Figura 33.</i> Diagrama de Ishikawa para identificar la oportunidad.....	85

<i>Figura 34.</i> Etapas de elaboración de un reporte de sostenibilidad.....	91
<i>Figura 35.</i> Modelo de desarrollo sostenible.....	94
<i>Figura 36.</i> Relación del PHVA y el marco de referencia del ISO 45001:2018.....	97
<i>Figura 37.</i> Evolución de la perspectiva de marketing. ....	100
<i>Figura 38:</i> Beneficios de reporte de sostenibilidad - GRI.....	103
<i>Figura 39:</i> Analisis de materialidad 2019 – Reyser Ingeniero SRL. ....	107
<i>Figura 40.</i> Diagrama de Gantt de la implementación del Buen gobierno corporativo. ....	171
<i>Figura 41.</i> Diagrama de Gantt de la implementación de la creación de valor económico financiero.....	171
<i>Figura 42.</i> Diagrama de Gantt de la implementación del cumplimiento y gestión ambiental, y relación con las comunidades.....	172
<i>Figura 43.</i> Diagrama de Gantt de la implementación de la Seguridad y salud en el trabajo.....	172
<i>Figura 44.</i> Diagrama de Gantt de la implementación de la Gestión desarrollo y motivación del personal, eficiencia operativa y relación con las comunidades locales, y enfoque en el cliente.....	173
<i>Figura 45.</i> Estado de Pérdidas y Ganancias de Reyser Ingenieros SRL (2018).....	207
<i>Figura 46.</i> Balance general de Reyser (2018).....	208
<i>Figura 47.</i> Organigrama Empresarial.....	209

<i>Figura 48.</i> Organigrama con propuestas para Reyser Ingenieros SRL.....	209
<i>Figura 49.</i> La Libertad - Viru.....	209
<i>Figura 50.</i> Chiclayo - Trabajos de media tensión.....	209
<i>Figura 51.</i> Charla de 5 minutos - Cajamarca.....	209
<i>Figura 52.</i> Trabajos de riesgo .....	209
<i>Figura 53.</i> Puerto Chicama – La libertad.....	209
<i>Figura 54.</i> Trabajos de Izaje - Pacasmayo.....	209
<i>Figura 55.</i> Vista post presentación de propuesta a la alta dirección.....	214
<i>Figura 56.</i> Carta de agradecimiento y compromiso de implementación.....	215

## **Capítulo I: Situación general de la organización**

El sector eléctrico en el mercado peruano está estructurado en tres grandes actividades independientes: (a) generación, (b) transmisión y, (c) distribución, donde el estado peruano a través de la ley de concesiones eléctricas Ley 25844 y su reglamento D.S 009-93-RM-EM. Dentro de este marco, diversas empresas privadas y estatales iniciaron sus operaciones en diversas regiones del país con la finalidad de reducir las brechas de electricidad. Es por ello, que surgen nuevos proveedores de diversos servicios relacionadas a los proyectos de electrificación, mantenimiento de líneas de media y baja tensión, ejecución de actividades de control de pérdidas entre otras, a consecuencia de ello, Reyser Ingenieros SRL, nace con la finalidad de cubrir dichas necesidades (Equilibrium, 2018).

En el siguiente capítulo, en primer lugar, se presentará a la empresa Reyser Ingenieros SRL, detallando aspectos de su localización, principales clientes y como el Programa de Negocios Competitivos GRI-SECO-CENTRUM PUCP colabora con la empresa. En segundo lugar, se describe la visión, misión y valores organizacionales establecidos por la alta gerencia, además, se describirá la estructura organizacional, principales equipos de trabajos y la población que labora en Reyser Ingenieros SRL. Finalmente, se detalla las principales unidades de negocios y las estrategias organizaciones que permiten el logro de la visión de la empresa.

### **1.1. Presentación de la organización**

A continuación, describiremos la misión, visión y valores de la empresa, la estructura organizativa, las unidades de negocios y servicios, y las estrategias de la organización.

#### **1.1.1 Antecedentes**

La empresa Reyser Ingenieros SRL, es una organización creada en el año 1993 en la ciudad Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad (ver Figura 1). La



empresa se constituyó, como Sociedad de Responsabilidad Limitada según Escritura Pública de fecha 02 de noviembre de 1993, debidamente inscrita en el Registro de Sociedades Comerciales de Responsabilidad Limitada de la SUNARP según Partida N° 11010322 (Reyser Ingenieros SRL, 2018).

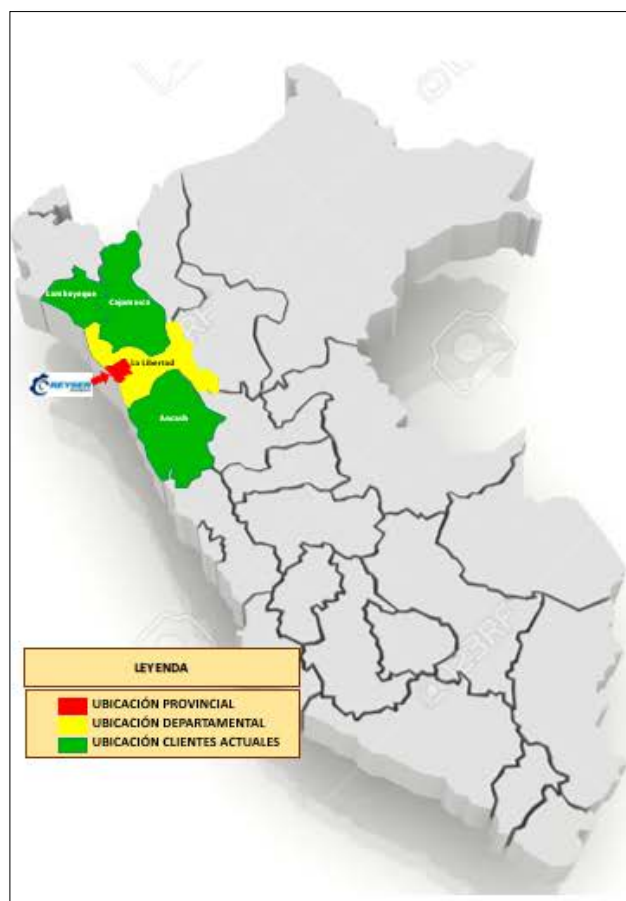


*Figura 1.* Ubicación Regional oficina principal Reyser Ingenieros Tomado de “Análisis Empresa Real - Reyser Ingenieros - S.R.L.” por Quispe et al. 2017, Trujillo, Perú.

Reyser Ingenieros SRL está dedicada a brindar soluciones en el sector energético (subsector eléctrico), acorde a la medida de las necesidades de sus clientes, cuenta con equipos de profesionales técnicos y operativos donde realizan trabajos de elaboración y ejecución de proyectos de electrificación, ampliación y remodelación de redes áreas y subterráneas, mantenimiento de líneas de media y baja tensión, ejecución de actividades de control de pérdidas, de construcción civil y actividades comerciales (León, Pérez, Vereau, & Guarniz, 2017).

La presencia de Reyser Ingenieros SRL, en el mercado nacional se debe principalmente por la cobertura de servicios que realiza a las empresas Hidrandina y Electronorte (ENSA) que pertenecen al Grupo Distriluz, este grupo empresarial se dedica a la comercialización y distribución eléctrica. Asimismo, Reyser Ingenieros SRL, tiene sus operaciones en las

siguientes regiones: (a) La Libertad (Trujillo; Valle Chicama, Cascas, Pacasmayo, Chepén), (b) Cajamarca (Cajamarca, Chilate, Cajabamba, San Marcos y Celendín), (c) Lambayeque y, (d) Ancash (ver Figura 2).



*Figura 2.* Presencia Regional de Reyser Ingenieros.

Tomado de “Análisis Empresa Real - Reyser Ingenieros - S.R.L.” por Quispe et al. 2017, Trujillo, Perú

Es importante señalar que la empresa Reyser Ingeniero SRL, participa del Programa de Negocios Competitivos GRI- SECO- CENTRUM PUCP desde 2017, este programa es financiado por la secretaria del Estado Suizo para temas Económicos (Swiss State Secretariat for Economic Affairs) – SECO, e implementado por el GRI (Global Reporting Initiative) en colaboración con socios locales en Colombia, Ghana, Indonesia, Perú, Sudáfrica y Vietnam (CentrumThink, 2019).

El programa busca contribuir a una mejor integración de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en las Cadenas Globales de Valor a través de reportes de sostenibilidad más abundantes y específicos para cada sector de la economía por parte de las PYMEs, teniendo como resultado mayores puestos de trabajo y oportunidades de ingreso en los países de destino (CentrumThink, 2019).

Se puede destacar como motivaciones para la realización del programa que “los diferentes grupos de interés exigen cada vez más a las grandes empresas rendir cuentas de los impactos sostenibles negativos que ocurren en sus cadenas de valor y además que las empresas presentan problemas para acceder a información sobre indicadores de sostenibilidad de los proveedores”.

### **1.1.2 Misión, Visión y Valores Empresariales**

A continuación, describiremos la visión, misión y valores empresariales de la empresa Reyser Ingenieros SRL.

#### ***Visión***

“La visión de la compañía, consiste en ser reconocidos para el año 2022 como la empresa más confiable en el rubro de servicios, proyectos, obras e infraestructura en el norte del país” (Reyser Ingenieros SRL, 2018).

La visión de Reyser Ingenieros SRL es que en el futuro su entorno (clientes y competencia) las reconozca por la calidad de los servicios que brinda y cumpliendo respetuosamente con los contratos que se le asigne y; asimismo, aspira a diversificar sus servicios a fin de cubrir a más empresas.

#### ***Misión***

“Resolver las necesidades de nuestros clientes en el rubro de servicios, proyectos e infraestructura, teniendo como respaldo al recurso humano más competente y comprometido con la calidad, seguridad y medio ambiente” (Reyser Ingenieros SRL, 2018).

La misión de Reyser Ingenieros SRL para alcanzar la visión consiste en fortalecer las relaciones con sus clientes a través de lograr que su personal se comprometa y forme en los temas calidad, seguridad y medio ambiente.

### ***Valores Empresariales***

Los Valores que guían el cumplimiento de la visión y misión de Reyser los siguientes:

*Compromiso*, uno de los valores principales de la empresa, lograr la motivación en el personal de generar un vínculo basado en su grado de implicación emocional e intelectual con la organización.

*Ética*, enfocado en todos nuestros procesos y orientado hacia nuestra relación con los grupos de interés.

*Calidad de servicio*, buscamos superar las expectativas de nuestros clientes durante la ejecución de nuestros servicios siendo uno de nuestros principales objetivos lograr clientes satisfechos.

El objeto social que Reyser Ingenieros cuenta, es el siguiente:

Instalación, mantenimiento y/o remodelación de redes eléctricas de distribución primarias y secundarias

Elaboración de expedientes técnicos, supervisión y ejecución de proyectos de electrificación urbana rural.

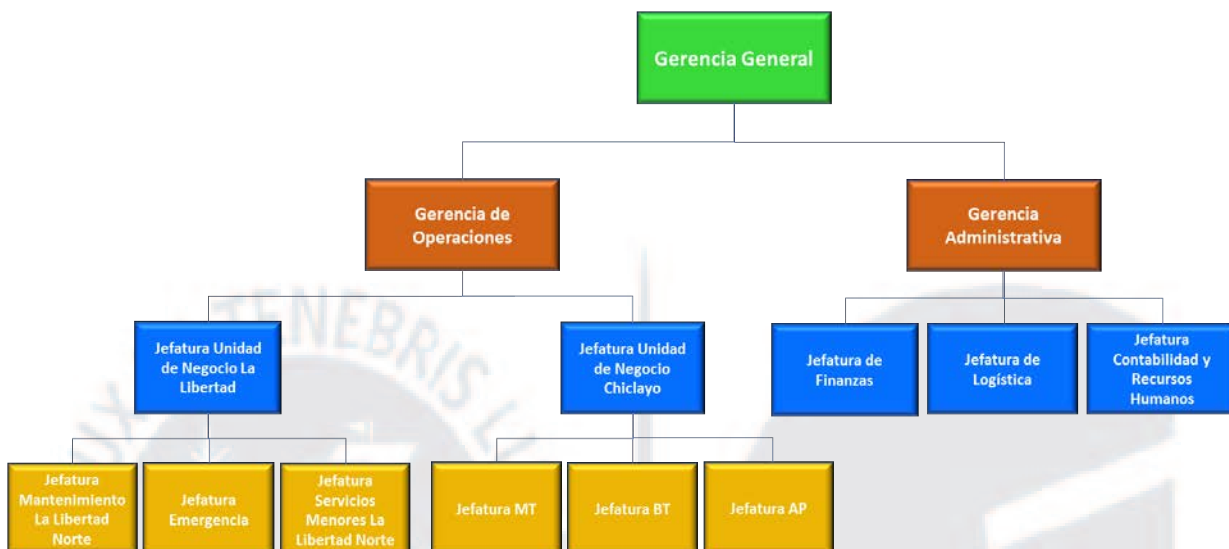
Actividades técnico-comerciales (reparto de recibos, cortes, reconexiones, toma de lecturas.)

### ***Estructura de gobernanza***

Reyser Ingenieros SRL, cuenta con una Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa y diversas jefaturas funcionales organizadas en las diferentes unidades de operaciones en La Libertad, Chiclayo y Cajamarca (ver Figura 3).

Además, que la organización presenta una diferenciación vertical baja, con 4 niveles

jerárquicos donde el área técnica y las gerencias tienen una comunicación fluida. Por ende, la estructura organizacional permite un constante apoyo de la parte administrativa y gerencial a la parte técnica (León, Pérez, Vereau, & Guarniz, 2017).



*Figura 3. Organigrama de Reyser Ingenieros S.R.L. Tomado de "Plan Estratégico 2018–2022" por Reyser Ingenieros S.R.L, 2018, Trujillo, Perú*

Un aspecto importante dentro de la gobernanza es la gestión de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, que cuenta con un comité de Seguridad y Salud en el Trabajo que de acuerdo con lo regulado por Ley N° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR. Por ende, este comité paritario, está conformado por igual número de miembros representante de la empresa y de parte de los trabajadores. La finalidad de este comité es gestionar y liderar actividades preventivas, revisión y aprobación de diferentes documentos legales exigido por la norma, investigación de accidentes laborales, promover la participación de los trabajadores en la gestión autocuidado y ser vigilantes del cumplimiento de la legislación. Reyser Ingenieros SRL, cuenta con 2 comités paritarios conformados y un comité en proceso de conformación, que son los siguientes:

Tabla 1

*Integrantes Comité La Libertad norte*

Comité	Nombres y Apellidos
Miembros Titulares del Empleador	Ing. Eleiser Antonio Cárdenas Gastelo Ing. Nilser Edison Centurion Flores Ing. Zosimo Manuel Ramos Mendoza
Miembros Suplentes del Empleador	Ing. Carlos David Vásquez Hernández. Ing. José Víctor Herrera Molocho. Ing. Carlos Enrique Burga Yangua
Miembros titulares de los trabajadores	Tco. Jorge Luis Lezcano Urbina Tco. Tito Elmer Chavarri Sánchez Tco. Luis Bartolo Huacacolqui Ramírez
Miembros Suplentes de los Trabajadores	Tco. Ricardo Roberto Campos Cuñe Tco. Nicolás Roger Vargas Carbajal Tco. Marco Antonio Ugaz Nomberto

*Nota.* Tomada del “Reporte de Sostenibilidad 2017” por Reyser Ingenieros S.R.L., 2018, Trujillo, Perú.

Tabla 2

*Integrantes Comité Cajamarca*

Comité	Nombres y Apellidos
Miembros titulares del empleador	Ing. Juan Carlos Santa Cruz Rodríguez Ing. Luis Enrique Castro Gálvez
Miembros suplentes del empleador	Ing. Marco Antonio Beltrán Gutiérrez
Miembros titulares de los trabajadores:	Gonzalo Flores Romero Edin David Castillo Cruz
Miembros suplentes de los trabajadores:	Moisés Ordoñez Zelada Carlos Martínez Dávila

*Nota.* Tomada del “Reporte de Sostenibilidad 2017” por Reyser Ingenieros S.R.L., 2018, Trujillo, Perú.

Por último, un aspecto necesario a mencionar es la cantidad de trabajadores en la empresa Reyser Ingenieros SRL, donde la población de varones representa un 95% del total de empleados permanentes y solo el 5% son de mujeres. Asimismo, el personal varón básicamente está localizado en los puestos técnicas operativas y las mujeres ocupan los cargos administrativas y gerenciales. En la Tabla 3 se muestra la cantidad de empleados permanentes y temporales, también la distribución de personal en las diferentes unidades operativas de Reyser Ingenieros SRL.

Tabla 3

*Cantidad de capital humano*

Sexo	Permanente	Temporal
Hombre	142	15
Mujeres	6	5
Total	148	20
Nombre de la Región	Permanente	Temporal
Cajamarca	87	13
La Libertad	58	10

*Nota.* Tomada del “Análisis Real de Reyser Ingenieros S.R.L” por Quispe et al. 2017. Trujillo, Perú, 2017.

### 1.1.2 Unidades de negocio y servicios.

La empresa Reyser Ingenieros SRL, cuenta con cuatro unidades de negocio con la finalidad de atender a las empresas Hidrandina y ENSA. Las unidades de negocio se detallan seguidamente: (a) Unidad La Libertad, (b) Unidad Cajamarca, (c) Unidad Lambayeque y (d) Unidad Ancash. Por otro lado, los principales servicios que ofrece a estas empresas son los siguientes:

- Instalación, mantenimiento y remodelación de redes eléctricas de distribución primaria y secundaria.
- Elaboración de expedientes técnicos, supervisión y ejecución de proyectos de electricidad urbana y rural.
- Actividades técnicas – comerciales

### 1.1.3 Estrategias de la Organización.

Las estrategias de la organización están alineadas a la visión y misión establecidos por la alta gerencia y descritas en el plan estratégico diseñado hasta 2022 donde se detallan los ejes estratégicos (Reyser Ingenieros SRL, 2018).

- Eje I – Crecimiento de las ventas: Gestionando el incremento de los ingresos, márgenes y rentabilidad, optimizando los recursos propios de la empresa para la ejecución de las actividades, y ampliando la cartera de clientes.

- Eje II – Calidad de bienes y servicios: Brindar un servicio que cumpla con las normas técnicas establecidas en el momento oportuno, a través de seguimiento de los trabajos ejecutados, a fin de reducir el número de reclamos y penalidades aplicadas, manteniendo elevado el nivel de satisfacción del cliente y brindando buen trato al usuario.
- Eje III – Mejorar la Seguridad y Salud en el Trabajo y la Gestión Ambiental: Involucrando a todos sus colaboradores con la Seguridad y Salud Ocupacional y el cuidado del Medio Ambiente, mediante capacitaciones, difusión de estándares e instrucciones y cualquier otra actividad que los sensibilice a cumplir con la normativa vigente, y hacer cumplir a sus compañeros de la misma forma.
- Eje IV – Comportamiento ético: Comprometer a todo el personal a actuar bajo los principios, valores, normas y pautas organizacionales que conducen a un buen comportamiento personal y social, generando relaciones de confianza, transparencia y tranquilidad, tanto hacia el interior de la organización como hacia los grupos de interés y el medio ambiente formando una imagen de empresa comprometida y de respeto con la comunidad.
- Eje V – Mejora en la Gestión de los Procesos: Mejora continua de nuestros procesos, siendo uno de los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, normas que serán implementadas y certificadas en la empresa.
- Eje VI – Desarrollo de talento humano y organizacional: Fortalecer la gestión del talento humano como gestión fundamental para mejorar la productividad del personal y por ende mejorar los resultados de la empresa. Los asuntos relacionados a la gestión del talento humano, los programas de capacitación, plan de sucesión, línea de carrera, la retención del talento y la gestión por



competencias, serán abordados para promover la renovación y el desarrollo integral del recurso humano, afianzada en el comportamiento ético y la cultura del servicio al cliente

## **1.2. Análisis de la industria**

Con la finalidad de desarrollar la estrategia en la cual debe caminar una empresa considerando superar a su competencia, y que influirían en su rentabilidad a largo plazo, es importante la realización de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la empresa Reyser Ingenieros SRL también incluyendo aspectos de sostenibilidad del sector y la relación actual con la organización.

### **1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter**

Es necesario tener en cuenta algunos factores que influyen cuando se quiere ingresar a un nuevo mercado o cuando es necesario analizar el sector en el que se encuentra la empresa. Para ello, es necesario analizar desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis se realiza para evaluar a los proveedores que existen en el sector, las probables compañías que podrían incursionar en el negocio, los posibles productos sustitutos que podrían entrar al mercado y competir con nuestros productos, el grado de negociación que podemos establecer con los clientes y, por último, analizar a los competidores del sector (Porter, 1979).

Con la finalidad de evaluar la atractividad de la empresa en el sector, fue necesario realizar investigar el sector electricidad en los últimos años y como es el desempeño de los competidores de Reyser Ingenieros SRL. Asimismo, fue necesario realizar una entrevista a la Gerente General el cual fue realizado el 22 de abril del 2019 donde se permitió conocer el sector de electricidad en la región de La libertad, Cajamarca y otras regiones donde Reyser Ingenieros SRL., actualmente tiene presencia operativa.

### 1.2.2 Poder de negociación de los compradores y clientes

Desde el año 2011 hasta el 2017 se ha incrementado la producción de electricidad en un 29% donde los tipos de fuentes generadoras tradicionales como hidráulica y térmica incrementaron en un 26% su producción de electricidad. Asimismo, las generaciones eólicas y solares tienen un incremento sustancial que permite ser una alternativa ecológica (ver Figura 4). Otro aspecto, que permitió el crecimiento del sector de electricidad es el incremento de las inversiones de las principales empresas distribuidoras en el sector.

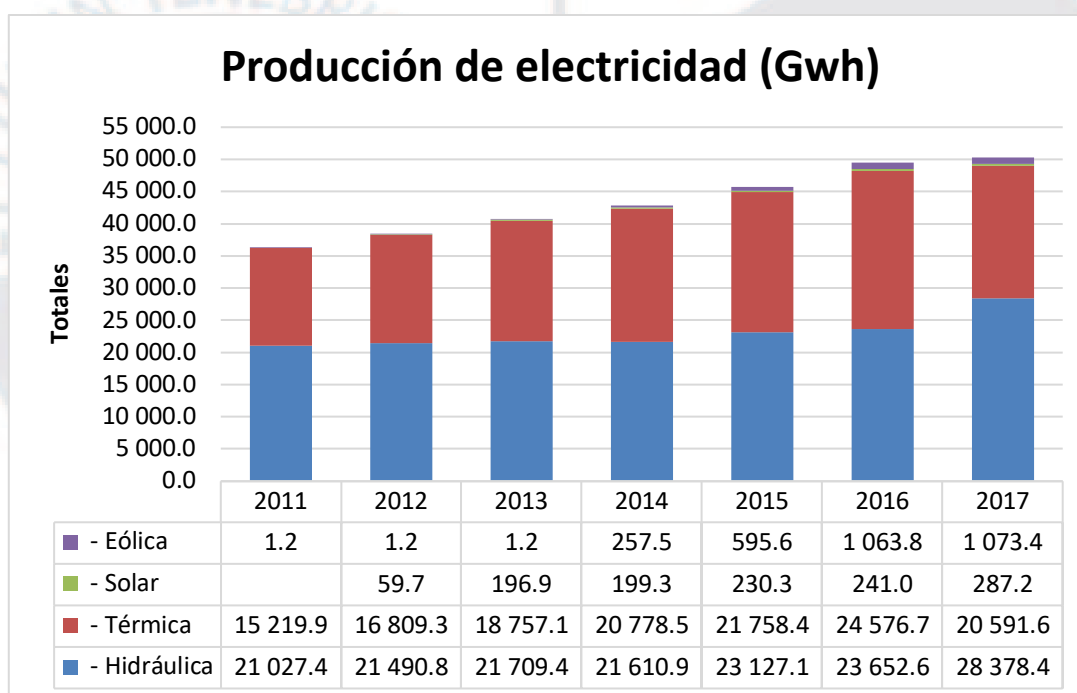


Figura 4. Producción de electricidad, periodo 2011 - 2017

Tomado de “Producción de Electricidad periodos 2011 -2017”, por Ministerio Energía y Minas, 2018, Lima, Perú.

Las empresas de distribución en el sector de energía específicamente de las actividades de electricidad presentan una continua inversión anual que ha contribuido al desarrollo de la urbanización. Por ejemplo, las empresas Edelnor y Luz del Sur lideran las inversiones en el sector debido principalmente que su mercado objetivo es la región de Lima donde se cuenta con la mayor población del país. Sin embargo, es importante destacar que el

grupo Distriluz que conforman las empresas Hidrandina (Electronorte medio), Electrocentro S.A., ENOSA (Electronoroeste S.A.) y ENSA (Electronorte S.A), cuenta con un acumulado de inversión desde el año 2011 al 2017 la suma 354,064 miles USD esto representa un 14.85% de las inversiones total del país hasta el año 2017 (ver Figura 5).

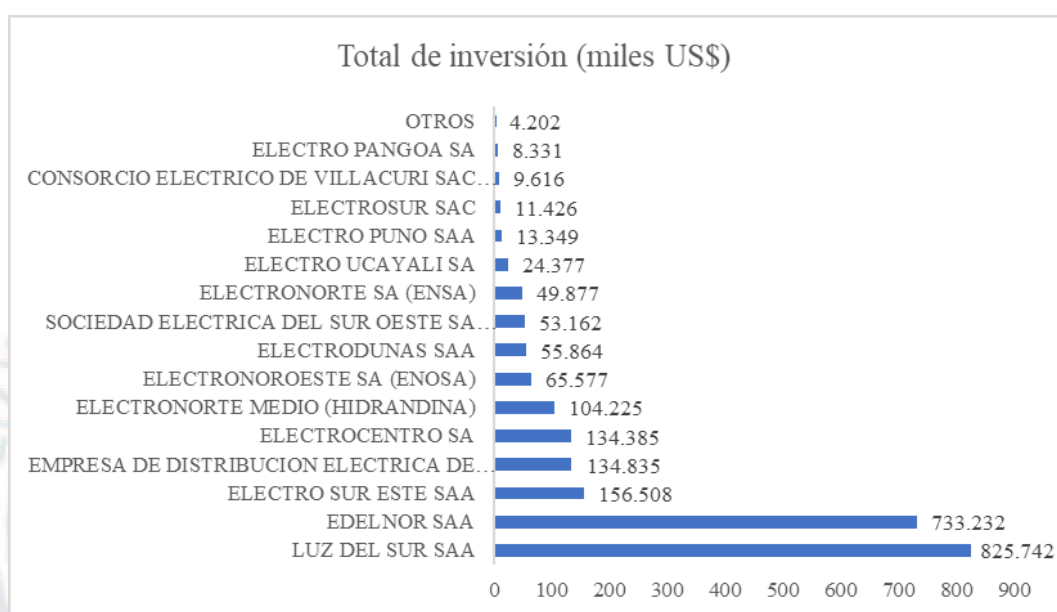


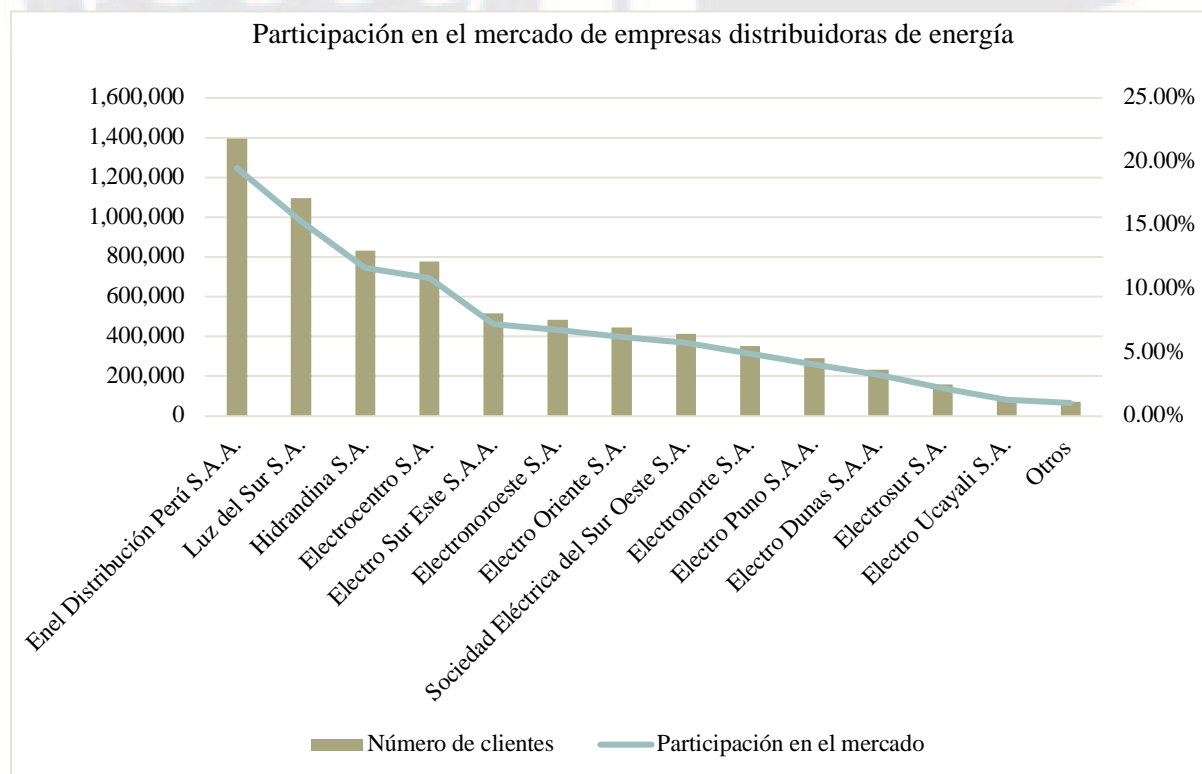
Figura 5. Inversiones por empresas de distribución de energía en el Perú, periodo 2011 - 2017 Tomado de Ministerio Energía y Minas 2017, capítulo 8, Inversiones del sector energético periodos 2011 -2017.

Por lo expuesto, estas inversiones permiten la ampliación de la red eléctrica de distribución y con ello se incrementa la necesidad de requerir servicios de empresas que brinden servicios de mantenimiento, reparación de líneas eléctricas y ejecución de proyectos eléctricos. Además, la gran demanda de este tipo de empresas promueve la competencia entre ellas y, los clientes cuentan con diversas ofertas de empresas. Es por ello, que el cliente tiene un alto poder de negociación.

En la actualidad, Reyser Ingenieros SRL trabaja con las empresas de distribución eléctrica ENSA (Electronorte S.A), e Hidrandina (Electronorte medio). Asimismo, en el año 2017, la empresa Hidrandina invitó a Reyser Ingenieros SRL, al programa de negocios competitivos para que pueda alinearse a las políticas exigidas y también desarrollar el Reporting Global Initiative (GRI). Es imperativo mencionar que este reporte permitirá a

Reyser Ingenieros SRL, mejorar su reputación en el mercado, permitirá interactuar con los grupos de interés y tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores para continuar con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Sin embargo, existe clientes potenciales en el sector de electricidad en el país (entre estatales y privadas) dedicados a la distribución de energía y quienes vienen realizando grandes inversiones, como es el caso de Luz del Sur S.A.A y ENEL distribución Perú (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería , 2016). Asimismo, en la región del norte se puede identificar la participación en el mercado de Hidrandina con un 11.63%, Electro Norte con 4.91%, Electro Noreste con 6.77% y Electro Centro con 10.86% que son empresas del grupo Distriluz. Por tal motivo, se puede proponer un acercamiento con Electro Noreste y Electro Centro que son empresas que Reyser Ingenieros SRL no tiene relaciones comerciales (ver Figura 6).



*Figura 6.* Participación de mercado de empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Perú.

Tomado de “Participación de empresas 2017” por Ministerio de Energía y Minas en Participación de empresas del 2017

Se debe tener en cuenta que no existe una competencia entre los clientes actuales, esto se debe a que las empresas distribuidoras de energía brindan servicios eléctricos en diferentes sectores o espacios geográficos. Además, entender que el coste del servicio de mantenimiento, reparación y la capacidad de integrar hacia atrás por parte del cliente implicaría un gasto no solo financiero, sino también operacional y logístico por la naturaleza de los trabajos. Finalmente se debe saber que, además de los actuales clientes (ENSA e Hidrandina), existen varios potenciales clientes como Electrocentro y Electronoroeste (ENOSA) y empresas de otros sectores que tienen reportes de sostenibilidad. Este hecho es una oportunidad de Reyser Ingenieros para negociar futuros proyectos con dichas empresas que buscan compartir la misma filosofía de sostenibilidad económica, ambiental y social.

### **1.2.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

La empresa Reyser Ingenieros SRL cuenta con 4 tipos de proveedores que satisfacen sus requerimientos que son los siguientes: (a) los dedicados a la venta de materiales, herramientas e implementos requeridos según las normas de seguridad y el código de electricidad, (b) los proveedores de combustible para las unidades de transporte, (c) proveedores de servicios de asistencia mecánica, proveedores de geolocalización – telefonía, y (d) entidades financieras (ver Tabla 4). Dado que, para Reyser Ingenieros SRL, es necesario mantener relaciones comerciales esto no lo condiciona a negociar contratos a largo plazo debido que existen una variedad de proveedores que brindan estos equipos, materiales y servicios, por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Otro aspecto que influye es que Reyser Ingenieros SRL tiene contratos con sus clientes donde el abastecimiento de los materiales e insumos son parte del servicio. Es así que, la empresa solo compre componentes de ferretería en mínimas proporciones. Finalmente, también se realiza tercerización de equipos o maquinarias, pero solo sucede por trabajos de urgencias o fallas en las planificaciones logísticas.

Tabla 4

*Lista de proveedores de Reyser Ingenieros SRL*

N°	Proveedores	Tipo de proveedor
1	Movistar	Servicios
2	Entel	Servicios
3	Claro	Servicios
4	Es Salud	Servicios
5	La Positiva	Servicios
6	Mapfre	Servicios
7	JLT Perú	Servicios
8	Autonort	Servicios
9	Interamericana	Servicios
10	Coesti	Combustible
11	Repsol	Combustible
12	Ferretería del Norte	Materiales/herramientas
13	El detalle	Materiales/herramientas
14	Maestro	Materiales/herramientas
15	Sonepar	Materiales/herramientas
16	Logytec	Materiales/herramientas
17	Banco de Crédito	Financiero
18	Banco Continental	Financiero
19	Scotia Bank Perú	Financiero

*Nota.* Tomado de “Análisis Empresa Real - Reyser Ingenieros - S.R.L.” por Quispe et al. 2017, Trujillo, Perú.

La capacidad de los proveedores para integrar hacia atrás es indiferente para los intereses de Reyser Ingenieros SRL. Esto se debe a la cantidad de proveedores que existe para cada rubro de materiales o servicios a requerir, los costes por cambiar de proveedor son mínimos y la competencia entre proveedores es alta.

#### **1.2.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Debido a la alta inversión por empresas privadas y el estado como principales agentes de inversión se viene ejecutando proyectos de distribución eléctricas además se suma la inversión ejecutada por la Dirección General de Electrificación Rural - DGER (Ministerio de Energía y Minas, 2017), se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta. Esto se debe a la demanda que se crea a partir de la creación de mayor infraestructura eléctrica y que

la inversión de equipos eléctricos para ejecutar los servicios o proyectos es accesible para las empresas eléctricas recién creadas. Este es el caso de empresas constructoras y empresas pequeñas que quieran dar servicios de instalación, operación y mantenimiento a grandes proyectos o infraestructuras eléctricas que se encuentren en funcionamiento.

Otro punto para tomar en cuenta es el método de operación de los competidores para la atención de incidentes o requerimientos de trabajo mediante software. Esta nueva forma de trabajo trae un valor agregado a los nuevos competidores de Reyser introduciendo tecnología a sus operaciones.

### **1.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

A partir del 2010, el Perú ha incorporado en la política de energética nacional 2010 - 2040 el uso de Recursos Energéticos Renovables (RER), con la finalidad de promover el financiamiento progresivo y lograr reducir las brechas de cobertura de electricidad en los sectores rurales y urbanos donde se está presenta un crecimiento poblacional. En consecuencia, el ingreso de productos sustitutos como los proyectos solares y eólicos es inevitable a largo plazo (Ministerio de Energía y Minas, 2010). Para Reyser Ingenieros SRL esto representa una amenaza alta debido que la empresa solo está especializada para trabajos eléctricos en distribución y participa en proyectos para nuevos sectores poblaciones.

Otro aspecto, de las políticas establecidas por el Ministerio de Energía y Minas sobre RER, es el énfasis del gobierno en incrementar los proyectos con energías renovables. Es por ello, que se cuenta 33 empresas adjudicadas como RER al 2016 lo cual muestra la futura creación de empresas dedicadas al mantenimiento de plantas y líneas de energía renovable (Ministerio de Energía y Minas, 2016). A continuación, en la Tabla 5, se detalla las empresas adjunticas por el origen de energía.

Tabla 5  
*Características técnicas y cantidad proyectos RER adjudicados*

N°	Origen	Total de empresas adjudicadas como RER	GW.h 2014	GW.h 2015	GW.h 2016	GW.h 2017
1	Hidráulico	19	906.78	1,138.32	1,077.16	1,232.52
2	Biomasa, biogás	5	229.17	199.39	203.56	185.92
3	Total Solar	6	199.30	230.26	241.01	287.20
4	Total Eólico	3	256.31	594.37	1062.60	1072.20
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>1592</b>	<b>2162</b>	<b>2584</b>	<b>2778</b>

*Nota.* Tomado del anuario estadístico de electricidad, características y producción RER de los anexos 12, 13 del periodo 2014 – 2017

### 1.2.6 Rivalidad entre los competidores

En las ciudades en las que Reyser Ingenieros SRL tiene participación de mercado se encuentran otras empresas que brindan los mismos servicios a sus clientes actuales. Tal es el caso de CAM Lima (compañía de Engie) que también brinda servicios a Hidrandina en el área operativa y de emergencias. Otro competidor es Cobra (dedicado a los proyectos con operadoras móviles), Enerlectric y FYD contratistas. Ninguna de las empresas mencionadas tiene un reporte de sostenibilidad, lo cual significaría una oportunidad de Reyser para diferenciarse de sus competidores y crear una ventaja competitiva al momento de licitar con empresas que comparten la misma visión de los reportes GRI.

Es necesario saber que algunas ventajas de los competidores con respecto a Reyser Ingenieros SRL son el uso de aplicaciones que generan órdenes de trabajo para una rápida respuesta ante incidentes suscitados en las redes eléctricas de Hidrandina. La creación de una página web y la actividad en redes sociales por parte de los competidores ha marcado una gran diferencia con respecto a la estrategia de Marketing de Reyser Ingenieros SRL lo cual lo ha relegado y quitado competitividad en el mercado. Por estas razones se considera que la rivalidad entre competidores es alta.



A continuación, se muestra el análisis de Porter para los servicios eléctricos que brinda la empresa Reysen (Figura 7).

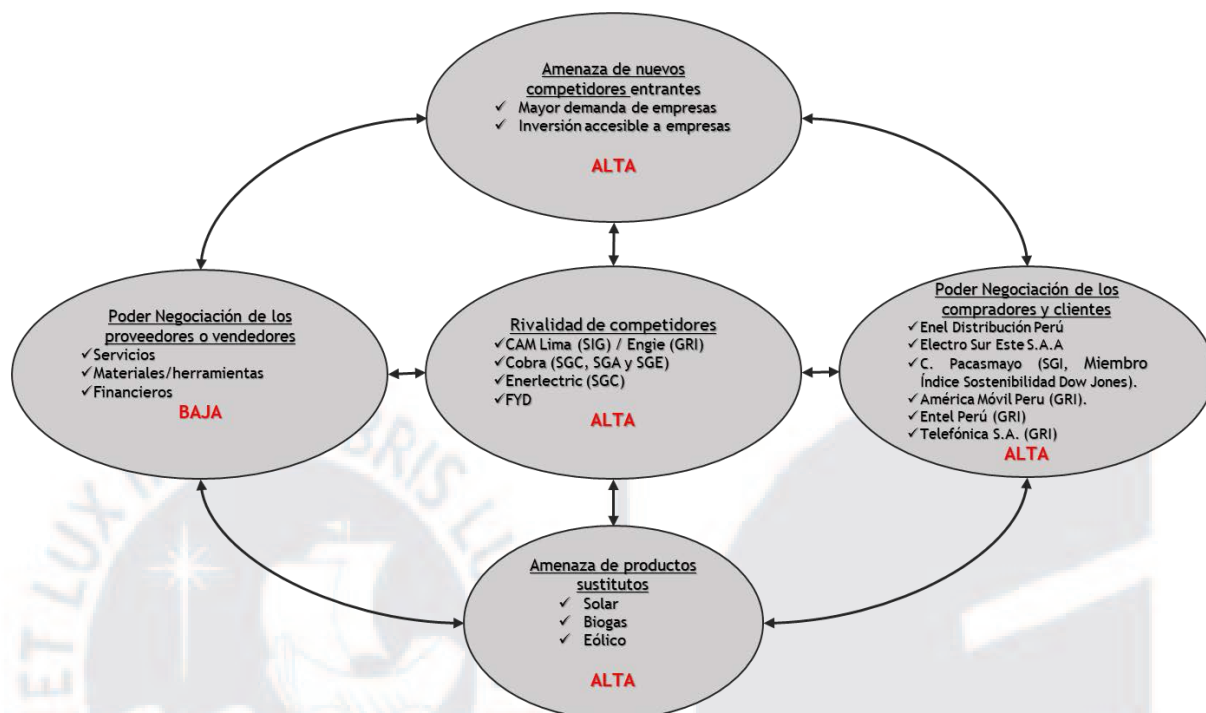


Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para los servicios eléctricos de mantenimiento, operación y ejecución de proyectos de Baja y Media Tensión

### 1.3. Análisis externo (PESTE)

El análisis PESTE es una evaluación externa donde se busca explorar el entorno de las organizaciones y el análisis de la industria con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas claves. El análisis comprende obtener información relevante en cinco categorías: (a) políticos, (b) económicos, (c) social, (d) tecnológico y (e) ecológico. Finalmente, se obtendrá una lista de oportunidades y amenazas que serán claves para el éxito en el sector de la empresa y poder obtener ventajas competitivas (D'Alessio F. , 2015)

#### 1.3.1 Análisis políticos, gubernamentales y legales

En la actualidad uno de los principales cambios laborales que se presentan en la región es la legislación laboral específicamente a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo nombre que está vigente desde el año 2011. Sin embargo, los procesos de fiscalización para el

cumplimiento de esta norma estaban centralizadas en Lima, pero desde el año 2014 la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) inauguró unas nueve sedes en la ciudad de Trujillo y en otras regiones del norte del país, con estas nuevas oficinas permiten las incrementar las fiscalizaciones a todas las actividades económicas de las regiones del norte del país (Gestion, 2014). Es importante, destacar que el cumplimiento de la legislación laboral permite aplicar multas si las empresas no implementan sistemas de gestión de seguridad y salud en los trabajadores con la finalidad de prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Reyser Ingenieros SRL es una empresa considerada de alto riesgo principalmente por trabajar con clientes del sector electricidad y por los servicios eléctricos que realiza (El Peruano, 2016). Es por tal motivo, que la aplicación de multas por SUNAFIL es una amenaza para la organización, por las probables infracciones laborales por accidentes incapacitantes y denuncias por incumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. Este contexto laboral en el reporte de sostenibilidad del 2017 Reyser Ingenieros SRL, indica en el GRI 403: Seguridad y Salud en el Trabajo, que cuentan ciertas actividades relacionadas a la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por ejemplo, inspecciones de seguridad, entrenamientos, monitoreos ocupacionales, auditorias e indicadores.

Por otra parte, desde el año 2017 que inicio el escándalo de corrupción de la empresa Odebrecht y otras grandes empresas peruanas e internacionales, el Perú aprobó mediante decreto supremo el Plan Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción 2018 – 2021 (PCM, 2018). Con este decreto, se busca luchar contra todas las formas de corrupción y lograr que todas las empresas desarrollen buenas prácticas éticas y que incorporen modelos de prevención como en el decreto legislativo N°1352, la ley 30424 y, además, utilizar algunos estándares de la norma ISO 37001 que es el Sistema de Gestión Anti soborno (INACAL, 2017). Por tal motivo, esto representa una amenaza para la empresa Reyser

Ingenieros SRL principalmente por la competencia desleal en las licitaciones y las exigencias de políticas corporativas de anticorrupción que impulsa los clientes.

Es importante mencionar que en el Reporte de Sostenibilidad del 2017 de Reyser Ingenieros SRL, específicamente en el GRI 205: Anticorrupción, identifica que las políticas y procedimientos deben ser comunicados e instruidos a los trabajadores de la organización. Sin embargo, se evidencia que esto no está implementado y genera una oportunidad no aprovechada, que crearía una ventaja competitiva respecto a sus competidores. También es importante destacar que la empresa, constantemente se presenta a diversas licitaciones públicas y privadas, y a ello, es importante contar con un sistema de gestión anticorrupción (como GRI Anticorrupción) para diferenciarse de los competidores (Reyser Ingenieros SRL, 2017).

Otra variable necesaria a considerar es el cumplimiento de las normas ambientales en el subsector de electricidad donde incluso se cuenta con infracciones administrativas y una escala de multas para todas las empresas que incumplen con exigencias legales (OEFA, 2015). Además, desde el año 2015 la entidad fiscalizadora a cargo es el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) aplicando las tipificaciones infractoras las sanciones monetarias asciende hasta 2000 UIT. Es por ello, que este escenario regulador es una amenaza para Reyser Ingenieros SRL principalmente porque implica contar con mecanismos de prevención, mitigación y contingencia que deben estar organizados en un sistema de gestión ambiental. Asimismo, los principales clientes, a través de mecanismos de homologaciones de proveedores deben evaluar el cumplimiento de las normas de medio ambiente. Finalmente es importante resaltar que en el reporte de sostenibilidad del 2017 de Reyser Ingenieros SRL, no se detalla el GRI 307 respecto al cumplimiento ambiental (Reyser Ingenieros SRL, 2017).

### 1.3.2 Análisis económicos y financieras

El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en el año 2017 tuvo un crecimiento de 2,5 % un valor menor que el año 2015 y 2016 respectivamente, donde el principal motivo de esta desaceleración se debe al fenómeno del niño costero que impactó en el año 2017 donde incluso genero caídas del PBI en diversas regiones del norte del país (El Comercio, 2017). Sin embargo, en la región de la Libertad y Cajamarca presenta un crecimiento del PBI generando un crecimiento favorable para el desarrollo de la producción de empresas en dichas regiones. Asimismo, este crecimiento del PBI en los departamentos de la Libertad, Cajamarca y Lambayeque donde registran crecimientos 1.7%, 2,9% y 2.5% respectivamente, permitirá una oportunidad para la empresa Reyser Ingenieros SRL debido que son departamento donde actualmente cuenta con presencia, pero solo en el sector electricidad. Sin embargo, con estos indicadores económicos positivos le permite tener una oportunidad para ofrecer sus servicios a otros sectores (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Producto Bruto Interno por años y departamentos del Norte*

Departamentos	2013	2014	2015	2016	2017
Cajamarca	-1,6	-2,1	-0,5	-2,1	2,9
La Libertad	4,4	1,5	2,2	0,8	1,7
Lambayeque	3,6	2,1	4,4	2,5	2,5
Lima	5,7	3,8	3,1	2,7	2,1
Piura	4,0	5,8	0,6	0,3	-1,9
San Martín	1,6	7,2	5,6	2,2	6,4
Tumbes	2,1	4,8	-2,5	-1,3	2,4
<b>PBI País</b>	<b>5,9</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017

La variación del Valor Agregado Bruto del departamento La Libertad del año 2017 del sector electricidad, gas y agua presenta un decrecimiento de 9,0 % respecto al año 2016. Por otro lado, el departamento de Cajamarca presenta un crecimiento del 24,9 % respecto al 2016 y finalmente el departamento de Lambayeque y La Libertad presenta un decrecimiento 5,9% y 9,0 % respecto al año 2016. Es importante destacar que la empresa Reyser está presente en

las regiones de Libertad, Cajamarca y Lambayeque donde realiza servicios a las empresas Hidrandina y ENSA principales empresas comercializadoras y distribuidoras de electricidad de los departamentos del norte y centro del País. Es por tal motivo, que cuenta con relación directa del crecimiento de la electricidad porque implica oportunidades en el crecimiento del sector (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Electricidad, gas y agua. Valor Agregado Bruto (Variación porcentual del índice de volumen físico)*

<b>Departamentos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Cajamarca	6,2	0,8	6,5	-14,2	24,9
La Libertad	-0,6	25,4	20,4	7,8	-9,0
Lambayeque	1,5	-2,2	29,5	-0,5	-5,9
Lima	3,3	10,4	3,0	4,5	-6,0
Piura	-18,8	27,4	16,3	-4,1	-6,0
San Martín	2,8	8,6	5,6	25,5	3,3
Tumbes	5,7	2,4	3,2	-2,8	0,2
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>3,4</b>	<b>5,2</b>	<b>6,6</b>	<b>7,8</b>	<b>0,9</b>

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017.

La Población Económica Activa (PEA) del país desde el periodo 2010 al 2017 tiene un crecimiento del 9%. Asimismo, principalmente el área de residencia urbana a nivel nacional presente un crecimiento del 4.2% mientras el área de rural presenta un decrecimiento de 4.2%. Sin embargo, el departamento de La Libertad tiene un crecimiento de 0,51% siendo el segundo departamento con mayor crecimiento del país. Finalmente, existe una tendencia crecimiento en todos los departamentos del norte con la excepción del departamento de Amazonas. Es por ello, que este crecimiento genera una oportunidad para Reyser Ingenieros debido a la inserción de los nuevos jóvenes en las actividades económicas de la región especialmente en el sector eléctrico, considerando la escasez de personal preparado para temas eléctricos del mercado actual (ver Tabla 8).

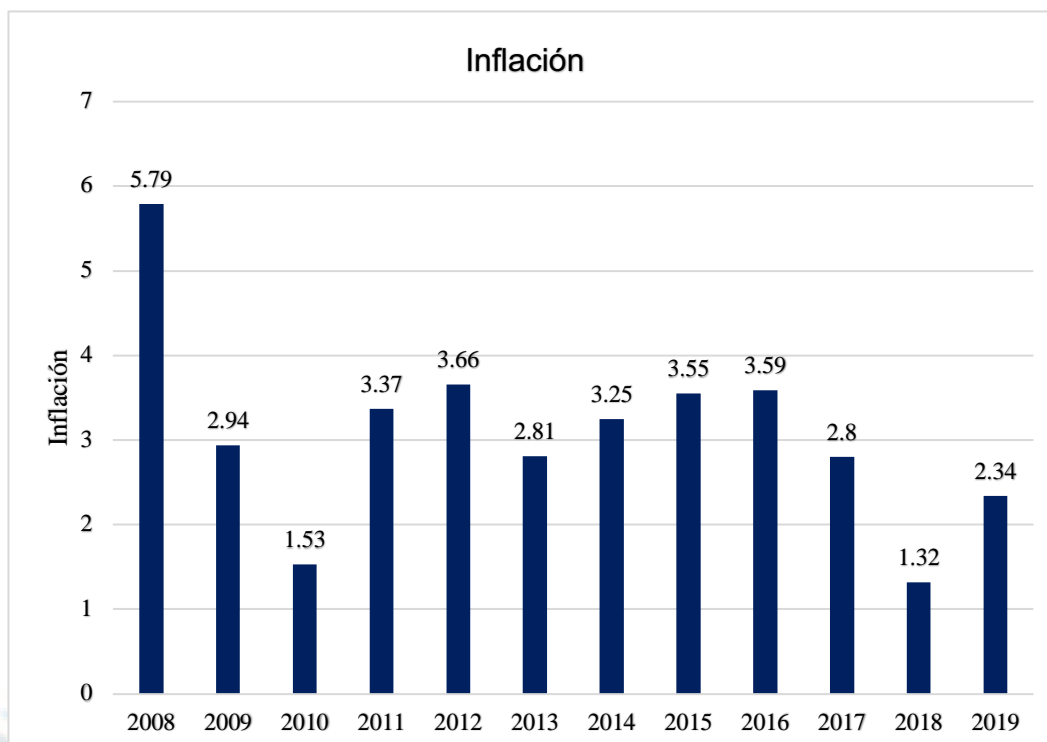
Tabla 8

*Población Económicamente Activa de los departamentos del norte desde 2010 a 2017*

<b>Ámbito geográfico</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Total</b>	15738,1	15948,8	16143,1	16326,5	16396,4	16498,4	16903,7	17215,7
<b>Urbana</b>	73,7%	74,3%	75,0%	75,6%	75,8%	76,3%	77,3%	77,8%
<b>Rural</b>	26,3%	25,7%	25,0%	24,4%	24,2%	23,7%	22,7%	22,2%
<b>Departamento</b>								
<b>Amazonas</b>	1,45%	1,5%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
<b>Apurímac</b>	1,51%	1,55%	1,56%	1,62%	1,64%	1,70%	1,67%	1,67%
<b>Cajamarca</b>	5,18%	5,21%	4,95%	5,17%	5,18%	5,23%	5,38%	5,64%
<b>La Libertad</b>	5,88%	5,78%	6,02%	5,99%	6,07%	6,05%	6,22%	6,39%
<b>Lambayeque</b>	4,05%	4,03%	4,04%	4,12%	4,01%	4,04%	4,15%	4,14%
<b>Piura</b>	5,72%	5,56%	5,71%	5,83%	5,85%	5,80%	5,87%	5,91%
<b>San Martín</b>	2,71%	2,79%	2,70%	2,78%	2,80%	2,71%	2,89%	3,07%
<b>Tumbes</b>	0,81%	0,81%	0,82%	0,83%	0,83%	0,82%	0,85%	0,88%

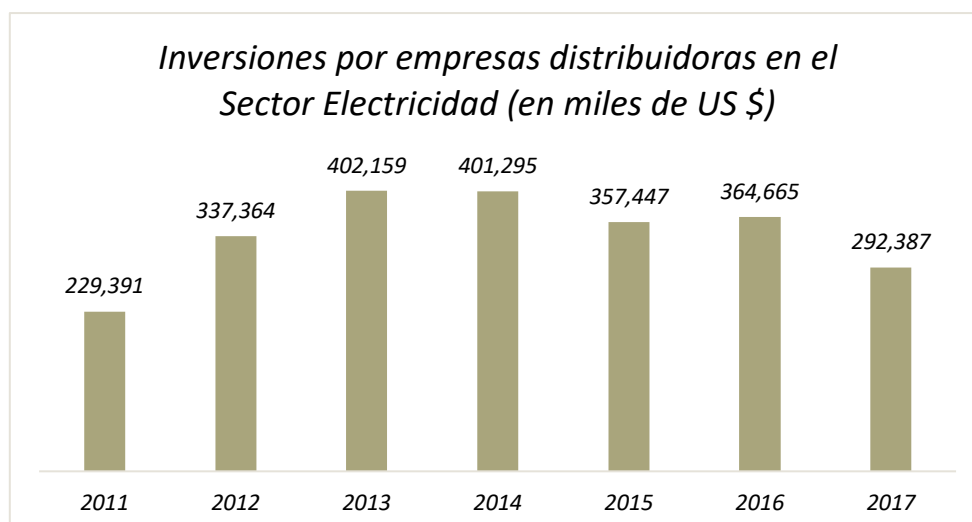
*Nota.* Tomado Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares

Una variable económica adicional a considerar es la tasa de inflación como se puede ver en la figura 8 la evolución de la inflación en los últimos años. Esta información muestra una variación de 4.47 puntos a la baja en los últimos 10 años y esto tiene una relación directa con el precio de la electricidad y el impacto que genera en los consumidores locales. Esto genera oportunidades para Reyser Ingenieros SRL debido a la adquisición de materiales e insumos eléctricos que utilizará en los servicios que ofrece.

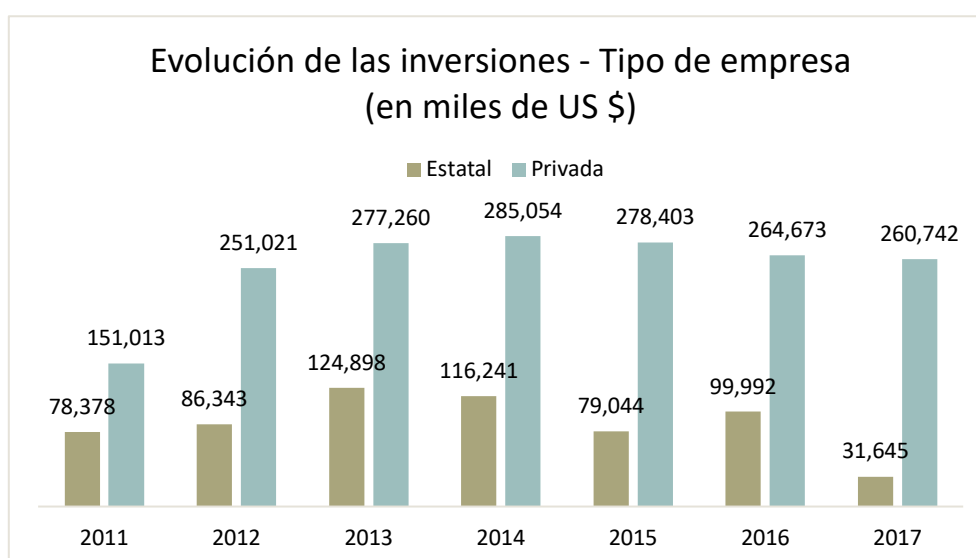


*Figura 8.* Evolución de la Inflación en el Perú  
Tomado de “Inflación” en cuadros estadísticos del Banco Central de Reserva del Perú

Finalmente, en los aspectos económicos es importante destacar las inversiones realizadas en el sector electricidad y especialmente a las empresas de distribución que desde el año 2011 hasta el 2014 presentaban una tendencia de crecimiento. Sin embargo, desde el año 2015 presenta un decrecimiento en las inversiones principalmente en las empresas estatales que son los principales clientes de Reyser Ingenieros SRL y las inversiones en las empresas privadas tiene un valor relativamente constante (ver Figuras 9 y 10). Asimismo, se debe señalar que este sector distribución tiene un crecimiento del 21.5% respecto al año 2011 principalmente por las empresas privadas esto permite generar una oportunidad para Reyser Ingenieros SRL, y poder incursionar en empresas del tipo privado que tienen una evolución de inversiones constantes y favorables. además, estas inversiones permitirán a la empresa evaluar, licitar e incursionar en el sector privado donde actualmente no tiene relaciones comerciales, también expandirse en otras regiones del país y poder ofrecer servicios a empresas como Enel, Luz del Sur u otros.



*Figura 9.* Inversiones por empresas de distribución de energía en el Perú, periodo 2011 - 2017  
Tomado de Ministerio Energía y Minas 2017, capítulo 8, Inversiones del sector energético periodos 2011 -2017.



*Figura 10.* Inversiones por empresas de distribución de energía en el Perú, periodo 2011 - 2017  
Tomado de Ministerio Energía y Minas 2017, capítulo 8, Inversiones del sector energético periodos 2011 -2017.

### 1.3.3 Análisis sociales, culturales y demográficos

Un factor determinante es la formación educativa en la región, principalmente por los Institutos Superiores de Tecnología (IST) que pueden ser privadas o públicas donde las personas eligen formarse en computación e informática, administración, actividades referentes a Salud, actividades agrarias y mecánicas- motores. Asimismo, en la región de la



Libertad se cuenta con 45 Institutos de Educación Superior Tecnológicos, 17 700 matriculados para el año 2014 (ver Figura 11).

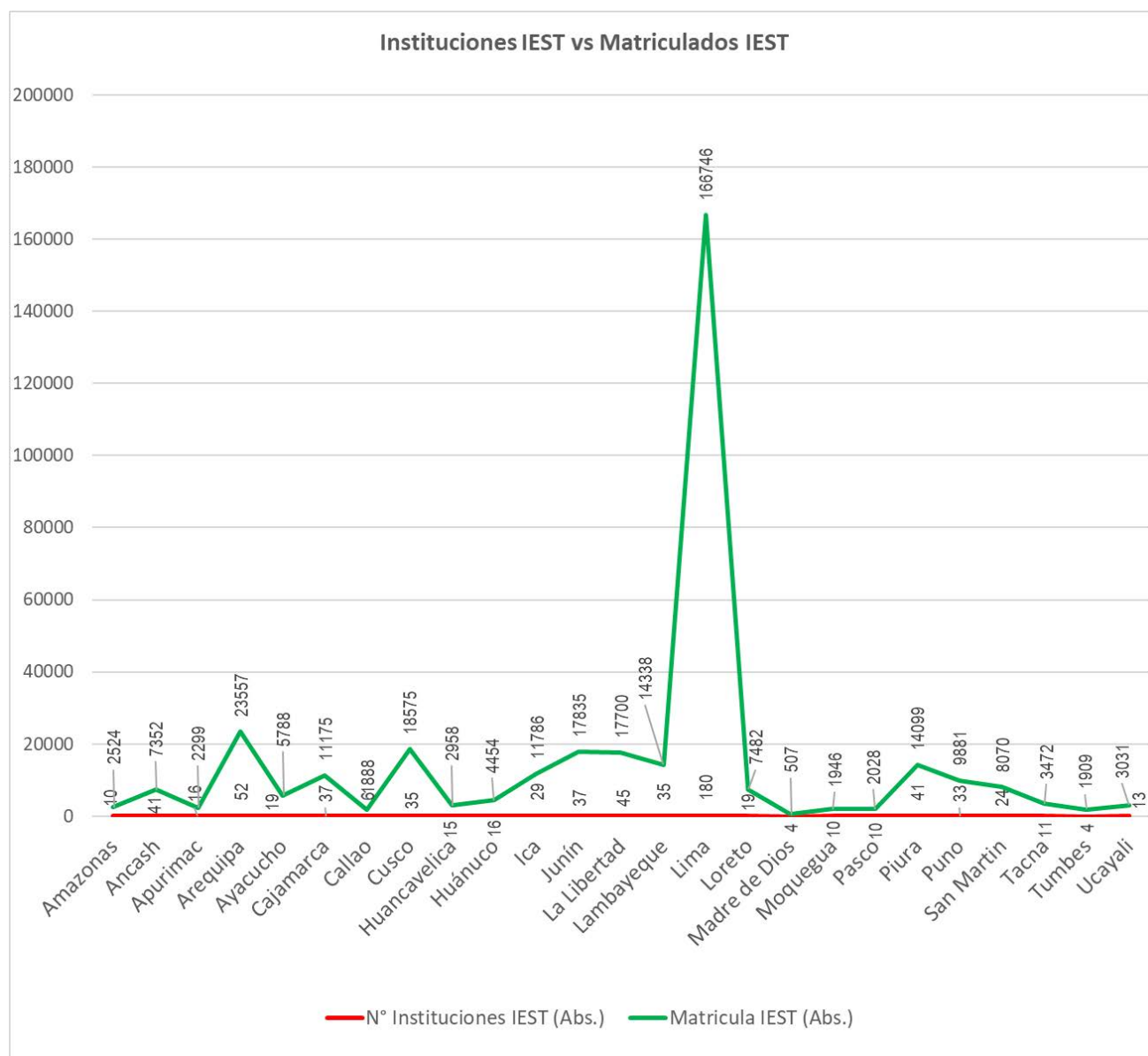


Figura 11. N.º Instituciones Educativas y Matriculas en IEST según región 2014  
Tomado del MINEDU, Censo Escolar 2014.

Por otro lado, las carreras técnicas relacionadas a ingeniería eléctrica representan 1,6% de los matriculados a nivel Perú en el año 2014 (ver Figura 12), siendo de las especialidades técnicas con menos matriculados respecto a otras especialidades. (Linares, 2015). Es por ello, para Reyser Ingenieros SRL que esta dedicado a la actividad eléctrica afronta una amenaza debido a la falta de personal con formación técnica especializada en electricidad además que

los clientes actuales y potenciales exigen a sus proveedores que todo su personal está acreditado y formado en carreras técnicas en especial en electricidad.

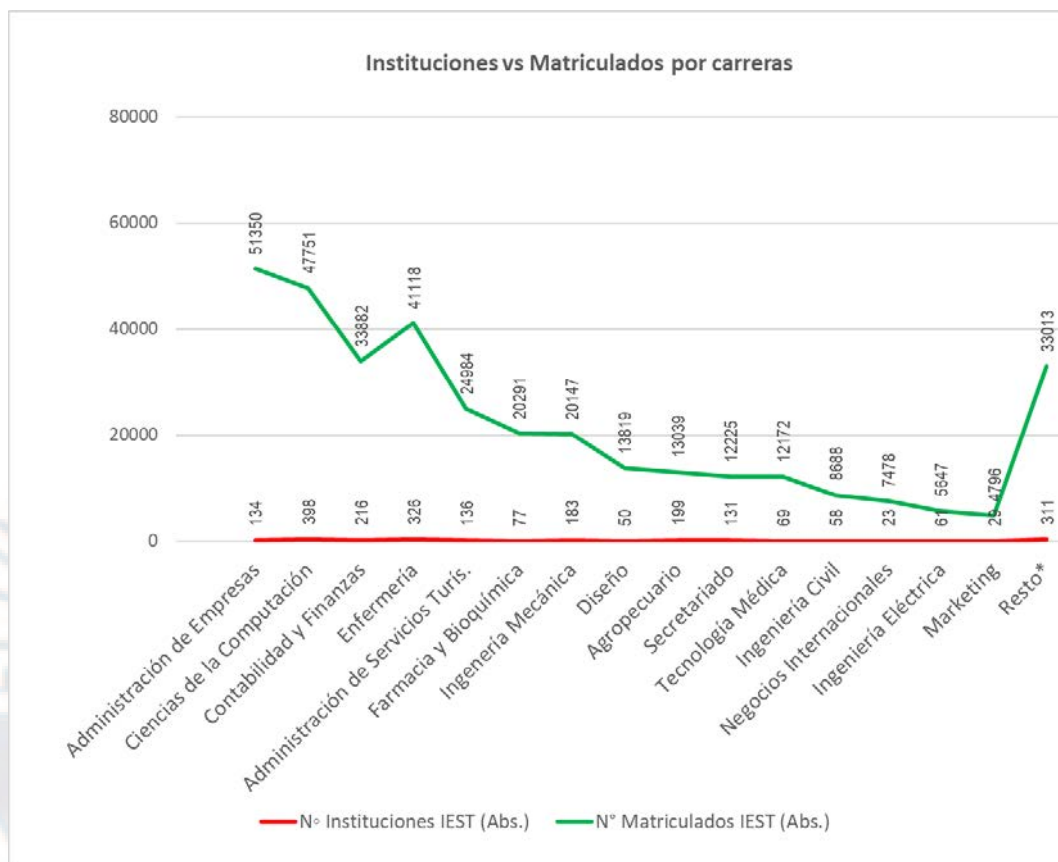


Figura 12. Matriculados y N.º de IEST por carreras ofertadas 2014. Tomado del MINEDU, Censo Escolar 2014.

En lo que respecta a la densidad poblacional en los departamentos donde Reyser Ingenieros SRL tiene presencia en el mercado. Se observa un crecimiento progresivo desde el año 1981 donde la relación de los habitantes por kilómetro cuadrado en los departamentos de La Libertad y Lambayeque se incrementó en 31.1 y 35,3. Sin embargo, en los departamentos de Ancash y Cajamarca hay un ligero crecimiento en 6,6 y 9, 4 habitantes por kilómetro cuadrado (Figura 13). Es por ello, que esto permite tener oportunidades de consolidar sus servicios principalmente porque estos departamentos están en continuo crecimiento y donde será necesario mantener los servicios básicos de

electricidad en las mejores condiciones y también la apertura de nuevas localidades que necesitaran nuevos servicios de electricidad.

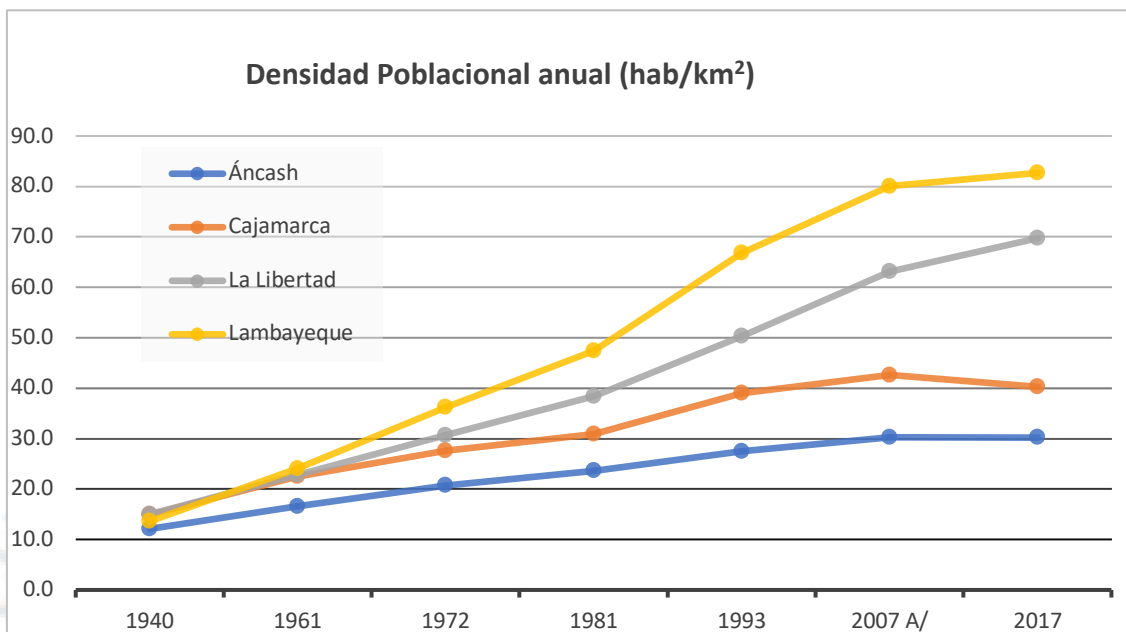
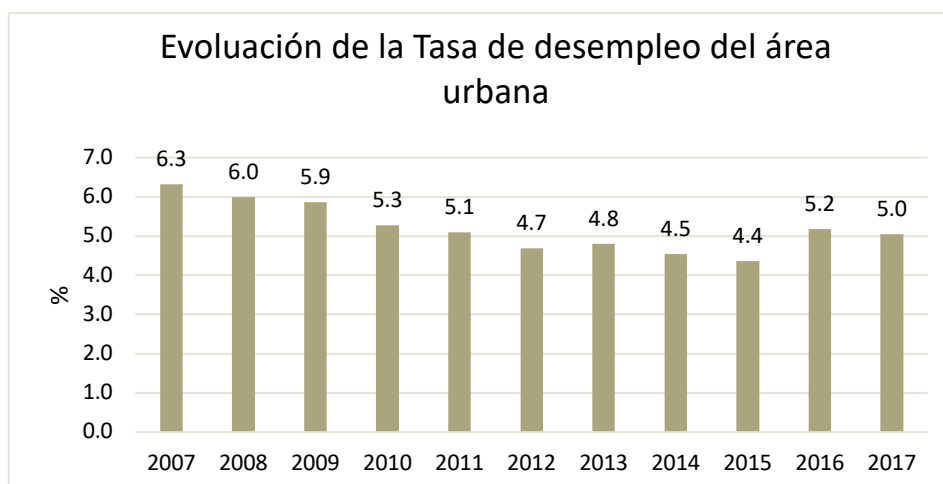


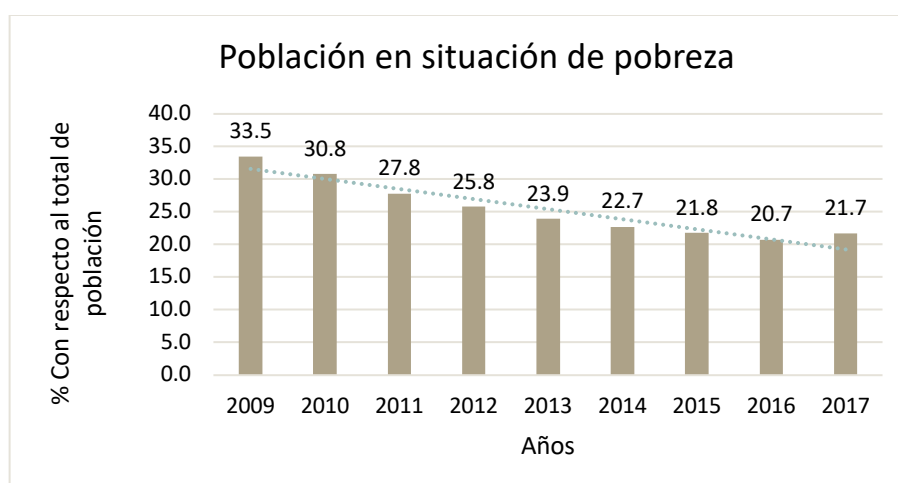
Figura 13.. Densidad Poblacional Anual (hab./km2).  
Tomado de INEI - INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017.

Otro aspecto a tener en cuenta en el análisis social es la tasa de desempleo que existe en el país y como afecta al dinamismo de la economía peruana. Desde el año 2007 hasta el 2015, presentaba un decrecimiento anual con excepción del año 2013 que hubo un ligero crecimiento. Sin embargo, como se observa en la Figura 14, desde el año 2016 la tasa de desempleo evidencia un crecimiento, es decir, se notó personas que estaban en búsqueda de trabajo. Este contexto social representa una oportunidad para Reyser Ingenieros debido que permite desarrollar nuevos puestos de trabajo y permiten oportunidades de empleo para las personas de las regiones donde tiene presencia. Finalmente, en el reporte de sostenibilidad 2017 en los aspectos de prácticas laborales no se cuenta con el GRI 401: Empleo dónde se permitiría identificar la contratación de laboral de personal de la región u otro parámetro que favorece a la reducción de la tasa de desempleo (Reyser Ingenieros SRL, 2017).



*Figura 14.* Tasa de desempleo del área urbana  
Tomado de “Tasa de desempleo del área urbana” en Estadísticas de empleo por el INEI 2018

Otro factor relevante en los aspectos sociales son los índices de pobreza en el Perú, en la Figura 15, se muestra como disminuye la pobreza de 33.5% en el 2009 a 20.7% en el 2016. Sin embargo, en el año 2017 se incrementó a 21.7% si bien la tendencia histórica es favorable debido al impulso del desarrollo social ejecutado por el gobierno peruano. Es decir, las inversiones en la infraestructura y la accesibilidad a los servicios redes eléctricas, de agua y desagüe permite reducir la brecha de la pobreza. Es por este motivo que, para Reyser Ingenieros SRL, esta variable representa una oportunidad porque las inversiones para infraestructura en áreas rurales como electricidad representan incrementar más servicios e incluso presentar proyectos sociales asociados servicios de electricidad o energías renovables.



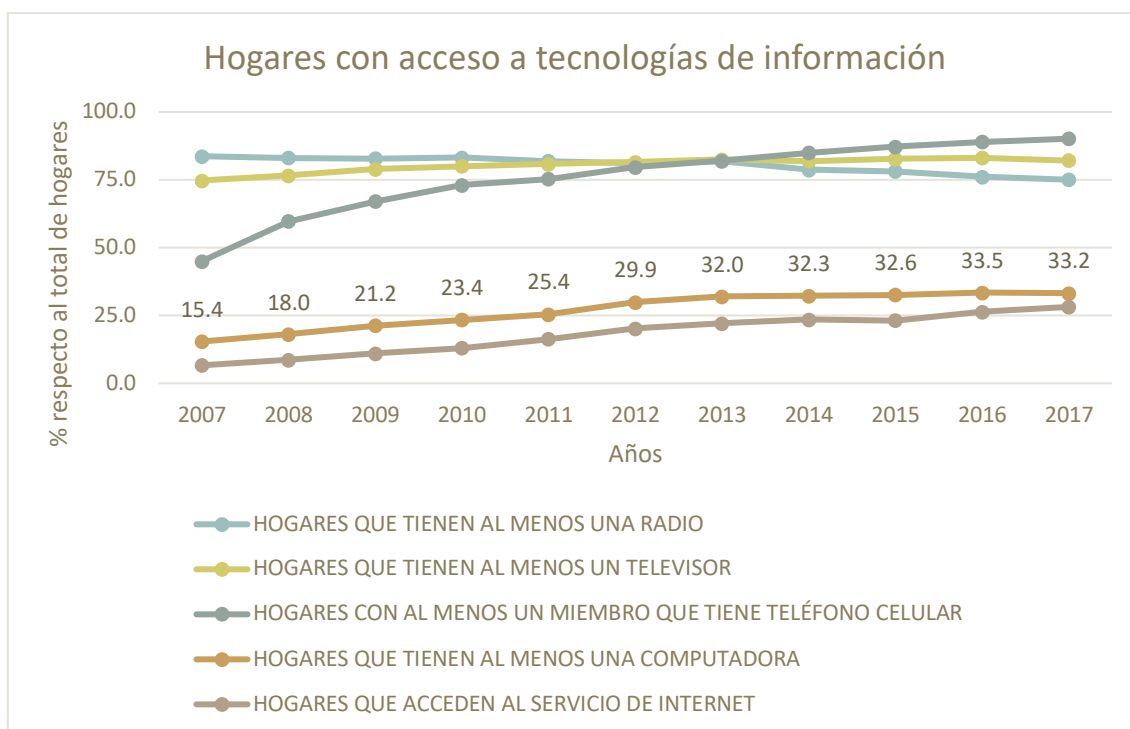
*Figura 15.* Población en situación de pobreza  
Tomado de “Población en situación de pobreza” en estadísticas – INEI

### 1.3.4 Análisis tecnológicos

El Perú está impulsando el desarrollo de nuevas tecnológicas de energía alternativas con la finalidad reducir la brecha de la electricidad rural en diferentes departamentos del país. La principal energía alternativa es el uso de paneles solares para la dotación del servicio básico de la electricidad en centros médicos, viviendas rurales e instituciones públicas. Asimismo, el ministerio de Energía y Minas viene impulsando estos proyectos donde tiene como objetivo para julio del 2019 la instalación de 200 mil paneles solares en diferentes zonas rurales del país, estos proyectos buscan ser mecanismos alternativos para lograr la meta de cobertura del 100% de las zonas rurales del Perú (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

El uso de energías alternativas en el país está en proceso de crecimiento especialmente en el tema de la electricidad donde en otros países se usan recursos eólicos y paneles solares en diversas actividades económicas. Es por ello, que para la empresa Reyser Ingenieros SRL esto representa una oportunidad porque esta alternativa de energía a mediano plazo estará desarrollándose en poblaciones rurales y para proyectos específicos en sectores urbanos.

La variable del acceso a la información ha incrementado en un 14,8% del total de hogares en los últimos 10 años principalmente por la adquisición de equipos telecomunicaciones, equipos eléctricos u otros sistemas. Este auge promueve la necesidad de ampliar las redes eléctricas en todo el territorio nacional y poder hacer un buen uso de nuevas tecnologías. En la figura 16, se puede identificar el crecimiento en un 4% desde el año 2013 hasta el 2017. Es por ello, que este crecimiento permite generar una oportunidad a la Empresa Reyser SRL porque generaran mayores proyectos de ampliación de redes eléctricas, servicios de mantenimientos e incrementar los servicios técnicos comerciables.



*Figura 16.* Hogares con acceso a tecnologías de información  
Tomado de “Hogares con acceso a tecnologías de información” en estadísticas (INEI, 2018)

### 1.3.5 Análisis ecológicos y ambientales

El principal fenómeno natural que afecta al continente sudamericano es el “Niño Costero” especialmente a la costa norte del Perú, este fenómeno se debe por el calentamiento de la superficie de las aguas del océano pacífico que generan impactos en el ambiente principalmente por el incremento de lluvias, sequías, huaycos, inundaciones entre otros. Además, este evento ambiental trae consigo impactos económicos en todos los departamentos costeros del norte del país incluso generando la desaceleración de la económica del país y generando una amenaza para Reyser Ingenieros debido que perderá servicios implicados en las poblaciones urbanas afectadas. Sin embargo, luego de lo ocurrido en el fenómeno del niño y con la etapa de reconstrucción de los puentes, carreteras, viviendas y demás construcciones la economía se recupera por el incremento del gasto público en la etapa de reconstrucción. (Gestión, 2017)

Es importante indicar que, a mediano plazo, el plan de reconstrucción no necesariamente genera una oportunidad pues el total del presupuesto de reconstrucción que es s/ 26 655 millones solo el 4% (ver Tabla 9) está destinado para la intervención de viviendas donde están incluidas los servicios de instalación de electricidad (PCM, 2018).

Tabla 9

*Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios*

Componentes	Presupuesto (millones de soles)	Plan Porcentaje	Intervenciones
<b>Reconstrucción de infraestructura dañada</b> La reconstrucción de la infraestructura pública dañada de las zonas afectadas por el Fenómeno de El Niño Costero.	18 645	73%	9 419
<b>Construcción de infraestructura</b> La construcción de infraestructura de prevención para el control de inundaciones con un enfoque integral y territorial.	5 446	21%	Soluciones de 19 ríos, 5 quebradas y drenajes pluviales
<b>Viviendas</b> La construcción de viviendas de material noble para atender a la población damnificada.	1 114	4%	48 731
<b>Fortalecimiento de capacidades / CGR</b> El desarrollo de acciones para fortalecer la capacidad de las entidades ejecutoras.	450	2%	N/A
<b>Total</b>	26 655	100%	12 000

*Nota.* Tomado de Reconstrucción con cambios – Presidencia del consejo de ministros

### 1.3.6 Oportunidades y amenazas externas

Del análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos o ambientales, que es la denominada evaluación PESTE, se logró identificar una lista de oportunidades y amenazas para la empresa Reyser Ingenieros SRL, que a continuación se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

*Oportunidades y amenazas de Reyser Ingenieros SRL*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento económico en las regiones del norte del país (Libertad 1.7%, Cajamarca 2.9%, Lambayeque 2.5%) (INEI, 2017)	Multas de Sunafil debido al incumplimiento de normas de Seguridad y Salud en el Trabajo (Diario Gestión, 2014)
Crecimiento del sector de electricidad (Cajamarca del 24.9%) (Ministerio de Energía y Minas, 2017)	Carencia de personal técnico egresado o en formación en temas eléctricos (1.6% matriculados - 2014) (Linares, 2015)
Incremento del PEA en 9%, permite la inserción de nuevos jóvenes y capacidad de trabajo (INEI, 2018)	Delitos de corrupción (PCM, 2018)
Incremento de la densidad poblacional en las regiones del norte del país incremento (La Libertad 31.1, Lambayeque 35.3%) (INEI, 2017)	Inversiones a corto plazo en desastres naturales (Gestión, 2017)
Incremento de las energías renovables (Mantenimiento a plantas de energía renovable) (OSINERGMIN, 2016)	Incumplimientos a normativas ambientales debido a la ausencia de mecanismos, mitigación y contingencia a posibles impactos ambientales.
La tasa de inflación de 2.34 en 2019, el cual se encuentra dentro de los rangos metas (2.5 para el 2019), estabilización de costos. (BCRP, 2019)	
Acceso de hogares a tecnologías, en los últimos 5 años aumentó en 4% (aumento de proyectos de electrificación) (INEI, 2018)	
Inversión pública a poblaciones pobres (En el 2017, 21.7%) (INEI, 2018), (MINEM, 2014)	
Inversiones de empresas distribuidoras (21.5% entre 2011-2017) (MINEM, 2016)	
Tasa de desempleo (En el 2017 5%), (INEI, 2018)	

*Nota.* Elaboración propia



#### **1.4. Análisis interno (AMOFHIT)**

Conocer acerca de las fortalezas y debilidades internas que posee Reyser Ingenieros SRL permitirá lograr una mayor comprensión de la situación actual de la organización y de las diferentes áreas que, en conjunto, dan vida a la empresa. Por lo tanto, la metodología utilizada para realizar esta evaluación es el análisis AMOFHIT, esta herramienta permite reunir y asimilar la información de la organización mostrando la situación actual de la misma basada en el análisis de siete áreas funcionales de la empresa, las cuales son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística (d), Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Informática y comunicaciones, y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio F. , 2015). El análisis ayuda a identificar y evaluar con más detalles los posibles problemas y puntos a mejorar de la organización.

##### **1.4.1 Administración y gerencia**

El área de Administración es la encargada de ver los aspectos de planificación, ejecución, información financiera y las facturaciones; asimismo, es la responsable de las áreas de logística, la contabilidad y recursos humanos y en la actualidad la Sra. Consuelo Zuñe es la Gerente de Administración. Además, Reyser Ingenieros tiene un equipamiento moderno y certificado necesarios para el rubro, y con procesos técnicos operativos homologados, actualmente están en proceso de certificar en la ISO 9001 (C. Zuñe, comunicación personal, 08 de mayo de 2019). Una fortaleza importante es el respaldo financiero, según su Estado de Pérdidas y Ganancias, las entidades financieras les facilitan créditos diversos, como es el caso del leasing, con lo cual compran sus equipos y maquinarias requeridas por el rubro. Otro aspecto importante a considerar es el buen clima laboral promovido por la gerencia general y que se aprecia con el compromiso del personal de Reyser Ingenieros SRL para realizar sus labores.

La organización cuenta con personal profesional calificado, pero es escaso encontrar el personal técnico operativo con título o acreditaciones que respalden su formación. Además, la cantidad de técnicos egresados con certificados de los institutos en la zona es baja y esto se debe a la baja demanda que tiene la carrera de electricidad, lo cual limita cubrir las necesidades de nuevos contratos de Reyser Ingenieros SRL. Por otro lado, su estructura organizacional es horizontal, además tienen una cultura organizacional de tipo clan, cuya orientación es hacia el colaborador, y muestran un liderazgo enfocado en las personas (C. Zuñe, comunicación personal, 08 de mayo de 2019). Esto se refuerza con el reporte de sostenibilidad en donde el gerente general, (León, R., 2018), menciona que el principal activo es su recurso humano y Reyser Ingenieros SRL tiene el compromiso de brindar capacitación permanente a los trabajadores en temas de seguridad porque son una empresa que realiza trabajos de alto riesgo; esto se viene cumpliendo puesto que los trabajadores reciben de forma mensual capacitación en temas de seguridad en las operaciones de la empresa (V. Jirón, comunicación personal, 08 de mayo de 2019). Otro aspecto relevante en la empresa es el Código de Ética que para el año 2018 se tomaron iniciativas de implementación sin embargo esto no logro concretarse.

Reyser Ingenieros SRL elaboró los reportes de sostenibilidad GRI del año 2017, sin embargo, no fue actualizado para el año 2018, por lo tanto, está dejando de lado la oportunidad tener una ventaja competitiva para atraer nuevos clientes y ganar competitividad en el mercado (Hart; Porter y Van der Linde, citado en Paula, 2019). Además, en una investigación reciente sobre la gestión de los grupos de interés de las empresas se identificó dos conjuntos de elementos, representados en los ámbitos ambiental, social y económico, que pueden afectar la sostenibilidad empresarial y cada una de las actividades de la empresa, los elementos externos e internos (Paula, 2019). A continuación, se muestran dos listas de los elementos para conocer más sobre la importancia de identificarlos.

Tabla 11

*Elementos externos que pueden influir en la sostenibilidad de la empresa.*

<b>Elementos externos a la empresa</b>	
Precio energía	Legislación
Conflictos armas	Recesión económica mundial
Volatilidad de divisas	Relaciones comerciales internacionales
Convenios de comercio con otros países	Nivel adquisitivo de la población
Estabilidad política	Nivel de industrialización del país
Nivel de corrupción	Clima del país
Recursos naturales	Nivel de crecimiento económico
Nivel educativo	Desarrollo tecnológico del país
Catástrofes naturales	Inmigración/emigración

*Nota: Datos tomados de Paula, L.B. (2019).*

Tabla 12

*Elementos internos que pueden influir en la sostenibilidad de la empresa.*

<b>Elementos internos de la empresa</b>	
Política ambiental de la empresa	Eficiencia energética
Plan de minimización y control de residuos	Desarrollo profesional, atracción y retención de talentos
Certificación del Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001	Certificación del Sistema de Gestión de calidad ISO 9001
Defensa de los derechos humanos	Ética profesional
Responsabilidad social corporativa	Buen gobierno corporativo
Transparencia e información en las prácticas de gestión	Preparación y atención a las emergencias ambientales
Certificación del Sistema de prevención de riesgos laborales OHSAS 18001	Política de control y gestión de riesgos

*Nota: Datos tomados de Paula, L.B. (2019).*

Es de vital importancia que Reyser Ingenieros SRL pueda identificar qué elementos pueden afectar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, por lo tanto, la gerencia de Reyser Ingenieros SRL debe incorporar la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI al mismo tiempo que le ayudará a identificar riesgos, oportunidades y asuntos vitales, tanto para cada grupo de interés como para la empresa (Paula, 2019).

#### **1.4.2 Marketing y ventas**

Reyser Ingenieros SRL cuenta con Hidrandina S.A. como principal cliente desde el año 1998, ha obtenido constancias de conformidad por el servicio brindado con una calificación de Satisfactorio y/o Bueno. Asimismo, tiene presencia en 3 de las 5 Unidades de Negocio de Hidrandina S.A. Por otro lado, desde el año 2016, Reyser Ingenieros SRL viene trabajando en Consorcio con la empresa Servicios Santa Gabriela SAC, cuyo vínculo además del comercial es el familiar, esta alianza tiene como finalidad cubrir los contratos con el personal y utilización de equipos requeridos, donde en las licitaciones se presentan con la denominación de CONSORCIO SESGA-REYSER.

Desde el año 2018 la Reyser Ingenieros SRL inicio relaciones comerciales con Electronorte (ENSA) con la finalidad de ampliar su portafolio de clientes a través de la participación en licitaciones en la Región de Piura. Además, participa en licitaciones del rubro obras eléctricas, por medio de alianzas estratégicas, en las regiones de Lima, La Libertad, Piura y Chiclayo. Es importante, tener presente que la empresa ENSA e Hidrandina son empresas que pertenecen al grupo empresarial DISTRILUZ, que tiene presencia en todas las regiones del norte y centro del país.

Reyser Ingenieros SRL no cuenta con un área comercial ni área de marketing que le permita ampliar su portafolio de clientes, diversificar sus servicios, realizar estrategias de identificación y penetración de mercado meta. En este sentido, una de las formas que la empresa busca competir en nuevas licitaciones o captar nuevos clientes es a través de la visita de páginas web de los posibles clientes potenciales. No obstante, Reyser Ingenieros SRL aplica el marketing digital a través del consorcio SESGA REYSER, y le permite estar presente en redes sociales, pero no se encuentra en la plataforma de negocios LinkedIn para hacer conocida la marca, además no cuenta con herramientas de información para medir y

monitorear el desempeño de la página web y tampoco una base de datos electrónica de clientes que necesitan sus servicios.

### **1.4.3 Operaciones, logística e infraestructura**

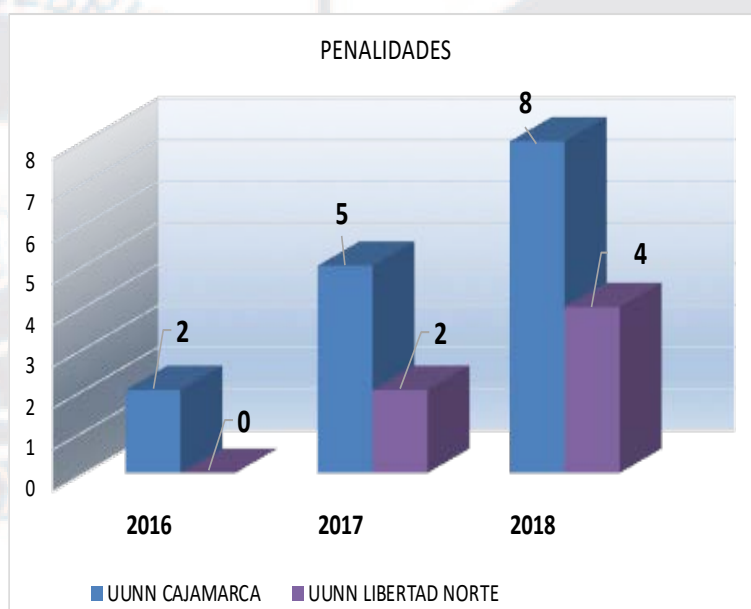
En cuanto al análisis de las operaciones de Reysen, se debe tener en cuenta que este departamento se encarga de coordinar 3 grandes grupos que influyen en las operaciones del negocio, estos son: (a) grupos de trabajo, (b) recursos físicos y (c) estrategias de mantenimientos y atención de incidentes.

La primera área está dedicada a establecer los horarios y grupos de trabajo destinados para cada sucursal técnica (Paiján, Pacasmayo, Chepén, Cascas, Cajamarca, Chilete, Celendín, Cajabamba y San Marcos). Esta distribución de personal está organizado de tal manera que se pueda atender de forma eficiente los incidentes o emergencias presentes en cada zona geográfica. Con esta forma de trabajo, se logra una ventaja competitiva en cuanto a la reacción frente a emergencias con relación a otros competidores del sector.

La segunda área está dedicada a establecer la distribución de los recursos físicos, estos recursos pueden ser de 3 tipos: vehículos de transporte (livianos y pesados), implementos de seguridad (EPPs) y dispositivos electrónicos de medición. La utilización de instrumentación moderna y adecuada para trabajos eléctricos de riesgo brinda una ventaja tecnológica frente a otras empresas dedicadas al rubro de servicios eléctricos.

Por último, la tercera área está dedicada a establecer estrategias de mantenimientos y atención de incidentes. Al estar divididos en sucursales técnicas, éstas organizan un plan de mantenimiento a las subestaciones y proyectos de media tensión de forma integral de acuerdo al requerimiento de los clientes. Por otro lado, la forma de atención de incidentes o emergencias que presenta el cliente es mediante órdenes de trabajo enviadas por el cliente (Hidrandina) y éstas reenviadas al grupo de operación para la solución del problema.

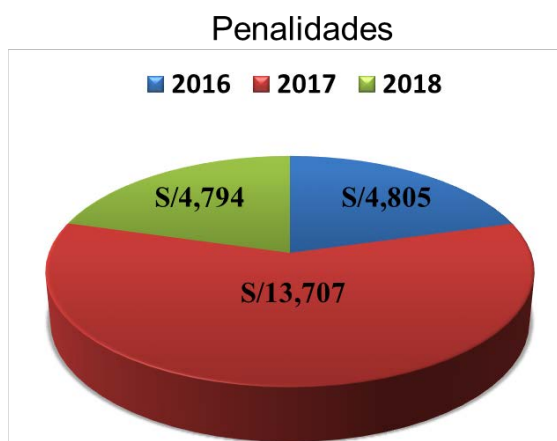
El objetivo principal de Reyser Ingenieros SRL es brindar un servicio de calidad, optimizar recursos y garantizar la seguridad de los colaboradores, pero cuando se incumplen algunos puntos del contrato, recaen penalidades a la empresa, a continuación se mencionan la cantidad de penalidades para el servicio eléctrico: 02 en el 2016, 07 en el 2017 y 12 en el 2018, correspondientes a la renovación de contratos en la Unidad de Negocio de Cajamarca y la Unidad de Negocio La Libertad Norte, 15 notificaciones de penalidades para el Servicio Eléctrico de UUNN Cajamarca y 06 para UUNN La Libertad, lo que indica una alerta del nivel de satisfacción del cliente ( ver Figura 17).



*Figura 17.* Cantidad de penalidades.

Tomado de “Plan Estratégico 2018-2022”, por Reyser Ingenieros SRL 2018, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Las penalidades siempre suponen oportunidades de mejora a través de la verificación y mejora continua de los procesos. En el siguiente gráfico se muestra cuánto representó en Soles el monto de las penalidades (ver Figura18).



*Figura 18. Monto en soles de las penalidades.*

*Tomado de “Plan Estratégico 2018-2022”, por Reyser Ingenieros SRL 2018, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.*

Otro aspecto importante que detallar es el suministro de materiales directos e indirectos que Reyser Ingenieros SRL necesita para cumplir con los servicios. En la actualidad, el abastecimiento de materiales es otorgado por los clientes a través de acuerdos contractuales y solo insumos menores son abastecidos por Reyser Ingenieros SRL (V. Jirón, comunicación personal, 09 de julio de 2019). Sin embargo, en los procesos de servicios existen retrasos en la ejecución de trabajos debido a la falta de disponibilidad de materiales debido a problemáticas de la logística de los clientes. Asimismo, esto representa una complicación para la empresa, el cual deberá optimizar y darle celeridad al cumplimiento de los trabajos y disponer de mayor cantidad de personal para cumplir con los plazos que debido a la falta de material se convierten en urgentes.

Con respecto a la eficacia de las tercerizaciones, Reyser Ingenieros SRL alquila vehículos de transporte y de izaje para mantenimiento, estos servicios de alquiler se deben a la sobre carga de servicios que se origina por falta de materiales que generaba acumulación de trabajo y por observaciones producto de las inspecciones inopinadas de OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería). Es por ello, que este servicio genera gastos adicionales que no están contemplados en los costos unitarios y genera

pérdidas a la empresa. En este sentido, la Gerencia General, que estableció directivas donde la atención y satisfacción al cliente como prioridad (V. Jirón, comunicación personal, 09 de julio de 2019).

Reyser se encuentra en búsqueda constante de una mejora continua de sus procesos en base a la implementación de su Sistema de Gestión para ser reconocida como la empresa más confiable en el rubro de servicios, proyectos y obras eléctricas mediante una cultura de servicio de calidad y seguridad con sus trabajadores (C. Quispe, comunicación telefónica, 11 de abril de 2019). Por lo tanto, implementar y certificar en un Sistema Integrado de Gestión de calidad, seguridad y medioambiente logrará el aseguramiento de una cultura de la calidad en la prestación de servicios, la protección del medio ambiente y la seguridad de los trabajadores. La empresa inicio la implementación de sistema de calidad ISO 9001 con la finalidad de lograr la certificación.

Con respecto a la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reyser Ingenieros SRL cuenta con un programa anual de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual detalló en el GRI 400 de su reporte de sostenibilidad del 2017, en donde menciona que realizó 15 capacitaciones referente a temas de prevención de accidentes y diversas actividades de prevención. En el 403-2 en donde menciona que tuvo cero accidentes, cero en el índice de frecuencia de accidentes, cero enfermedades profesionales, 0.24 días de absentismo de trabajadores hombres días perdidos y cero muertes por accidente laboral o enfermedad profesional (Reyser Ingenieros SRL, 2017) ver Tabla 13. La empresa cuenta con un supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo para toda la organización y es el responsable de mantener la documentación y actualizar los indicadores. Durante las visitas realizadas y la información presentada por la empresa señalan haber tenido solo un accidente en el año 2018 según las estadísticas mostradas.



Tabla 13

Contenido del GRI 403-2.

Región: LA LIBERTAD	Tasa de frecuencia de accidentes (TFA)		Tasa de incidencia de enfermedades profesionales (TIEP)		Tasa de días perdidos (TDP)		Tasa de días absentismo (TAL)		Muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	
Hombre	0	0	0	0	0	0	0.24	0	0	0
Mujeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Datos tomados del Reporte de Sostenibilidad 2017, Reyser ingenieros S.R.L, 2018, Trujillo, Perú

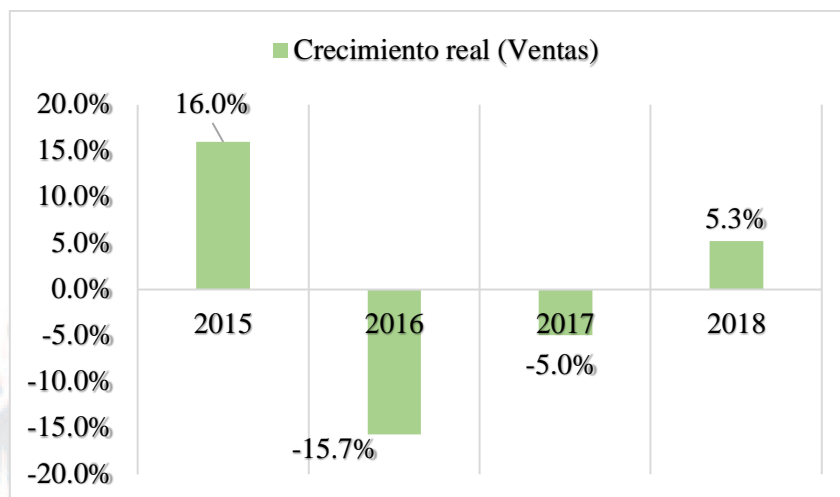
En la visita realizada el 08 de julio 2019, se observó un permiso de trabajos de alto riesgo donde se detectó la ausencia del visto bueno de la supervisión acorde a su procedimiento de control preventivo. Hay que mencionar, además que el trabajo que realizaba era el cambio de un tablero de control en un poste a una altura de 5 metros, donde la supervisión eficaz en los temas de prevención de accidentes tiene un rol relevante. Se debe agregar que, Reyser Ingenieros SRL no volvió a realizar el reporte de sostenibilidad del 2018 por lo que está perdiendo la oportunidad de mejorar su sistema de gestión y políticas que aseguren la seguridad y salud de los trabajadores.

#### 1.4.4 Finanzas

Según Quispe et al. (2017), Reyser Ingenieros SRL ha mantenido un crecimiento anual constante del 0.6% en ventas del 2014 al 2018, es decir se ha mantenido de forma horizontal. El 2018 las ventas totales fueron más de S/.9 millones de nuevos soles y la compañía espera alcanzar un crecimiento anual del 5% hasta el 2022, según su plan estratégico.

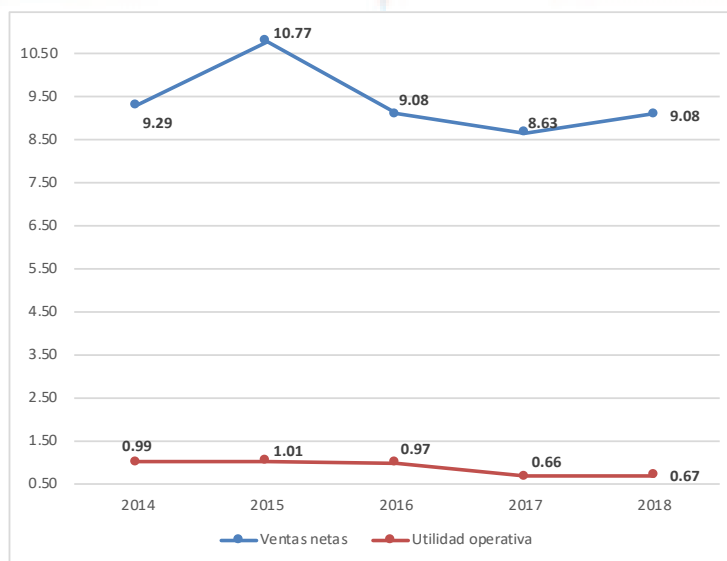
Reyser Ingenieros SRL creció 16% en ventas del 2014 al 2015, el 2016 decreció 15.7%, el 2017 decreció 5% y el 2018 creció 5.3% en ventas anuales (ver Figura 19), lo cual muestra que el nivel de ventas tiene una fluctuación, pero mantienen una tendencia horizontal

plana y esto se debe a que sólo tiene un cliente, Hidrandina, lo cual no les permite un crecer de manera sostenible en nivel de ventas. Cabe mencionar que desde enero del 2019 cuentan con un nuevo cliente llamado ENSA que pertenece al mismo grupo Distriluz.



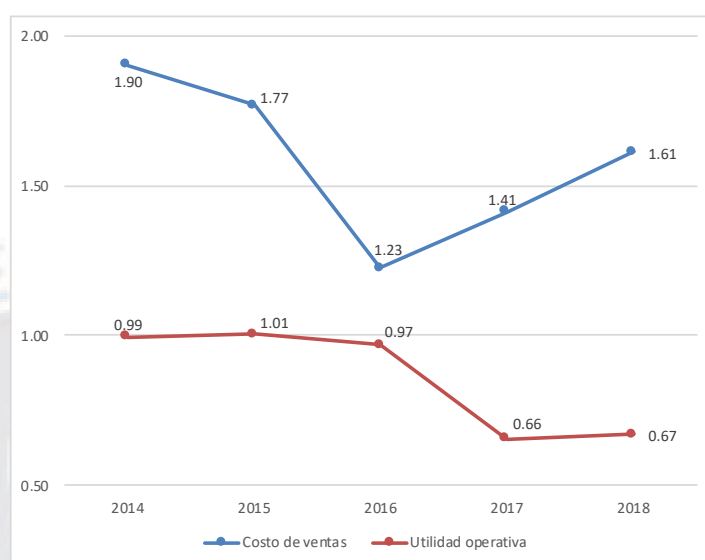
*Figura 19.* Crecimiento real de las ventas (2014 – 2018). Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, por Reyser Ingenieros SRL 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

En cinco años la utilidad operativa de Reyser Ingenieros SRL muestra una tendencia de caída (ver Figura 20), comparado con las ventas netas que se han mantenido constantes, por lo tanto, no hay correlación directa.

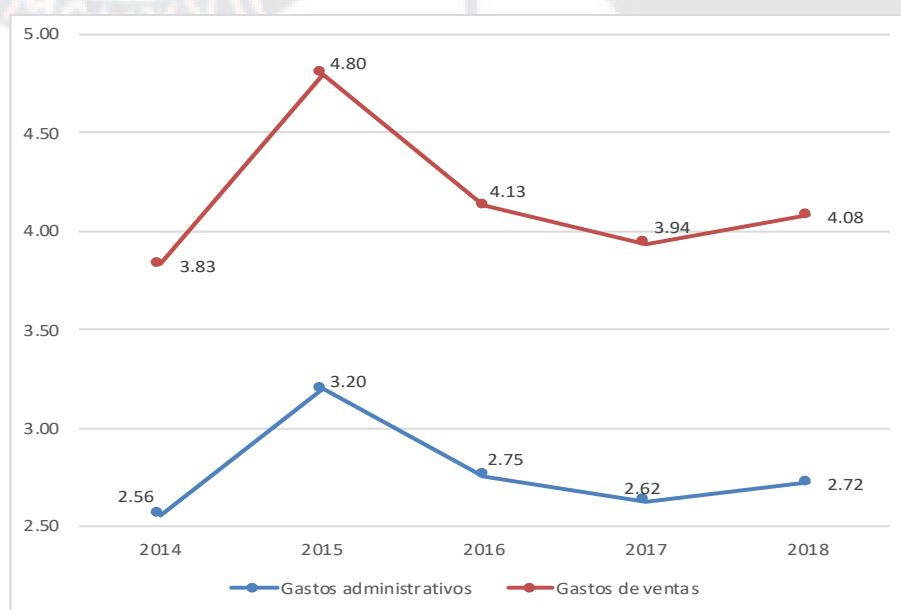


*Figura 20.* Utilidad operativa y ventas netas en millones de PEN (2014 – 2018). Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, por Reyser Ingenieros SRL 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Los gastos administrativos y los gastos de ventas de Reyser Ingenieros SRL muestran una tendencia de crecimiento en los últimos 5 años (ver Figura 22), a pesar de que el costo de ventas ha decrecido (ver Figura 21), lo cual es positivo; sin embargo, se concluye una ineficiencia en los gastos.



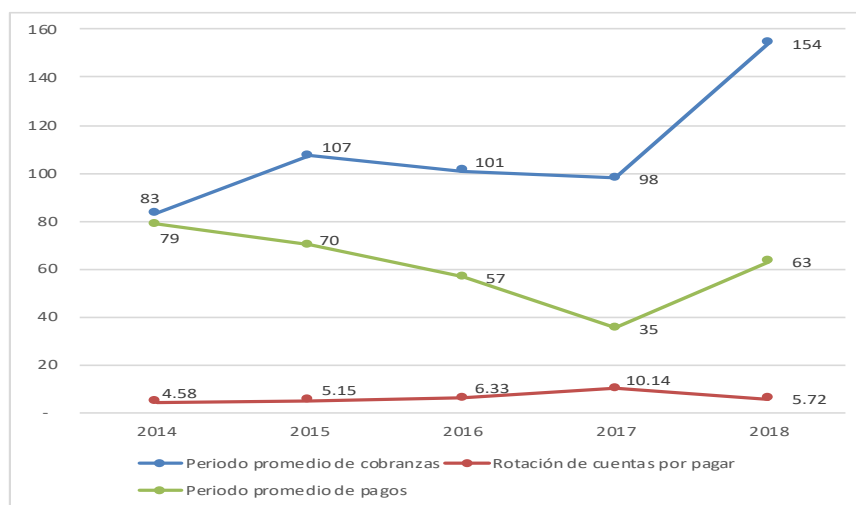
*Figura 21.* Utilidad operativa y costo de ventas en millones de PEN (2014 – 2018). Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, por Reyser Ingenieros SRL 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.



*Figura 22.* Gastos administrativos y gastos de ventas en millones de PEN (2014 – 2018). Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, por Reyser Ingenieros SRL 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Reyser Ingenieros SRL realiza la facturación mensual previa valorización de las actividades que comprende el servicio al cliente, esta condición comercial es la fuente de ingresos de la empresa, sin embargo, existen muchas demoras en el pago de las facturas por parte de su único cliente. Hidrandina tiene facturas por pagar desde noviembre del 2018, esto se refleja en su estado de situación financiera en donde las cuentas por cobrar representan un 52% del activo total. Inmuebles, maquinaria y equipo representan casi un 40% del activo total conformado principalmente por equipos de transportes como camiones grúas y camionetas requeridas para realizar las operaciones.

La empresa muestra una alta liquidez debido a las elevadas cuentas por cobrar. Según el balance general (ver Figura 23) las cuentas por pagar representan un 4% del pasivo y patrimonio total, debido al cumplimiento en el pago de sus obligaciones a corto plazo, lo cual es bueno, siempre y cuando se tenga una política de primero cobrar y después pagar, pero en este caso Reyser primero paga y lo hace en promedio cada 63 días, después cobra en promedio cada 154 días, esto afecta el efectivo de la caja, y si una empresa no cumple con sus obligaciones financieras puede quebrar. Reyser tiene que mejorar su política de cobranza y alargar las condiciones de pago.



*Figura 23.* Periodo promedio de Cobros y Pagos

Tomado de “Balance General: ejercicio al 31 de diciembre del 2018”, por Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

El patrimonio representa el 50% del Pasivo Total el cual ha ido creciendo con el tiempo debido a la inversión de los accionistas, Reyser Ingenieros SRL debe incrementar su pasivo a largo plazo, esto es una forma de incrementar la rentabilidad de los accionistas.

Tabla 14

*Evolución de las ratios financieras de Reyser Ingenieros SRL*

Ratios Financieros	2014	2015	2016	2017	2018
Ratio corriente	1.9	1.6	2.2	1.9	2.3
Endeudamiento sobre patrimonio	1.3	1.5	0.9	0.8	1.0
Margen neto	6.1%	5.6%	5.6%	3.7%	4.2%
ROA	12.9%	9.7%	8.9%	5.4%	5.5%
ROE	29.4%	23.8%	17.1%	9.6%	11.1%

*Nota:* Data tomada de “Balance General: ejercicio al 31 de diciembre del 2018” y “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

El ROE ha tenido una caída de 18 puntos porcentuales en 5 años (ver Tabla 13 y Figura 24), impactado principalmente por la falta del crecimiento de las ventas y por el incremento del patrimonio provocado por la duplicación del capital invertido por los accionistas, así mismo se observa un ligero incremento de los gastos administrativos y gastos de ventas pero que no están en proporción directa con las ventas que se mantienen de forma horizontal.

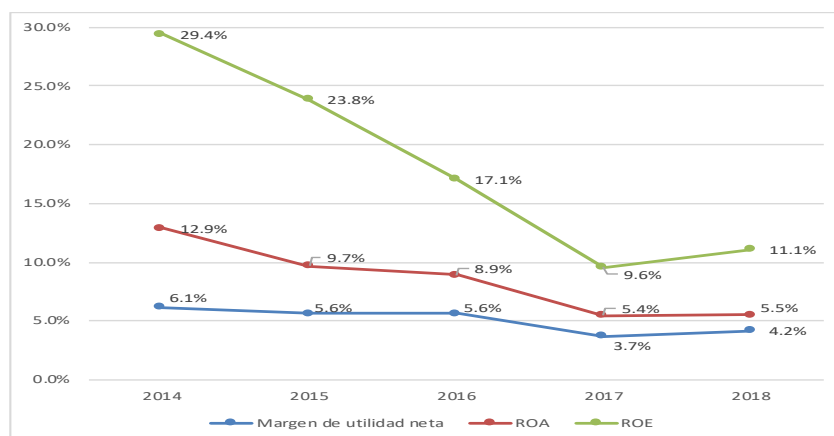


Figura 24. Análisis DuPont a la empresa Reyser Ingenieros SRL

Tomado de “Balance General: ejercicio al 31 de diciembre del 2018”, por Reyser, 2019, Lima, Perú: Consuelo Zuñe.

Reyser Ingenieros SRL debe incrementar sus ventas a través de nuevos clientes, además debe dar inicio a negociación de cartas fianza y factoring a tasas más bajas con los bancos. También debe apalancarse financieramente con deuda a largo plazo y aumentar su deuda con proveedores. Por último, debe ser eficiente en sus Costos y Gastos.

#### **1.4.5 Recursos humanos y estructura organizativa**

La empresa Reyser cuenta con un departamento de recursos humanos donde desarrollan los procesos de reclutamientos y selección de personal para cubrir puestos de técnicos, operarios, ayudantes, choferes y personal administrativo. Asimismo, las principales dificultades que presenta el área de recursos humanos personal es cubrir puestos de personal técnico principalmente por la falta de títulos o acreditaciones que respalden sus estudios y además que tengan experiencia ya que es requisito dentro de las políticas del cliente Hidrandina, donde indican que los técnicos electricistas de baja tensión tengan como mínimo un año de experiencia y para los operarios electricistas dos años de experiencia, por tal motivo los tiempos en el reclutamiento de técnicos electricistas certificados y con experiencia demora de 6 meses a más pertenecientes a la zona norte aledaños al proyecto lo cual perjudica el inicio de las operaciones, tal es el caso de la nueva operación con el cliente ENSA que inició en enero del 2019 y de 20 trabajadores fueron rechazados el 90% por exigencia del cliente en querer técnicos electricistas con títulos por las instituciones técnicas certificadas, esto ocasionó que demore el inicio de la operación. Del mismo modo, la Gerente Administrativa señala que la rotación del personal en los puestos administrativos es alta, generando retrasos en los trabajos.

El área de Recursos Humanos administra los manuales de funciones (MOF) donde están descritas las principales obligaciones y responsabilidad del puesto de trabajo, estos manuales son revisados de forma periódica y son aprobados por la Gerencia General. Asimismo, la organización cuenta con un manual de políticas que permiten el cumplimiento de la visión,

misión y objetivos establecidos por la empresa. Si bien tienen una estructura organizacional funcional (ver apéndice c) para atender las operaciones en las unidades de negocio, en la práctica trabajan con una estructura organizacional horizontal, lo cual empodera a los técnicos quienes son reconocidos por la supervisión del cliente de trabajo seguro y ello ocasiona la fidelización del cliente, además la gerencia general visita continuamente las operaciones y muestra apertura a una comunicación directa con los trabajadores (C. Zuñe, comunicación telefónica, 08 de mayo de 2019).

Para estas actividades, el personal profesional es calificado, sin embargo, la disponibilidad del personal técnico es limitado, debido a la baja cantidad de técnicos egresados de institutos, lo cual limita cubrir las necesidades de Reyser Ingenieros SRL. Falta del proceso de reclutamiento y selección del personal técnico calificado en el Área de RRHH, en la actualidad lo realiza el área de operaciones quienes a su vez cuentan con una base de datos de profesionales técnicos para el área técnica desactualizada, esto ocasiona demoras en búsqueda del personal técnico para la apertura de nuevas operaciones (V. Jirón, comunicación telefónica, 13 de mayo de 2019).

Del reporte de sostenibilidad 2017 de Reyser Ingenieros SRL se identifica que el GRI 404: Formación y Enseñanza, cuenta con un programa anual de Seguridad, Salud en el Trabajo, donde se detalle la realización de 15 capacitaciones referentes a temas de prevención de accidentes (Reyser Ingenieros SRL, 2017) . Sin embargo, no se detalla las revisiones periódicas respecto al desarrollo profesional, evaluaciones de desempeño e indicadores de formación. Por tal razón, esto representa una debilidad para Reyser Ingenieros debido a la ausencia de indicadores de formación y educación.

#### **1.4.6 Información y tecnología**

Reyser Ingenieros SRL se encuentra desarrollando una Intranet que se ubica en la página web para que los distintos proyectos puedan colgar archivos y llevar un control

documentario. Además, no cuenta con sistemas propios de software, tiene contratados programas que ayudan algunas áreas de la empresa:

- La empresa tiene un software para el área logística.
- Sicovi para el soporte del área de contabilidad.
- PlaniWeb se encarga de las planillas para el área de recursos humanos.
- Sistema de GPS para el monitoreo de los Equipos Móviles de la flota de la empresa.
- Aplicativo móvil “yteprevengo” para los reportes de seguridad por parte de los supervisores.

Reyser Ingenieros SRL no cuenta con Software propio que le permita integrar a todas las áreas dentro de un Sistema de Gestión Interno para que apoye e integre a las áreas como son logística, distribución, operaciones y finanzas, además que la oficina técnica central pueda controlar de manera interna todos los proyectos.

#### **1.4.7 Análisis de la tecnología**

Cuenta con 4 grúas y 15 unidades móviles propias para la ejecución del servicio, además de alquilar un promedio de 10 unidades móviles adicionales para las zonas más alejadas. Adicional a ello, cuenta con equipos y maquinaria especializada en el rubro eléctrico que le permiten prestar un servicio de calidad. Debido al alto riesgo la empresa está comprometida con la seguridad, proporciona al personal técnico todas las herramientas y renueva los implementos de seguridad (dieléctricos) al menos 2 veces por año.

Definitivamente la moderna infraestructura y equipamiento representan una fortaleza para la empresa.

#### **1.4.8 Fortalezas y debilidades internas**

Dado el análisis AMOFHIT a continuación se indican las siguientes fortalezas y debilidades para Reyser Ingenieros SRL (tabla 15):



Tabla 15

*Fortalezas y debilidades de Reyser Ingenieros SRL*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal técnico electricista especializado, calificado y con experiencia.	Demora y dificultad en el reclutamiento de técnicos electricistas certificados y con experiencia.
Estructura organizacional horizontal.	Dos únicos clientes que pertenecen al mismo grupo: Hidrandina S.A. y ENSA.
Equipos y herramientas modernos, especializados para el sector de electricidad industrial y certificados en normas ANSI.	Falta de la aplicación del apalancamiento financiero: endeudarse a largo plazo con los bancos y con los proveedores.
Buen clima laboral, liderazgo enfocado en las personas.	Falta del proceso de reclutamiento y selección del personal técnico en RRHH.
Más de 20 años de experiencia en el rubro.	Falta de certificación en un Sistema Integrado de Gestión de seguridad y medioambiente.
Inicio del proceso de certificación en Gestión de calidad ISO 9001.	Débil política de cobros y pagos actualmente es 150 y 60 días respectivamente.
Capacitaciones constantes en temas de seguridad industrial y electricidad en baja y media tensión.	Eficiencia en gastos de ventas y administración, representan el 45% y 30% de los ingresos respectivamente.
Buena imagen ante los bancos y amplio acceso a líneas de financiamiento.	Falta de precios competitivos para ganar licitaciones.
	Falta de un área comercial y marketing que permita alinear los objetivos con el propio de la empresa.
	Presencia digital en redes o internet deficiente y se presenta como Consorcio Sesga Reyser.

*Nota:* Tomado del Análisis de Información General y entrevistas realizadas a responsables de Reyser Ingenieros SRL, Julio 2019, Trujillo, Perú

## 1.5. Conclusiones

La empresa Reyser Ingenieros SRL es una empresa que ejerce sus servicios en el sector electricidad y con presencia en los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Ancash. Asimismo, estos departamentos están en un crecimiento ascendente en los aspectos económico y social, es por ello que este escenario permite generar oportunidades para incursionar en otros sectores además de la electricidad. Por ejemplo, sector industrial, minero y telecomunicaciones. Otro aspecto externo que está generando una oportunidad es el desarrollo sostenible como una variable para la toma de decisiones en las principales empresas de las regiones del norte del Perú. En este marco, la empresa Hidrandina invitó a Reyser Ingenieros SRL en el año 2017 para poder realizar un reporte de sostenibilidad GRI. Sin embargo, esta herramienta no es aprovechada y utilizada dentro de los planes estratégicos de la organización.

La gerencia de Reyser Ingenieros SRL no utiliza efectivamente el reporte de sostenibilidad GRI, debido a la ausencia de diferentes temas del GRI que le permitiría tener una ventaja competitiva, crecer de manera sostenible y podrá ingresar en las cadenas globales de valor. Reyser Ingenieros SRL requiere implementar y certificar en un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente que le permita lograr una cultura de calidad en sus servicios, cuidado del medio ambiente y asegurar la seguridad de los trabajadores para ser reconocida como la más confiable en el rubro de servicios, proyectos y obras eléctricas.

Reyser Ingenieros SRL requiere implementar un área comercial que le permita ampliar su cartera de clientes a través de estrategias de identificación y penetración del mercado meta y establecer estrategias de marketing para hacer conocida la marca entre los clientes, además de potenciar su página web para que sea más interactiva al momento de ponerse en contacto con el cliente y captar los requerimientos de manera rápida y directa, del

mismo modo Reyser Ingenieros SRL debe tener presencia en la plataforma de negocios LinkedIn para hacerse conocida y lograr una diversificación de clientes.

Reyser Ingenieros SRL tiene que mejorar sus políticas financieras en especial cobranza y extender las condiciones de pago. Además, debe dar inicio de negociación de cartas fianza y factoring a tasas más bajas con los bancos y también apalancarse financieramente con deuda a largo plazo y aumentar su deuda con acreedores. Asimismo, es necesario generar reestructuraciones en los gastos de ventas y administraciones donde estos representan un 45% y 30% de los ingresos.

Por último, la empresa presenta problemáticas en el área de recursos humanos principalmente en la captación de personal técnicos certificados y deficiencias en el procedimiento del reclutamiento y selección del personal. Asimismo, el capital humano en el sector electricidad es un elemento de vital importancia debido a las condiciones de riesgo, a la especialización del personal y las exigencias en el servicio, esto que permite cumplir objetivos de reducción de accidentes, mejorar el servicio con alto estándares de calidad y el cumplimiento legal y rígido del sector.

## Capítulo II: Oportunidad clave

En el siguiente capítulo se describirá los principales problemas de la empresa los cuales fueron identificados por los análisis externo, interno y competencia del sector.

Asimismo, esta investigación permitió identificar una lista de oportunidades finalmente se determinó abordar una oportunidad clave. En este sentido, se podrá analizar cómo el reporte de sostenibilidad es una herramienta de gestión valiosa que permita generar una ventaja competitiva para la empresa Reyser Ingeniero SRL.

### 2.1 Problemas y oportunidades identificados en la empresa

El proceso de identificación de problemas tuvo como punto de partida el análisis externo (PESTE) que nos permitió reconocer las amenazas y las oportunidades en donde fue necesario investigar diferentes fuentes y conocer el entorno regional y del país. Asimismo, para el análisis interno (AMOFHIT) fue necesario realizar diversas entrevistas realizadas a Claudia Quispe León – Gerente General, Víctor Jirón Álvarez – Gerente de Operaciones y Consuelo Zuñe Andonaire – Gerente de Administración, además de la revisión de diferentes documentos brindados por la empresa Reyser. De este modo se logró identificar las siguientes problemáticas que serán detalladas en la Tabla 16.

De manera similar a lo identificado a las problemáticas, se logró identificar una lista oportunidades internas y externas de la organización, los cuales están detallado en la Tabla 17. Asimismo, luego de analizar y evaluar se tomó la decisión de elegir una oportunidad clave que permitirá a la empresa Reyser Ingenieros SRL incluir en las estrategias de negocios que le permitan un crecimiento sostenible acorde a la visión establecida por la gerencia general.

Tabla 16

*Identificación de problemas externos e internos.*

<b>Principales problemas externos</b>	<b>Principales problemas internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalización laboral de SUNAFIL debido a accidentes ocurridos y que implican multas o sanciones por incumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>- No contar con políticas, procedimientos ni desarrollar el GRI 205: anticorrupción en el reporte de sostenibilidad Reyser Ingenieros 2017.</li> <li>- Déficit de personal con formación técnica en electricidad generando incumplimientos con los requisitos de los clientes y pérdida de oportunidad para nuevos proyectos o licitaciones</li> <li>- El fenómeno del niño como problemática ambiental que afecta a los servicios o mantenimiento de redes electricidad en las urbanizaciones donde Reyser Ingenieros SRL tiene presencia.</li> <li>- No contar un reporte de sostenibilidad actualizado para el año 2018 que le permita aprovechar el programa desarrollado por GRI, CENTRUM y SECO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de contar con técnicos electricistas certificados y con experiencia que permita satisfacer la demanda de los clientes.</li> <li>- Dos únicos clientes que pertenecen al mismo grupo: Hidrandina S.A. y ENSA. Estas empresas son del tipo estatal.</li> <li>- Falta de la aplicación del apalancamiento financiero: endeudarse a largo plazo con los bancos y con los proveedores.</li> <li>- Falta del proceso de reclutamiento y selección del personal técnico en RRHH. Asimismo, no es utilizado el GRI 401: empleo en el reporte de sostenibilidad donde Reyser Ingenieros difunde indicadores o su contribución al empleo, a la comunidad y al desarrollo de oportunidades.</li> <li>- Falta de certificación en un Sistema Integrado de Gestión de seguridad y medioambiente.</li> <li>- Débil política de cobros y pagos actualmente es 150 y 60 días respectivamente.</li> <li>- Eficiencia en gastos de ventas y administración, representan el 45% y 30% de los ingresos respectivamente.</li> <li>- Establecimiento de precios competitivos para ganar licitaciones.</li> <li>- No es utilizado el GRI 302: Energía, en el reporte de sostenibilidad 2017 referente a las contribuciones que hace Reyser Ingenieros en reducir el consumo energético dentro y fuera de la organización.</li> <li>- Falta de un área comercial y marketing que permita establecer estrategias acordes a la visión de la empresa.</li> <li>- Pobre presencia en la web.</li> <li>- Capacitación y educación centralizada en temas de seguridad, pero no involucra en el desarrollo de profesional, evaluación de desempeño e indicadores de formación. El GRI 404 de Reyser Ingenieros solo hace referencias a temas de seguridad.</li> </ul>

*Nota:* Tomado del Análisis de Información General, entrevistas realizadas a responsables de Reyser Ingenieros SRL y estándares GRI, Julio 2019, Trujillo, Perú

Tabla 17

*Principales oportunidades identificadas*

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
La empresa no utiliza el reporte GRI como instrumento para diseñar su plan estratégico	Los clientes actuales de Reyser Ingenieros son empresas que utilizan reportes de sostenibilidad GRI.
En las estrategias comerciales y marketing de Reyser Ingenieros SRL no están basadas al reporte de sostenibilidad para generar una ventaja competitiva.	Los clientes potenciales del sector electricidad del norte del país utilizan las herramientas GRI para elaborar sus reportes de sostenibilidad.
La empresa Reyser Ingenieros es una empresa de servicios donde el principal valor es la capacidad técnica de sus trabajadores.	El cliente principal de la empresa promueve la utilización del reporte de sostenibilidad en sus principales proveedores.

*Nota:* Tomado del Análisis de Información General, entrevistas realizadas a responsables de Reyser Ingenieros SRL y estándares GRI, Julio 2019, Trujillo, Perú

## 2.2 Oportunidad clave

La oportunidad clave fue identificado en el análisis externo, análisis interno, entrevistas a personal ejecutivo de Reyser Ingenieros SRL y revisión documentaria de la empresa, donde se logró detectar como oportunidad la utilización de reportes de sostenibilidad como estrategia de marketing para incrementar las ventas, utilizar el reporte de sostenibilidad como una ventaja competitiva, fijación de precios competitivos, diversificar servicio y penetrar a nuevos mercados. Es por ello, que se describirá esta oportunidad considerando los siguientes factores:

### ➤ Sustancia

La sustancia de la oportunidad clave está ligado a las deficiencias en las estrategias de marketing en la empresa Reyser Ingenieros SRL, debido a la ausencia de un área de marketing que lidere y genere las estrategias comerciales, evaluación de la fijación de precios competitivos, diversificar servicios acordes las necesidades del mercado, utilizar el

reporte de sostenibilidad como una ventaja competitiva y permita penetrar a nuevos mercados.

➤ **Magnitud**

Desde inicios, la estrategia comercial que Reyser Ingenieros SRL, consistió en contar con un personal administrativo de apoyo, encargada de revisar las publicaciones e invitaciones de los concursos o licitaciones para los servicios eléctricos de diferentes clientes distribuidores y comercializadores de energía eléctrica. La forma como Reyser Ingenieros SRL, lleva el aspecto comercial en la organización, limitaba a abordar de manera idónea a más clientes, si bien en la actualidad, cuenta con dos importantes clientes como Hidrandina y ENSA, requiere de una estrategia de Marketing que le permita captar a más clientes, diversificar servicios y penetrar nuevos mercados. Asimismo, el marketing es un componente vital en un ciclo operativo de una organización el cual orienta a la empresa a ser competitivo en el actual contexto de globalización (D'Alessio F. , 2015). Si bien la empresa cuenta con un reporte de sostenibilidad del año 2017, éste no ha sido desarrollado en su totalidad, de igual modo en el año 2018 no han elaborado su correspondiente reporte por lo que está perdiendo la oportunidad de identificar riesgos y oportunidades, proponer actividades y tener una mejora continua de sus procesos que le permitiría contar con servicios diferenciados respecto a sus competidores.

➤ **Ubicación**

La oportunidad clave se encuentra dentro del proceso inicial de la organización, referido a la captación de clientes del ámbito local, regional o nacional (La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y otras) desde la parte comercial. Y el responsable de llevar de la implementación de esta mejora es la Gerencia General, con el apoyo de la gerencia de administración.

➤ **Propiedad**

Dada la descripción de la oportunidad clave el líder del proceso relacionado con la captación de clientes es la Gerente General, quien se encarga de la implementación de la estrategia más comercial y no bajo un enfoque de marketing. Además, La Gerencia General, es responsable de estandarizar los procesos para la captación de clientes, tiene la autonomía para desarrollar en su planificación estratégica, las acciones a considerar para abordar a los nuevos clientes. Para ello, es importante evaluar el alcance que establecerá de la estrategia comercial y los recursos tangibles e intangibles que se requieran. Luego de implementar la estrategia comercial para mejorar la captación de clientes, la Gerencia deberá revisar los nuevos indicadores resultantes de lo implementado.

➤ **Perceptiva del tiempo**

Se pierde la oportunidad al no utilizar el reporte de sostenibilidad como un recurso valioso para las estrategias de marketing. La organización es reactiva al reporte de sostenibilidad GRI. No aprovecha los indicadores para medirse interna y externamente, ni los usa para mejorar la toma de decisiones. Asimismo, este reporte permite ser un referente de medición aprovechable para los planes estratégicos tal como realizó Reyser Ingenieros SRL en el año 2018 que contempló implementar un departamento enfocado en temas comerciales. Sin embargo, en las diversas entrevistas realizadas en mayo 2019 todavía no se cuenta con un área comercial y las actividades de marketing continúa siendo realizadas por la Gerencia General además de no actualiza el reporte de sostenibilidad desde el año 2017.



### Capítulo III: Revisión de la literatura

En el siguiente capítulo detallaremos aspectos y conceptos que permiten analizar la oportunidad clave que debe ser abordado por la empresa Reyser Ingenieros SRL. Es por ello, que fue necesario recurrir a diversas fuentes bibliográficas con la finalidad de identificar casos de éxitos, sustentos técnicos y científicos que permitan analizar la oportunidad encontrada en la organización.

#### 3.1 Revisión de la literatura

A continuación, se representa el esquema de la literatura utilizada para aprovechar esta oportunidad (ver Figura 25).

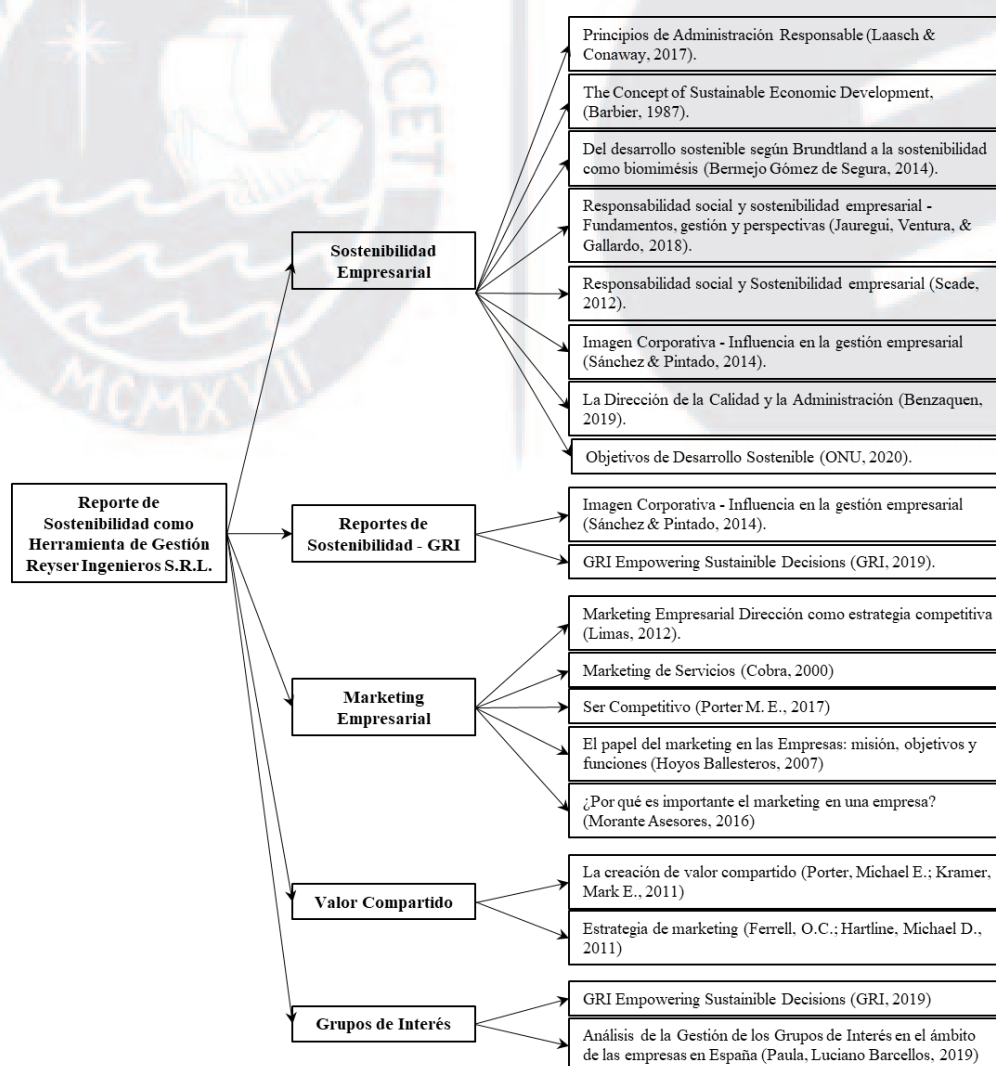
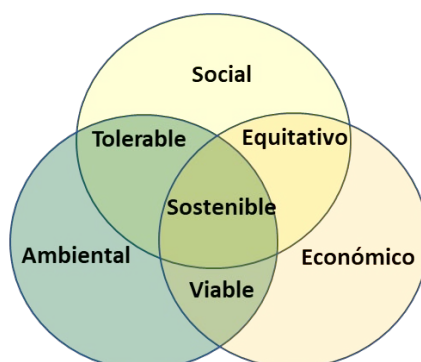


Figura 25. Esquema de la Revisión de la Literatura  
Tomado de Laasch et. Al (2017)

### 3.1.1 Sostenibilidad Empresarial

Según Laasch & Conaway (2017), “¿la meta más alta de una empresa debería ser garantizar la supervivencia de la Humanidad en la Tierra. A pesar de lo filosófico que se escuche, éste es el propósito exacto de la administración del desempeño sostenible de una compañía”. El elemento central de la administración sostenible tiene una línea de triples resultados (tres dimensiones), que despliega los desempeños social, ambiental y económico. Si de esta manera, la administración resulta, los negocios podrían ser sostenibles, que implicando la supervivencia de la humanidad en el planeta.

La verdadera sostenibilidad se logra alcanzar si tiene como base el crecimiento social, ambiental y económico. Es decir, si una organización se enfoca particularmente en los aspectos económicos y sociales, podría haber resultados equitativos (ver Figura 26), pero no serían tolerables o viables porque no hay sintonía o toman con una menor importancia el aspecto ambiental (Barbier, 1987) . Una situación ejemplar sería que una industria como tal genera importantes ingresos económicos para sí mismo y a la vez generando empleo, y dinamizando la economía de su entorno, pero no le presta relevancia al aspecto ambiental, emitiendo gases de efecto invernadero hacia el ambiente o consumiendo indiscriminadamente los recursos no renovables.



*Figura 26.* Desarrollo Sostenible en base a crecimiento social, ambiental y económico. Tomado de Barbier E. (1987), The Concept of Sustainable Economic Development



*Figura 27.* Modelo de tres dimensiones del desarrollo sostenible a nivel de capital. Tomado de Laasch & Conaway (2017), Principios de administración responsable

La Figura 27, muestra la limitación que tiene la economía, ante el potencial que la sociedad tiene respecto a los consumos y la forma como ésta crece limitado por las restricciones de recursos en el planeta. Traduciendo las tres dimensiones a nivel de capital, el desarrollo económico, social y ambiental, es el incremento de la calidad y la cantidad de capital financiero; social y del entorno, por tanto, el desarrollo sostenible buscar incrementar estos tres tipos de capital de manera simultánea o se mantengan sin ser disminuidos (Laasch & Conaway, 2017).

Según Laasch & Conaway (2017), el concepto del Informe Brundtland sobre el desarrollo sostenible busca cumplir con las necesidades del presente sin comprometer a las generaciones futuras y equilibrando los tipos de capital: social, ambiental y económico, fusionado en los negocios predominantes y la sociedad. Además, la Conferencia de Río (1992), al adoptar el término de Desarrollo Sostenible le dio a este, un respaldo político internacional: “Desde la UNCED, desarrollo sostenible ha llegado a ser parte del léxico internacional” (A/65, 314:II). También, Drexhage y Murphy consideran que es “un concepto que disfruta de extendida aceptación por parte de instituciones internacionales, gobiernos, empresarios y la sociedad civil” (2010:9) (Bermejo Gomez de Segura, 2014).

Las empresas que tienen acuñadas la sostenibilidad ponen como parte importante en su organización, la aplicación de buenas prácticas de Sostenibilidad e inclusive de Responsabilidad Social Empresarial, integrando éstas en todos sus procesos y actividades (Jauregui, Ventura, & Gallardo, 2018). La aplicación de estas prácticas permite: tener un mayor control de riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar las relaciones con los grupos de interés, una mejor reputación, mejor posicionamiento, y a largo plazo, mejor rendimiento económico además de crear un valor para la sociedad y el medio ambiente. Las decisiones empresariales que toman los líderes son tomadas considerando la sostenibilidad, como parte integral en su organización.

Una estrategia sólida de sostenibilidad proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en aspectos sociales, ambientales y económicos. En términos más generales, impulsa pasión, entusiasmo, conciencia y alineamiento a todos los niveles de su organización y principalmente permite que la empresa sea más responsable y sostenible (Scade, 2012). En muchos casos, las empresas responsables socialmente y sostenibles visibilizan sus comportamientos a través de diversas herramientas como normas, estándares y certificaciones, que sirven para comunicar interna y externamente los resultados integrados de las diferentes dimensiones de su organización.

Entre las normas y estándares, se tiene: la SA 8000, de Responsabilidad Social; ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad; ISO 14001:2015, sistema de gestión ambiental e ISO 45001 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Sánchez & Pintado, 2014). Las normas de la International Organization for Standardization aseguran que los bienes y servicios sean seguro, confiables y de buena calidad. Para las empresas grandes, son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar residuos, errores y fallas, incrementan la productividad, ayudando a incursionar en nuevos mercados como en especial en el comercio mundial (Benzaquen, 2019).

Dentro de la ISO, se cuenta con diferentes normas. Los principales beneficios de estas normas son:

- Reducción de rechazos incidencias en la producción o prestación del servicio
- Incremento de la productividad
- Compromiso con los requerimientos del cliente
- Mejora continua

Finalmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que constituye un lineamiento internacional que se generó en el año 2015, donde todos los estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años (ONU, 2020). Los objetivos de desarrollo sostenible implican ser el plan maestro para la obtención de un futuro con sostenibilidad para todos. Los objetivos están interrelacionados entre sí e incorporan los desafíos globales del día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia (ver Figura 28).



Figura 28. Objetivos de desarrollo sostenible  
Tomado de 17 objetivos para transformar nuestro mundo, ONU 2020

### 3.1.2 Reportes de Sostenibilidad – Global Reporting Initiative (GRI)

La herramienta que tiene mayor aceptación en la comunicación de resultados es la que proporciona el Global Reporting Initiative, que es una guía mundial que sirve para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las empresas a través de indicadores que se especifican en el desempeño de la actividad empresarial. En la actualidad empresas de todo el mundo y sectores presentan anualmente su memoria de sostenibilidad siguiendo los criterios GRI, permitiendo la comparación de resultados entre empresas de los mismos sectores económicos (Sánchez & Pintado, 2014).

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (GRI, 2019). Asimismo, estos estándares GRI –modulares e interrelacionados– están diseñados principalmente para ser usados en conjunto a la hora de elaborar informes de sostenibilidad centrados en temas materiales. Los tres Estándares Universales son aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Además, las organizaciones seleccionan de entre los Estándares temáticos para informar acerca de sus temas materiales, ya sean temas económicos, ambientales o sociales (GRI, 2019).

La elaboración de informes de sostenibilidad con los Estándares GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona. Las organizaciones también pueden utilizar todos o partes de algunos Estándares GRI para presentar información específica (GRI, 2019). Este estándar forma parte del conjunto de Estándares GRI para la elaboración de informes de

sostenibilidad (Estándares GRI). Estos Estándares se han diseñado para que las organizaciones lo usen para notificar sus impactos en la economía, el medio ambiente y la sociedad.

- **Enfoque de Económico:** Se espera que la organización recopile información de su desempeño económico utilizando las cifras que se recogen en sus estados financieros auditados o en sus cuentas de gestión auditadas internamente, siempre que sea posible. Es posible recopilar datos utilizando, por ejemplo: Los Estándares Internacionales para la Elaboración de Informes Financieros (IFRS), los Estándares Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), los Estándares nacionales o regionales reconocidos a nivel internacional para la elaboración de informes financieros (GRI, 2019).
- **Enfoque Ambiental:** Recopila la información que incluya sanciones administrativas y judiciales relativas al incumplimiento de las leyes o normativas en materia de medio ambiente, e incluir: las declaraciones, las convenciones y los tratados internacionales; las regulaciones nacionales, regionales y locales; acuerdos voluntarios en materia de medio ambiente que se establezcan con las autoridades reguladoras, los casos interpuestos contra la organización mediante mecanismos internacionales de resolución de litigios o mecanismos nacionales de resolución de litigios supervisados por las autoridades gubernamentales; los casos de incumplimiento relacionados con derrames, como se indica en GRI 306: Efluentes y residuos (GRI, 2019).
- **Enfoque Social:** La organización informante debe presentar la siguiente información: Las multas y las sanciones no monetarias significativas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social o económica en cuanto a lo siguiente: el valor monetario total de las multas significativas; el número total de sanciones no monetarias; los casos sometidos a mecanismos de resolución de litigios. Si la organización no ha identificado incumplimientos de leyes o normativas, basta con señalar este hecho en una declaración

breve. El contexto en el que se incurrió en multas y sanciones no monetarias significativas (GRI, 2019).

### 3.1.3 Marketing Empresarial

Toda empresa, sea grande o pequeña requiere “mercadear o comercializar” sus productos o servicios, no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin marketing. Es importante tener en cuenta estas verdades básicas:

- El mercado está cambiando constantemente
- La gente olvida muy rápidamente
- La competencia no está dormida
- El marketing:
  - ✓ Establece una posición para la empresa
  - ✓ Es esencial para sobrevivir y que crecer
  - ✓ Ayuda a mantener sus clientes
  - ✓ Incrementan la motivación interna
  - ✓ Da ventaja sobre la competencia dormida
  - ✓ Permite a los negocios seguir operando
  - ✓ Todo empresario invierte dinero que no quiere perder

La importancia del marketing en el desarrollo empresarial se enfatiza y representa en:

- Posicionamiento en el mercado al definir productos que ofrezcan mayor valor satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Facilita la comprensión de las preferencias de los consumidores.
- Incrementa venta y consecuentemente utilidades.
- Eleva la productividad y competitividad.



- Proporciona información objetiva para la toma de decisiones.
- Optimización de los recursos.
- Incrementa la aceptación de productos o servicios.
- Al satisfacer las necesidades reales del cliente, promueve el bienestar de la sociedad.

Reyser Ingenieros SRL., es una empresa de servicios, que requiere mejorar su área de marketing, buscando dinamizar y ampliar el alcance de sus servicios ofertados. Y de ello, es preciso señalar que las empresas incapaces de realizar un seguimiento de sus clientes y de sus competidores y, por tanto, de mejorar constantemente sus ofertas son aquellas que corren un mayor peligro. El mundo actual ya es globalizado, cambiante y se encuentra en permanente evolución y tanto las nuevas tecnologías como las estrategias están conquistando cada vez más con fuerza los mercados, razón por la cual se debe dar la importancia que el marketing requiere para el desarrollo empresarial como haciendo uso de éste en las organizaciones” (Limas, 2012)

Lo que busca el marketing es que cualquier organización, sin importar su tamaño, debe identificar las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales, producir lo que el mercado meta necesita a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar. además, contar con un sistema de distribución que le permite obtener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso, y una gestión promocional que informe de su oferta; proporcionando y desarrollando estrategias y tácticas para lograr la supervivencia como la rentabilidad y el crecimiento empresarial (Limas, 2012).

En las organizaciones, los departamentos de finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo o cualquier otro departamento, son esenciales para el crecimiento de una empresa. Estas no funcionan independientemente, sino que interactúan entre ellos. Por ejemplo, el departamento de Finanzas evalúa y establece los fondos necesarios para ejecutar el plan de marketing; el departamento de investigación y desarrollo busca desarrollar nuevos

productos y servicios. Asimismo, el departamento de producción fabrica la cantidad de productos apropiada con las exigencias de calidad y contabilidad encargado las ganancias y los costos para evaluar si el marketing alcanzo o no los objetivos (Limas, 2012).

En lo que respecta a la cadena de valor las actividades estratégicas importantes en una empresa de servicios deben estar desagregadas para comprender los potenciales de diferenciación y generar ahorro en los costos. Dado que toda empresa es una suma actividades que se ejecutan para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un servicio. la cadena de valores de una empresa y el modo cómo está ejecuta las actividades reflejan la estrategia empleada en un sector particular actividades (Cobra, 2000). La identificación de las actividades de valor requiere análisis individual de su función, recursos insumos y tecnología para dividir las actividades primarias actividad de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación del servicio, su venta y transferencia al consumo del comprador y el servicio Atención al Cliente en la posventa.

Según Porter, “La estrategia de diferenciación proviene de la creación de valor para el comprador a través del impacto de una empresa sobre la cadena de valores del comprador. El valor sólo existe si es percibido por el comprador. Para que el valor sea percibido por el comprador coma debe ser comunicado a través de la fuerza de ventas o por medio de la publicidad; para que el cliente lo perciba y lo recompense mediante la compra; es decir, a través de una relación precio-premio que es el precio que el consumidor paga además por el premio recibido por el beneficio proporcionado, como factor de la diferenciación de un servicio” (Porter, 2017).

El marketing (Hoyos Ballesteros, 2007), como contexto económico de una empresa busca dinamizar las relaciones que se dan en los mercados a través de su gestión al interior

contribuyendo a la consecución de los objetivos de éstas. Si bien muchos empresarios asocian el marketing con las ventas como prioridad, no obstante esta es una óptica de corto plazo que desconoce que el marketing además de ayudar a asegurar el corto plazo de las empresas y organizaciones en general, a través de su apoyo al proceso de ventas, persigue también objetivos que se sitúan en el largo plazo, que son los que van a crear las condiciones para que la empresa se vuelva sostenible y cada día los objetivos de corto plazo, especialmente el de ventas se cumplan con mayor facilidad.

El departamento de marketing (Morante Asesores, 2016), busca analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, va a analizar la gestión comercial de la empresa con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Por ello, es vital contar con dicha área, no solo para el éxito de una empresa, sino también para su existencia. Sin ella, la empresa no podría sobrevivir. En otras palabras: sin marketing no podríamos conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que quiere o busca. Con el marketing, las empresas definen nichos de mercado a los que se dirigen directamente, buscando así, conocer y entender al consumidor al cual se dirige, ofreciéndole la calidad que busca, creará una fuerte relación con él y sus ventas aumentarán notablemente.

#### **3.1.4 Valor Compartido**

Fue analizado y definido por Porter & Kramer (2011), quienes delimitan el concepto de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. Es decir, va más allá de crear valor sólo para la empresa, sino también para las comunidades, por tal se dice que el valor compartido presiona al capitalismo para su reinención. Pensar en valor compartido hace dar

marcha a la innovación de las empresas en búsqueda de mejores formas de alcanzar el éxito y crear valor económico al mismo tiempo con avances en la sociedad al considerar sus desafíos, esta nueva forma de pensar abre un abanico de posibilidades por atender nuevas necesidades, eficiencia operativa, crear diferenciación y expandir los mercados (Porter & Kramer, 2011).

Además, los autores mencionan que existen tres maneras para que las empresas puedan crear valor económico y al mismo tiempo valor social:

1. Redefiniendo productos y mercados: ya que existen productos y servicios que pueden ser de beneficio o perjuicio para la sociedad.
2. Rediseñando la productividad en la cadena de valor: como una mejor utilización de la energía mediante mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y muchas otras prácticas. Asimismo, mejoras en los sistemas logísticos mediante rediseños, reducción de distancias de los envíos, optimización de los trámites y mejoras en las rutas de los vehículos.
3. Desarrollo de clusters locales; tener capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte y sectores relacionados también elevan la productividad y a la vez que se crea valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Otras mejoras que impulsa el valor compartido y es señalado por Porter & Kramer (2011) en el uso de recursos mediante avances en tecnología en la utilización del agua, materias primas y empaques, como también el reciclaje y la reutilización. Del mismo modo, mejoras en el abastecimiento mediante la reducción de los precios de los proveedores con la tercerización de lugares con sueldos más bajos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, permiten mejoras en la productividad y la calidad del proveedor a la vez que se asegura el acceso a un volumen mayor y precios más bajos. Es así la importancia de trabajar con proveedores locales hace que se genere más trabajos en consecuencia generar un valor compartido; de igual forma mejoras en la productividad de los empleados mediante

brindar un salario mínimo vital, cobertura de salud, el bienestar, la capacitación, salud y seguridad en el trabajo y las oportunidades de desarrollo para los empleados, de esta manera se crea así valor compartido.

En la implementación del marketing en una organización, se incluyen diversos elementos y actividades interrelacionadas, los cuales deben trabajar juntos para ejecutar la estrategia de manera eficaz, uno de ellos, son las metas y valores compartidos entre todos los empleados el cual constituyen “el adhesivo” de una implementación exitosa porque unen a la organización completa como una unidad singular y en funcionamiento. Cuando todos los colaboradores comparten las metas y los valores de una misma empresa, todas las acciones se alinearán en forma más cercana y se dirigirán hacia el mejoramiento de la organización. Sin una dirección común para mantenerla unida, las diferentes áreas de la empresa pueden trabajar hacia distintos resultados, con lo cual limitan el éxito de la organización completa (Ferrell & Hartline, 2012).

Institucionalizar las metas y los valores compartidos dentro de la cultura de una empresa es un proceso de largo plazo. El medio principal para crearlos es la capacitación de los empleados y los programas de socialización. Aunque es un proceso difícil, las recompensas hacen que valga la pena el esfuerzo. Algunos expertos han argumentado que crear metas y valores compartidos es el elemento más importante de la implementación, porque estimula el compromiso organizacional para que los empleados estén más motivados a llevar a cabo la estrategia de marketing, alcanzar las metas y objetivos de la empresa y atender en forma más completa las necesidades de los clientes (Ferrell & Hartline, 2012).

### **3.1.5 Grupos de Interés o Stakeholders**

Según GRI (2018), un grupo de interés es un ente o sujeto “que podría verse afectado de manera importante por las actividades, productos y servicios de la organización informante o cuyas acciones podrían afectar a la capacidad de la organización para aplicar

con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Entre los grupos de interés, se incluyen las entidades o los individuos cuyos derechos, de acuerdo con la legislación o los convenios internacionales, le proporcionan derechos legítimos frente a la organización. Estos pueden incluir a aquellos que han invertido en la organización (como empleados y accionistas), así como a aquellos que tienen otras relaciones con la organización (como otros trabajadores que no son empleados, proveedores, grupos vulnerables, comunidades locales, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, entre otras)” (GRI, 2019).

Una organización está definida mediante la creación de relaciones humanas (internas y externas) y con la realización de diversas actividades, como la producción, comercialización de un bien o servicio para obtener un lucro. Los factores que determinan la vinculación de las relaciones humanas con las actividades son denominados los grupos de interés o stakeholders. Su inclusión activa legitima a la empresa que busca la sostenibilidad, potenciando el diálogo, satisfaciendo las necesidades y expectativas a través de la transparencia en las acciones que realiza.

El grupo de interés de una empresa puede ser un individuo o grupo que puede influir o ser influenciado por los objetivos de una organización, dependiendo de factores como la propia industria, la empresa, la localización, entre otros. Asimismo, un aspecto importante es la estrategia de la organización y sus cambios que podrían devenir, en función a ello, determinan nuevos stakeholder (Paula, 2019).

### **3.2 Conclusiones**

La sostenibilidad es un concepto que las organizaciones responsables acuñan en su estrategia, con el objetivo de equilibrar los aspectos económico, social y ambiental, conjuntamente con el aspecto ético. Todo ello, se trata de un estilo de vida corporativo cuya meta es el balance entre la creación de riqueza y el uso de los diferentes recursos humanos,

materiales, naturales y económicos. Una empresa es sustentable cuando tiene la capacidad de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura.

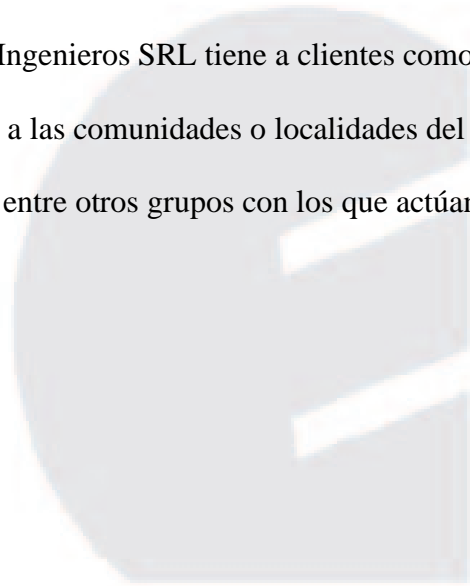
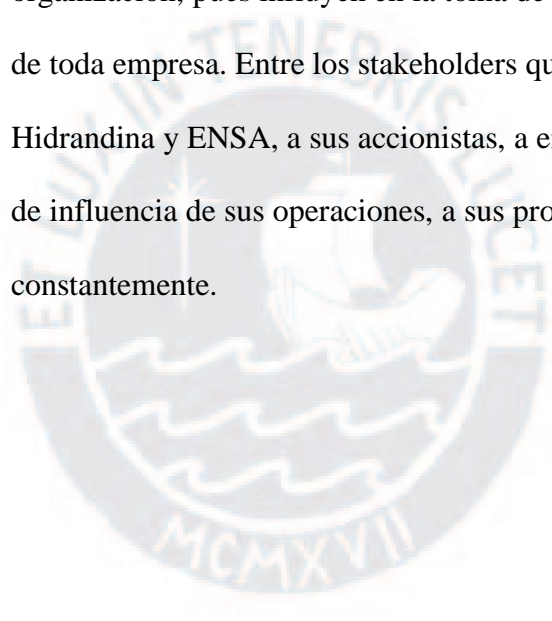
En algunos casos, las empresas sostenibles evidencian sus acciones mediante normativas y estándares, y una de estas, global e importante es el Global Reporting Initiative (GRI), que viene a ser la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un Marco completo, para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua.

Uno de los aspectos importantes identificados que Reyser Ingenieros requiere, es mejorar su aspecto comercial, que es parte del desarrollo de marketing, que es la base para el éxito de todo negocio, y requiere interactuar con las diversas áreas de una organización. De acuerdo con la visión del «Padre del Marketing», Philip Kotler, el marketing es una función empresarial que busca identificar necesidades y deseos no satisfechos. Agrega que el área define y también muda la magnitud y su potencial de rentabilidad. Otro punto relacionado al marketing acorde al autor es la especificación de mercados objetivos. A parte de esas funciones, Kotler afirma que el marketing, también llamado en español mercadotecnia o mercadeo, necesita considerar las decisiones sobre los productos y servicios. En términos generales, el marketing es una estrategia que contempla los procedimientos de ventas y la relación entre la empresa y los clientes.

El valor compartido tiene la clave para promover nuevas innovaciones y el crecimiento de las organizaciones. Las empresas pueden utilizar sus propias habilidades y

recursos en desarrollar actividades que busquen mejoras en la forma de operar, producir, distribuir y generar trabajo a fin de ampliar la torta de beneficios económicos tanto para ella como para la sociedad. El valor compartido brinda la oportunidad para que la organización reformule los procesos en su cadena de valor con la finalidad de obtener mejoras en la productividad y, a la vez, mejoras para los proveedores de las comunidades locales.

Los grupos de interés son actores importantes que forman parte del desarrollo de una organización, pues influyen en la toma de decisiones y en la elaboración del plan estratégico de toda empresa. Entre los stakeholders que Reysen Ingenieros SRL tiene a clientes como Hidrandina y ENSA, a sus accionistas, a empleados, a las comunidades o localidades del área de influencia de sus operaciones, a sus proveedores, entre otros grupos con los que actúan constantemente.





## Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa

En el siguiente capítulo, se analizó de forma cualitativa y cuantitativa la oportunidad clave de la organización es decir el reporte de sostenibilidad como estrategia de marketing.

### 4.1 Análisis cualitativo

El análisis de los 7 factores básicos de McKinsey (habilidades blandas y duras) busca alinear la estrategia de la organización con el comportamiento, con lo cual es utilizado para la identificación de inconsistencias y asegurar el buen funcionamiento de una empresa. A continuación, lo utilizaremos para conocer la problemática fundamental de Reyser Ingenieros SRL y, con ello, brindar soluciones de acuerdo a las necesidades observadas en el análisis cualitativo de la compañía. En esta oportunidad sólo se desarrollarán cuatro factores básicos de McKinsey debido a que son los más relacionados con la problemática encontrada en la empresa.

#### ➤ Estrategia

Reyser Ingenieros SRL basa la misión de la empresa con estrategias a corto plazo sin tener en cuenta una visión holística del mercado y de las oportunidades que el sector electricidad muestra a los protagonistas del negocio.

El problema principal de la compañía se debe a la falta de estrategias de marketing alineadas a la rentabilidad de la empresa. Hasta el año 2018, Hidrandina era el único cliente de Reyser Ingenieros SRL que brinda ingresos suficientes para su funcionamiento, es por ello que, en la actualidad, la empresa no siente la necesidad de incrementar su cartera de clientes. Sin embargo, es necesario mencionar que la empresa debe elaborar estrategias comerciales planteando objetivos a largo plazo para tener una ventaja competitiva en relación a sus competidores para incrementar sus clientes.

### ➤ Estructura

La compañía Reyser Ingenieros SRL tiene 26 años desde que empezó sus operaciones en 1993, y a lo largo de todo este tiempo la estructura de la empresa ha pasado por varios cambios tanto operacionales como administrativos. En la actual estructura se puede evidenciar que no existe ningún departamento de marketing que tenga el objetivo de mejorar sus estrategias comerciales. Es necesario saber que su estructura debe evolucionar de acuerdo al crecimiento natural de la empresa, la cual brinda servicios en varias regiones de la zona norte del Perú.

### ➤ Sistema

Otro de los problemas observados en Reyser Ingenieros SRL es la implementación parcial de sistemas tecnológicos en los procesos operativos, que permitan llevar un mejor control de sus operaciones al momento de brindar servicios y atención de incidentes. Esta implementación ayudaría a mejorar el control de los procesos, obtener indicadores operativos y mejorar los tiempos de atención de incidentes. Es necesario también implementar estas tecnologías de información en las áreas administrativas y finanzas, además de tener una base de datos con data necesaria para la creación del nuevo departamento de marketing. Es preciso señalar que Reyser Ingenieros SRL solo cuenta con sistemas para control de aspectos de seguridad (YtePrevengo), para planillas (PlaniWeb), para contabilidad (Sicovi), entre otros no operativos.

### ➤ Personal

Reyser Ingenieros SRL es considerado como una empresa que brinda servicios de alto riesgo, por lo tanto, es necesario que cuente con personal experimentado, certificado y calificado para realizar dichos trabajos. Por ello, la captación de nuevos talentos para la empresa es de vital importancia también se debe tener en cuenta la forma de retener a los

técnicos más experimentados y capaces para el cumplimiento de estos trabajos. Además, es necesario el reclutamiento de nuevo personal con conocimientos sólidos para la creación del nuevo departamento de marketing.

### ➤ **Sostenibilidad**

Por otro lado, un aspecto importante a considerar en el análisis es la gestión de la sostenibilidad donde Reyser Ingenieros SRL cuenta con un Global Reporting Initiative (GRI) que fue elaborado en el año 2017 el cual, hasta la fecha no ha sido actualizado. Asimismo, de acuerdo a la información encontrada en el reporte GRI se identificaron los siguientes estándares GRI que fueron utilizados: (a) GRI 205 Anticorrupción, (b) GRI 403 Seguridad y Salud en el Trabajo, (c) GRI 413 Comunidades locales, (d) GRI 404 Formación y enseñanzas, y (d) GRI 302 Energía. Por consiguiente, se realizó la matriz de materialidad con la finalidad de identificar las prioridades planteadas por la organización y las que involucra con sus grupos de interés (ver Figura 29).

De acuerdo, a la matriz de materialidad elaborada podemos concluir el GRI 403: Seguridad y Salud en el Trabajo, representa una prioridad alta para la organización, debido que Reyser Ingenieros SRL es una empresa que realiza trabajos de alto riesgo, siendo de prioridad alta para los grupos de interés, principalmente los clientes y organismos fiscalizadores. Otro estándar es el GRI 404: Formación y enseñanza, donde la prioridad para la organización es alta y por ello realiza capacitaciones y entrenamientos de Seguridad y Salud en el Trabajo. Respecto a los grupos de interés, su nivel de prioridad es alta debido a las exigencias normativas que establecen capacitaciones obligatorias en prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Ahora bien, los estándares GRI 205: Anticorrupción, GRI 413: Comunidades locales y GRI 303: Energía, son requerimientos de baja prioridad para la organización debido que no se cuenta con datos e indicadores que permiten generar un análisis. Por otro lado, para los

grupos de interés la prioridad es alta debido que estos estándares GRI fueron solicitados por los clientes con la finalidad de conocer la gestión que realiza la empresa Reyser Ingenieros SRL. Por ello, se concluye que el reporte de sostenibilidad GRI 2017 no considera otros estándares GRI que favorecen a la organización y a los grupos de interés.

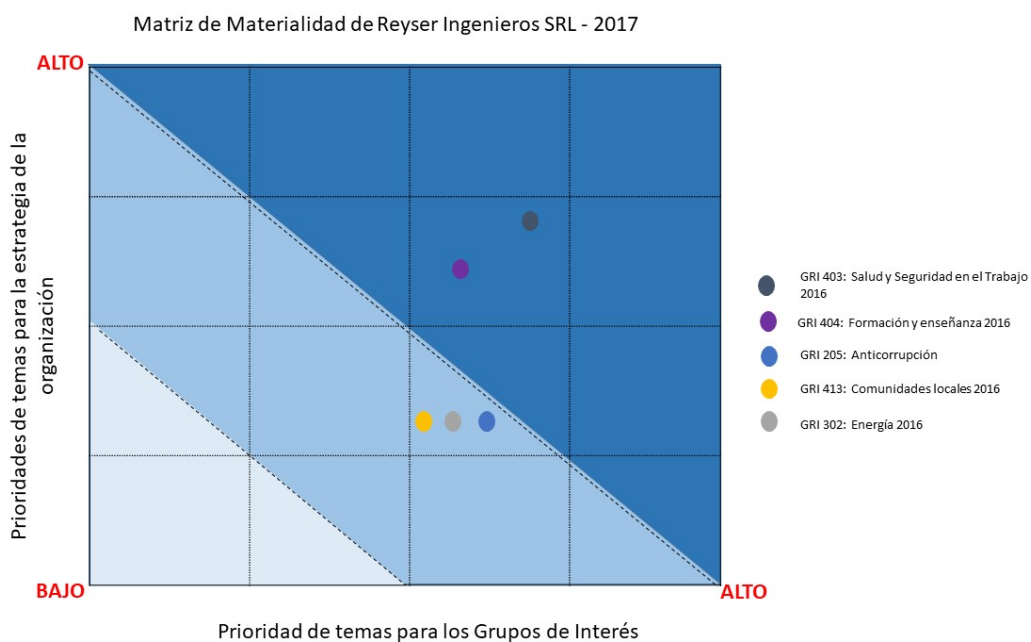


Figura 29. Matriz de materialidad de Reyser Ingenieros SRL 2017. Tomado de Barbier E. (1987), The Concept of Sustainable Economic Development Elaboración propia a partir del reporte de sostenibilidad GRI 2017.

#### 4.2 Análisis cuantitativo

El siguiente análisis cuantitativo se basará en evaluación numérica que se obtuvieron con datos brindados por Reyser Ingenieros SRL. Esta información numérica explicará el desempeño económico y financiero que tiene la empresa conformado por sus unidades operativas, y también identificará los aspectos cuantitativos que generan la problemática clave. Por lo tanto, los resultados detallados son del análisis de los estados financieros proporcionados.

Primero, es importante tener una visión general del rendimiento de la gestión de la empresa Reyser Ingenieros SRL, y este análisis permite conocer las ratios financieros y su

relación con sus unidades operativas también el desarrollo de proyectos que pueda formular la empresa. Reyser Ingenieros SRL tiene operaciones en 03 de las 05 unidades de negocio que tiene su cliente Hidrandina, estas unidades de negocios son: La Libertad, Libertad Norte y Cajamarca, las cuales ocasionaron ventas constantes durante los últimos 05 años, con una tendencia horizontal, del 2014 al 2015 las ventas crecieron 16%, el 2016 fueron 15.7% inferior, el 2017 fueron 5% inferior y el 2018 las ventas fueron 5.3% superior, lo cual muestra que el nivel de ventas tienen una fluctuación pero mantiene una tendencia horizontal y esto se debe a que sólo tiene un cliente Hidrandina S.A. desde 1998 a quien le ha brindado los siguientes servicios como: elaboración y ejecución de proyectos de electrificación, ampliación y remodelación de redes áreas y subterráneas, mantenimiento de líneas de media y baja tensión, ejecución de actividades de control de pérdidas y actividades comerciales, mantenimiento de partes aislantes por el método de Hidrolavado; sin embargo desde enero del 2019 cuentan con un nuevo cliente llamado Ensa que pertenece al grupo Distriluz, el mismo grupo que Hidrandina S.A. pero son empresas con gestiones distintas.

El siguiente análisis se realizará con la información obtenida de la empresa para el periodo del 2014 al 2018. La Tabla 18 mostrará el estado de pérdidas y ganancias de la empresa hasta el 31 diciembre del 2018 obtenido con un único cliente Hidrandina S.A.

Tabla 18

*Beneficios y pérdidas de Reyser Ingenieros SRL en miles de soles 2014-2018*

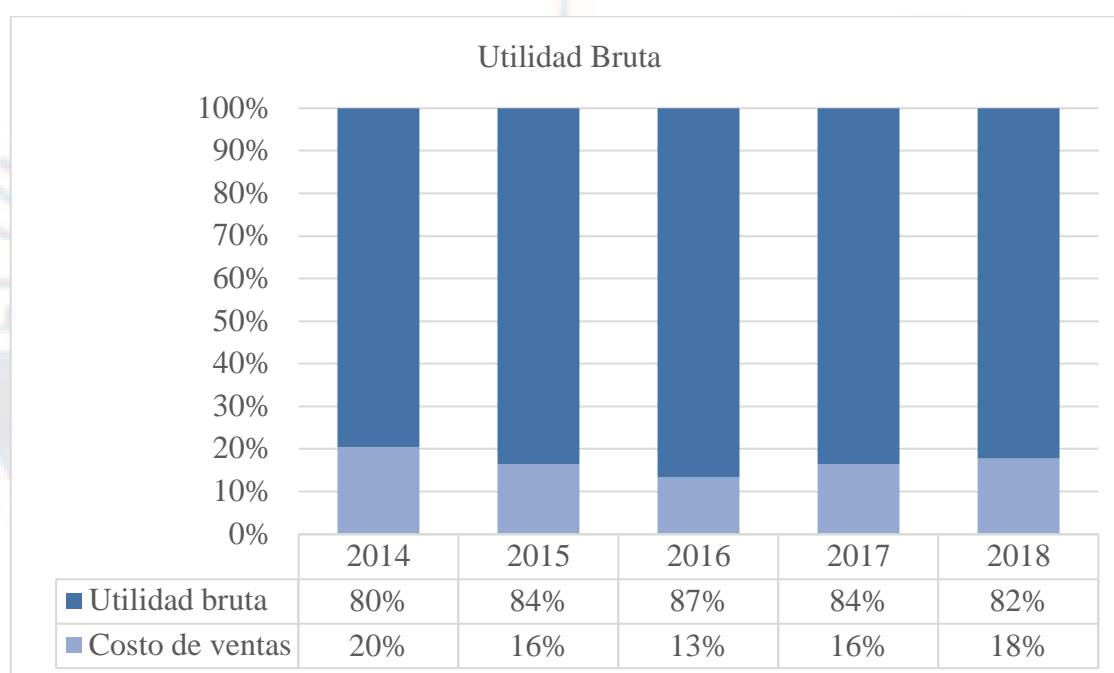
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas netas	9,286	10,769	9,083	8,631	9,085
Costo de ventas	-1902	-1767	-1226	-1413	-1612
<b>Utilidad bruta</b>	<b>7384</b>	<b>9002</b>	<b>7857</b>	<b>7218</b>	<b>7473</b>
Gastos administrativos	-2556	-3199	-2755	-2624	-2721
Gastos de ventas	-3834	-4798	-4132	-3937	-4081
<b>Utilidad operativa</b>	<b>994</b>	<b>1005</b>	<b>970</b>	<b>657</b>	<b>671</b>
Otros ingresos (gastos)	-67	-111	-217	-150	-96
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>927</b>	<b>894</b>	<b>753</b>	<b>507</b>	<b>575</b>
Impuesto	-357	-287	-240	-189	-195
<b>Ganancia Neta del Ejercicio</b>	<b>570</b>	<b>607</b>	<b>512</b>	<b>318</b>	<b>380</b>

*Nota:* Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2018”, Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

El hecho que Reyser Ingenieros SRL tenga un solo cliente, no le permite crecer de manera rápida y sostenible en el nivel de ventas, a pesar de haber ganado experiencia en el servicio brindado y conocer las operaciones, si pierde a su único cliente, Reyser Ingeniero SRL podría quebrar.

En la Figura 30, explica la relación que hay entre vender el servicio al cliente y el costo del servicio, con ello se obtiene el análisis del desempeño y además saber que tan eficiente ha sido Reyser Ingenieros SRL al brindar sus servicios a las diferentes unidades de operación que mantiene. Existe una relación inversamente proporcional entre el costo de ventas y la utilidad bruta, a menor costo de ventas existe mayor utilidad bruta y se ve reflejado en el año 2016, en donde se obtuvo el menor costo de ventas, alrededor del 13%, y la mayor utilidad bruta, alrededor del 87%, por lo tanto, es una primera relación que Reyser Ingenieros SRL debe controlar y reducir, alrededor del 15% para mantener elevadas ganancias y con ello, una mejor ganancia neta al final del ejercicio. El costo de ventas está conformado por las herramientas y equipos como son los camiones grúas y camionetas; personal técnico experimentado y certificado en electricidad en baja y media tensión. Al momento que Reyser Ingenieros SRL realiza sus servicios de mantenimiento, utiliza cuadrillas formadas por una

camioneta, chofer de camioneta y técnicos electricistas con sus respectivas herramientas y equipos, entonces a medida que Reyser Ingenieros SRL coloque más personal, equipos y herramientas en las cuadrillas de cada operación esto elevará el costo de ventas y por ello, una reducción de la ganancia del servicio. Además, al incrementar los recursos en la formación de las cuadrillas hace que se eleven los precios de venta lo cual viene ocasionando la pérdida de nuevos contratos frente a su principal competidor CAM LIMA por diferencia de precios.

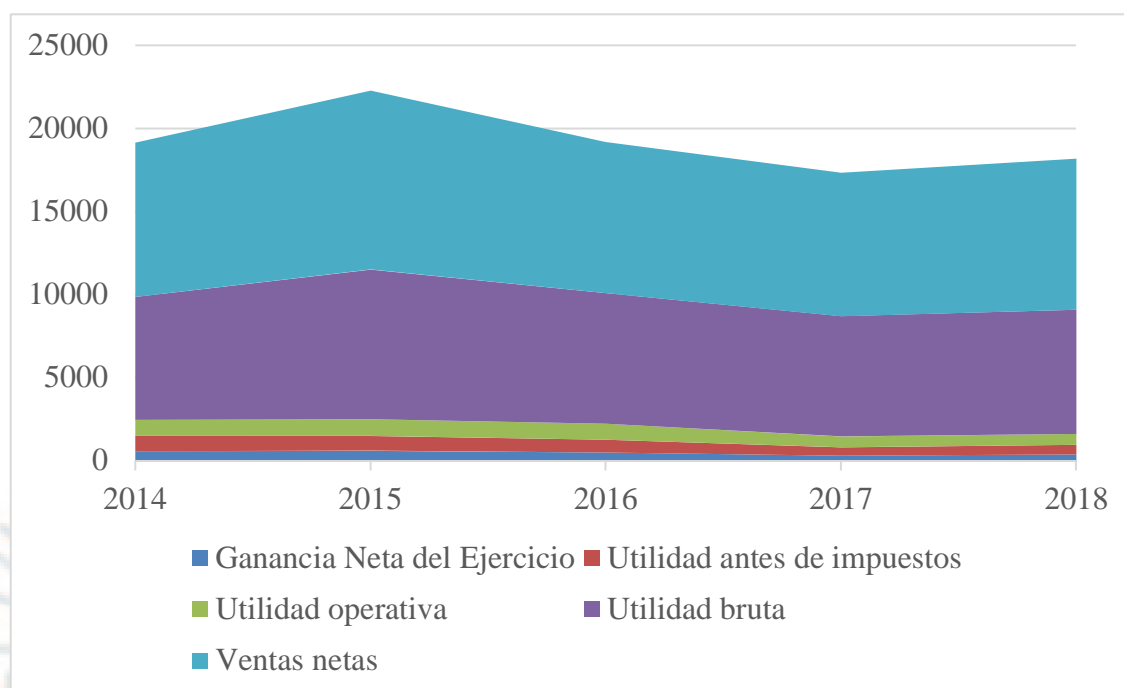


*Figura 30.* Utilidad bruta (2014 – 2018).

*Nota:* Data tomada de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2018”, Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Es importante tener elevadas ventas, que en combinación con una buena estructura de costos, permita tener bajo costo de ventas y con ello obtener elevadas ganancias, así mismo es importante conocer y tener una idea clara del impacto que tienen los gastos que disminuyen la rentabilidad de Reyser Ingenieros SRL, tal es el caso que en el año 2016 se obtuvo 87% de utilidad bruta, la mayor en el periodo 2014-2018, pero los gastos de ventas y gastos administrativos, que representaron un 46% y 30% respectivamente de las ventas, causó

reducir la utilidad operativa al 11% y la ganancia neta del ejercicio de ese año al 6% (ver Figura 31).



*Figura 31.* Análisis de la estructura de costos (2014 – 2018).

*Nota:* Data tomada de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2018”, Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

La Figura 32 muestra que los gastos de operación han venido incrementándose y han logrado reducir los ingresos obtenidos por las ventas del servicio de Reyser Ingenieros SRL. Un gran porcentaje es conformado por los gastos de operación que en los últimos 5 años el promedio ha sido del 77% de las ventas por lo que está tomando gran parte de toda la ganancia, la menor ganancia neta obtenida fue en año 2017 con S/.8.6 millones que representó el 3.7% de las ventas de ese año. Por tal motivo es importante conocer la composición de los gastos de operación y de esta manera Reyser Ingenieros SRL pueda controlar y reducirlos a fin de mejorar algunos de ellos y rentabilizar sus operaciones. La composición promedio de los últimos 5 años de los gastos de operación de Reyser Ingenieros SRL ha sido del 30% y 44% de las ventas, los gastos administrativos y gastos de ventas respectivamente (ver Figura 32), y se debe analizar de manera más detallada la composición



de cada gasto para tener una idea más clara de qué conceptos están absorbiendo la mayoría de las ganancias, y así plantear acciones correctivas que sean necesarias.

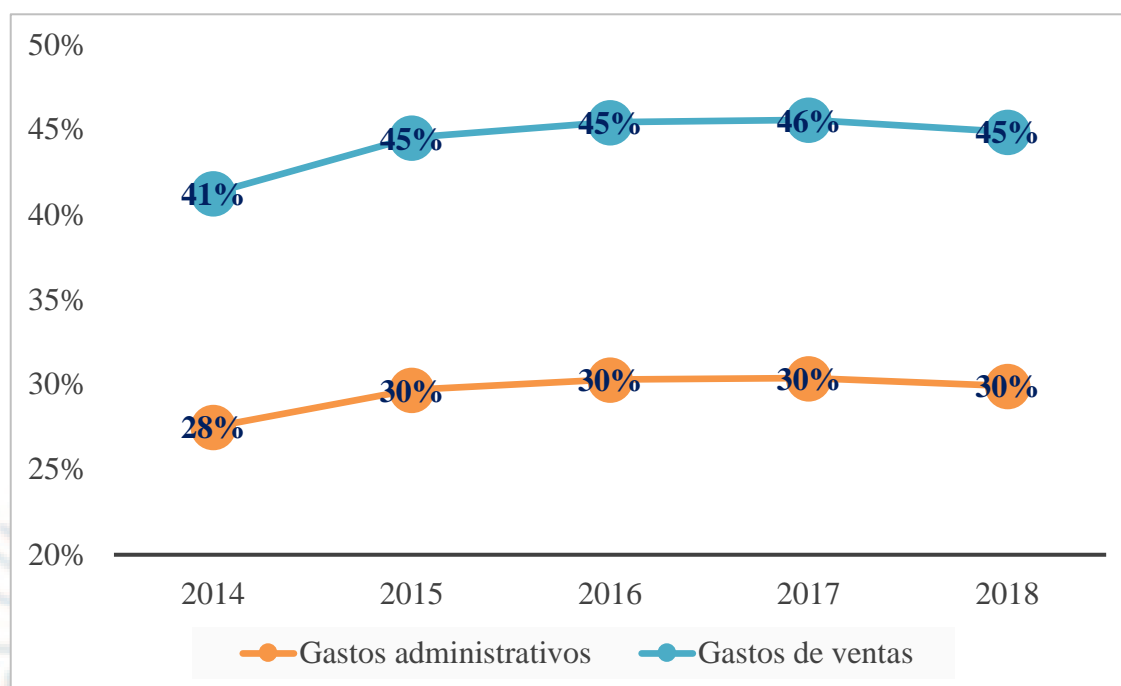


Figura 32. Gastos de operación de Reyser Ingenieros SRL (2014 – 2018).

*Nota:* Data tomada de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2018”, Reyser, 2019, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Por lo tanto, es importante para Reyser Ingenieros SRL identificar y reconocer la estructura de los costos y gastos para controlar y reducir aquellos que son más relevantes y afecten la rentabilidad.

### 4.3 Conclusiones

Se puede concluir que el análisis cualitativo permitió identificar 4 aspectos fundamentales que impactan en las estrategias de la empresa. En primer lugar, la organización no cuenta con un área y estrategias de marketing, lo cual genera una debilidad y no permite su crecimiento o crear oportunidades en el sector. En segundo lugar, problemáticas en los procesos operacionales principalmente debido a la no utilización de sistemas de información perdiendo una oportunidad para automatizar procesos y

digitalización de servicios. En tercer lugar, las deficiencias en los procesos de recursos humanos que limita el crecimiento de la empresa principalmente por que el principal capital de trabajo es la mano de obra técnica certificada. Finalmente, el reporte de sostenibilidad GRI 2017 de la empresa no consideró los estándares que favorecen a la organización y a los grupos de interés.

Del análisis cuantitativo, se detallan aspectos financieros donde destaca el crecimiento anual de los gastos administrativos y ventas, donde será necesario analizar a detalle que gastos generan impacto en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, en la actualidad la empresa cuenta con dos clientes, Hidrandina con el cual tiene una relación comercial desde el año 1998 y le permitió subsistir en el sector, pero no le genera una expansión. Sin embargo, desde el año 2018 cuenta con un nuevo cliente ENSA, el cual le permitirá tener una nueva oportunidad de optimizar sus gastos y generar nuevas estrategias financieras y comerciales.

## Capítulo V: Análisis de la oportunidad

En el presente capítulo se realizó el análisis de oportunidad donde se identificó las razones por el cual no es utilizado el reporte de sostenibilidad como una estrategia de marketing. Es por ello, que se utiliza la herramienta causa-efecto o también denominado diagrama de Ishikawa, donde esta metodología permitió analizar cada causa que está localizada en los aspectos sociales, ambientales, económicos y el marketing de Reyser Ingenieros SRL.

### 5.1 Razones identificadas

Para identificar las principales razones por las cuales no se utilizó el reporte de sostenibilidad como una estrategia de marketing generando que se pierda una oportunidad para la empresa Reyser Ingenieros SRL se logró identificar los siguientes motivos:

- No cuenta con departamento o área de marketing.
- La gestión comercial trabaja bajo lineamientos tradicionales.
- No contar con personal calificado para la gestión de marketing.
- La gestión de comercial es asumida por íntegramente por la gerencia general.
- Deficiencias en el alcance de las capacitaciones y entrenamientos.
- Selección y reclutamiento del personal técnico y competente.
- Sistema de gestión de prevención de accidentes reactiva.
- Ausencia de un sistema de gestión ambiental
- No contar con políticas y gestión de sostenibilidad.
- No contar precios competitivos
- Gestión de políticas de anticorrupción

### 5.2 Principales razones identificadas

Con respecto al análisis de las principales razones estos fueron identificados con la herramienta del diagrama Ishikawa donde nos permitió localizar y diferenciarlos en base a 4

factores: (a) marketing, (b) sociales, (c) económicos y (d) ambientales. Además, para el análisis se consideraron los conceptos de las dimensiones de la sostenibilidad empresarial (Paula, 2019) donde se incluye al marketing debido aspecto estratégico para la sostenibilidad de empresarial. En este sentido, se logró identificar 4 factores principales para entender nuestra oportunidad (ver Figura 33).

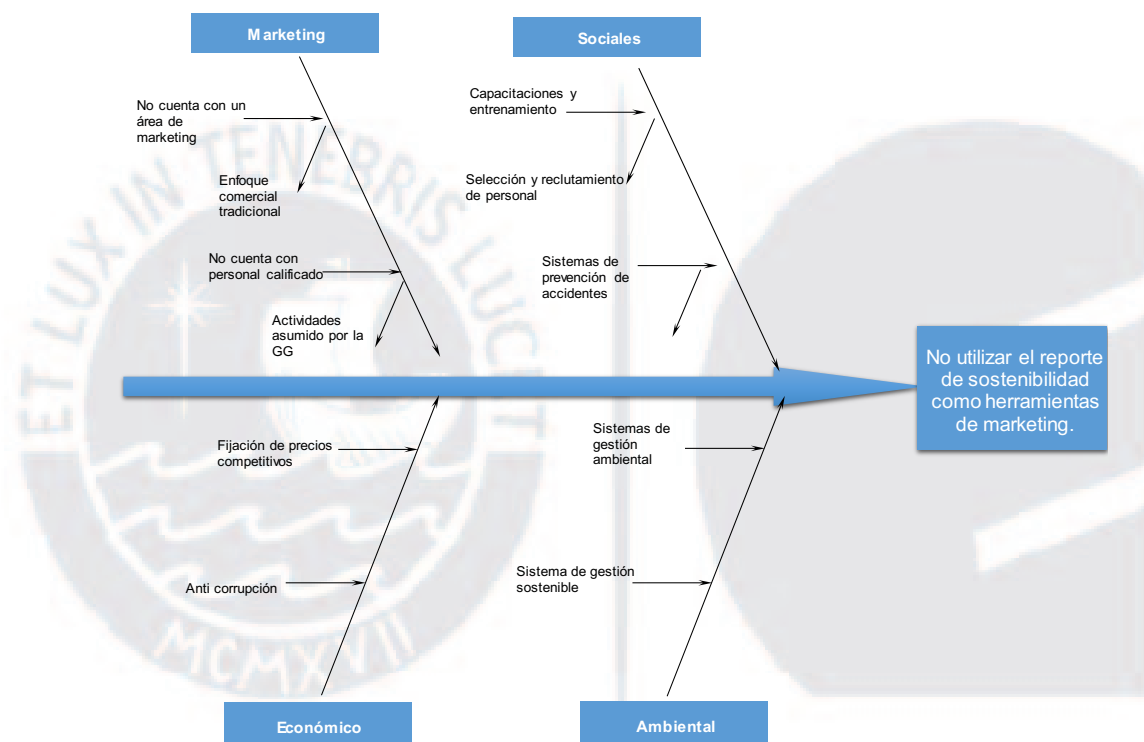


Figura 33. Diagrama de Ishikawa para identificar la oportunidad.

A continuación, se desarrollan las 4 dimensiones que generan nuestra oportunidad.

### 5.2.1 Marketing

Reyser Ingenieros SRL no cuenta con un área de marketing que permita diseñar planes estratégicos de marketing, esto es una debilidad además porque no cuenta con personal calificado que tenga experiencia en identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa. En efecto, estas funciones o roles comerciales están siendo asumidos por la Gerencia General y manejar la gestión comercial de forma tradicional. Asimismo, en el plan estratégico del año 2018 al 2022 recién se está evaluando implementar un área comercial con la finalidad de

realizar tareas más de ventas o captación de nuevos clientes. Finalmente, un aspecto relevante es la fijación de precios que son determinados sin ningún enfoque diferenciado respecto a sus competidores.

### 5.2.2 Sociales

Las normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo en los últimos vienen desarrollando procesos fiscalización con sanciones administrativas incluso penales en el caso de muerte de un trabajador. Es por ello, que las diversas empresas vienen implementados sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo con la finalidad de tener medidas preventivas y correctivas. Reyser Ingenieros SRL cuenta con responsable de la aplicación e implementación de estas normas. Sin embargo, debido a las actividades de alto riesgo que están expuestos los trabajadores estos mecanismos ser muy efectivos y el cual es necesario contar con indicadores periódicos que permiten la mejora continua y los cuales debe ser parte de las estrategias de la organización.

Un aspecto que genera la problemática de continuar con el crecimiento de la organización son las deficiencias en el reclutamiento del personal técnico, debido que la empresa Reyser Ingenieros SRL para poder competir en licitaciones necesitaría más personal técnico acreditado. Es por ello, que la escasez de personal idóneo limita las estrategias de expansión y solo la empresa busca fortalecer las relaciones comerciales con sus actuales clientes. Otro aspecto, también identificado es que los responsables de las diferentes unidades de trabajo son quienes asumen el rol del reclutamiento del personal y no necesariamente es realizado, por personal calificado en selección de personal.

La estructura organizacional de la empresa está diseñada para mantener ordenada las unidades operativas. Si bien, se cuenta con área que soporta la funcionalidad de los servicios, esto creció en base a la necesidad y no bajo un enfoque estratégico. Además, no está incluido en la estructura organizacional un área comercial o de marketing esto sería una causa valiosa

que será necesaria ser abordada. Para concluir, las deficiencias para elaborar mecanismos de medición de desempeño organizacional acorde los intereses de sus clientes y permitan establecer estrategias de marketing.

Reyser Ingenieros SRL es una empresa que realiza trabajos de alto riesgo de acuerdo con norma y especialmente porque las tareas que realiza ponen en riesgo incluido fatalidades en las personas. Es por ello, en este contexto la empresa debe contar con sistemas de gestión en prevención de accidentes, herramientas para calidad de servicios y gestiones efectivas en las operacionales. Además, de las exigencias ambientales vigentes que obliga a cumplir en sus diversas actividades en sus operaciones. En este sentido, se suma las exigencias de los clientes del sector que tiene políticas sostenibles muy relacionadas a los aspectos laborales, ambientales y económicos, donde crea un marco en el cual sus grupos de interés deben ir alineados a dichas políticas. Por lo tanto, estos sistemas no son incluidos en las estrategias de marketing de Reyser Ingenieros SRL y de esta manera generar una ventaja competitiva, donde difunda sus certificaciones y acreditaciones, además de crear oportunidades con los reportes de sostenibilidad con la metodología GRI.

### **5.2.3 Ambientales**

Reyser Ingenieros SRL es un proveedor la empresa Hidrandina SA., que pertenece al Grupo Distriluz donde cuenta con diversos compromisos ambientales acorde a la legislación nacional y aspectos directamente relacionados a responsabilidad social. En este sentido, la organización deberá contar con procedimientos y actividades relacionado a la gestión ambiental. Sin embargo, en la actualidad Reyser Ingenieros SRL tiene deficiencia en el manejo de residuos sólidos en los frentes de trabajo y procedimientos específicos para el cumplimiento de las normativas ambientales vigentes.

La organización no cuenta con un personal que se haga responsable de la gestión ambiental que permite integrar los diversos procesos operativos al cuidado del medio

ambiente. Además, en el reporte de sostenibilidad 2017 no se identificó los GRI asociados a la gestión ambiental que permita ser un elemento de entrada para la elaboración del plan estratégico. Finalmente, otro aspecto el cual debe integrar a sus políticas es la gestión de sostenibilidad el cual Reyser Ingenieros SRL no tiene estipulado en sus políticas, objetivos y estratégicas de crecimiento, esto se debe principalmente debido que la organización viene implementado estrategias enfocados a exigencias legales o requisitos de contrataciones del estado.

#### **5.2.4 Económicos**

De las principales causas que permiten que Reyser Ingenieros SRL tenga una oportunidad para lograr que el reporte de sostenibilidad sea una estrategia de marketing se debe en primer lugar a problemas de corrupción que afronta el país. Es por ello, que la gestión de anticorrupción debe estar establecida y el no gestionarlo no te permite contar un reporte de sostenibilidad donde la empresa como Reyser Ingenieros SRL que participa en licitaciones con el estado debe contar una gestión transparente. Asimismo, el contar con una gestión de anticorrupción te permite tener una ventaja competitiva con respecto a tus competidores.

Otra causa que identificamos que afecta a las actualizaciones del reporte de sostenibilidad es la fijación de precios que no permite establecer nuevas relaciones comerciales e incrementar los ingresos económicos. En este sentido, estos precios dependerán de la identificación de los costos operativos y administrativos o gastos financieros que no permite o mejoras los precios para postular a licitaciones o ingresar a nuevos sectores económicos. Finalmente, una empresa que tenga una gestión sostenible permite una armonía de los aspectos económicos, sociales y ambientales buscando una perpetuidad del negocio.

### 5.3 Conclusiones

En la empresa Reyser Ingenieros SRL se identificó como oportunidad la utilización del reporte de sostenibilidad como una herramienta de marketing. Sin embargo, se encontró factores asociados a la gestión de marketing, sociales, ambientales y económicas que no permiten aprovechar la oportunidad. En primer lugar, la gestión de marketing presenta dificultades debido que no cuenta con un área o responsables, donde estas actividades son ejercidas por la gerencia bajo un enfoque comercial tradicional. En este sentido, esto no permite que cuenta con un plan de marketing que logra acercar las necesidades del mercado respecto a la sostenibilidad y estimule el desarrollo de la gestión interna acorde a las nuevas necesidades del mercado.

En segundo lugar, la gestión de desempeño social en la actualidad tiene un rol protagónico en la sostenibilidad y la empresa presenta dificultades en la selección del personal, capacitaciones enfocados solo en seguridad, deficiencia en la gestión de beneficios a la persona y presenta una gestión de prevención de riesgos con vulnerabilidad. Es por ello, que no se consolida el aspecto social en la organización y no permite contar con indicadores de desempeño social competitivos en consecuencia el reporte de sostenibilidad no es utilizado. En tercer lugar, la organización presenta deficiencias en la gestión ambiental donde solo realiza gestión de residuos además no cuenta con políticas de sostenibilidad que permite establecer lineamientos estratégicos. En por esta razón, que se incluye los aspectos ambientales en los reportes de sostenibilidad lo que no permite utilizar como una herramienta de gestión.

Finalmente, en la gestión de desempeño económico se identifica que no se cuenta con una gestión de anticorrupción y pérdidas de licitaciones debido a la fijación de precios. Por lo tanto, la ausencia de estos indicadores no permite promover la utilización del reporte de sostenibilidad.



## Capítulo VI: Alternativas para aprovechar la oportunidad

En el siguiente capítulo se desarrolló las alternativas de solución que fueron planteadas como efecto del análisis de oportunidad clave con la finalidad de elegir la mejor alternativa para que el reporte de sostenibilidad sean una herramienta útil para la gestión estratégica de marketing.

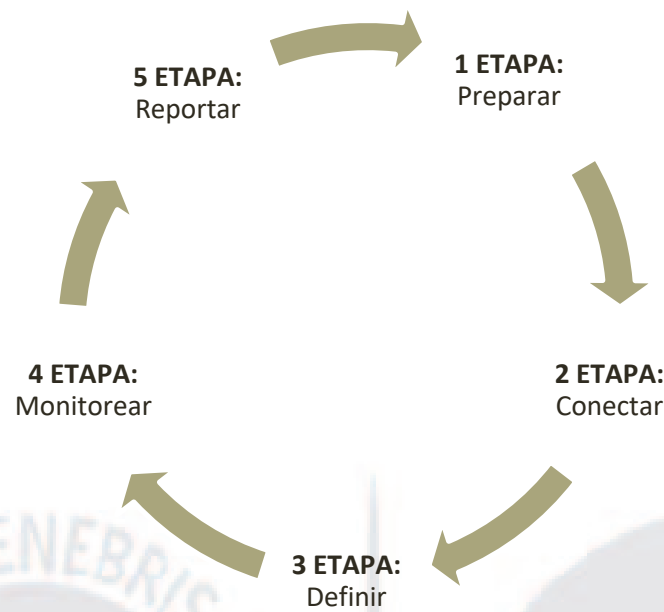
### 6.1 Alternativas presentadas

Del análisis de las dimensiones de sostenibilidad empresarial se presentaron las siguientes alternativas para que los reportes de sostenibilidad sean utilizados como una herramienta para las estrategias de marketing de Reyser Ingenieros SRL.

- Aplicación del reporte Global Reporting Initiative (GRI)
- Implementar un área de marketing
- Incorporar políticas de sostenibilidad en las estrategias de la organización
- Certificación de un Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ISO 45001
- Certificación e implementación de un sistema de gestión ambiental.
- Desarrollo y retención del personal.

#### 6.1.1 Aplicación del reporte Global Reporting Initiative (GRI)

El reporte de sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL que fue elaborado en el año 2017 está estructurado en base a los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) donde este reporte fue solicitado por un cliente y estableció los lineamientos mínimos a considerar. En este sentido, el análisis y formulación de la elaboración no contó con un análisis de materialidad y aplicación de etapas necesarias para su formulación. Es por ello, que debe actualizarse cumpliendo las etapas de elaboración y permita incluir todos los requisitos aplicables de los GRI. En este sentido, esta actualización debe comprender 5 etapas (ver Figura 34).



*Figura 34.* Etapas de elaboración de un reporte de sostenibilidad  
 Data tomada del libro “Empresas Responsables y competitivas: el desafío de hoy” Percy Marquina Feldman.

El reporte de Sostenibilidad con la metodología GRI actualizado permitirá generar una oportunidad para incluir en las estrategias de marketing la gestión sostenibilidad que realiza Reyser Ingenieros SRL como una empresa responsable y sostenible. Además, permitirá generar una identidad empresarial con sus clientes, quienes cuentan con reportes de sostenibilidad y visiones compartidas.

El reporte de sostenibilidad GRI actualizado debe incluir aquellos aspectos no evaluados en el reporte 2017. Asimismo, con la actualización permitirá diseñar el reporte a base a los principios de definición de contenidos a utilizar y los principios relativos a la calidad de los informes (Global Sustainability Standards Board, 2016).

### **6.1.2 Realizar un plan de marketing**

Después de un completo análisis, se ha encontrado la falta de estrategias comerciales y marketing para lograr mayor presencia en el mercado de las regiones del norte del país. Asimismo, la elaboración de un plan de marketing como alternativa para aprovechar la

oportunidad de incluir los reportes de sostenibilidad en las estrategias gerenciales relacionado al marketing. Es por ello, que para lograr ejecutar con éxito el plan de marketing se tomará en cuenta el procedimiento de estructuración indicado por Cohen (2006).

Según la estructura de Cohen (2016), se debe tocar temas de análisis situacional de la empresa como el modelo de las 5C's. Establecer el mercado meta usando factores demográficos, psicográficos, geográficos y conductual mostrados en el artículo de Gupta (2014). Mencionar también los problemas y oportunidades como argumento para establecer las ventajas competitivas establecidas por la compañía. También es necesario plantear objetivos y metas en términos de volúmenes de ventas y participación en el mercado. Se debe analizar la estrategia de marketing según el libro de Kerin, Hartley, & Rudelius (2004) en el cual se toma en cuenta las 4P's del marketing mix. Por último la implementación y control del plan de marketing en el cual se debe mostrar diagramas de Gantt del proyecto, flujos de caja mensuales y la asignación de responsabilidades de acuerdo a las técnicas de marketing decididos.

La implementación del plan de marketing permitirá identificar las necesidades de los clientes y la percepción que tiene respecto a la sostenibilidad entonces a partir de ello fortalecer las actividades de sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL. Por lo tanto, el plan de marketing es una alternativa que permitirá establecer la relación directa de las oportunidades y las generar fortalezas. Finalmente, la gerencia general podrá tener las herramientas necesarias para tomar las decisiones referente a la implementación de actividades de sostenibilidad.

### **6.1.3 Diseñar políticas sostenibles.**

El contar políticas de sostenibilidad como una posible alternativa para aprovechar la oportunidad de utilizar los reportes de sostenibilidad en las estrategias de marketing permite que todos los procesos internos de Reyser Ingenieros SRL se dirijan hacia la gestión

sostenibilidad donde integre la equidad social, preservación ambiental y eficiencia económicas (ver Figura 35). Es por ello, el implementar una política de sostenibilidad buscara generar un plan de integración que apunta obtener la ventaja competitiva del negocio y que la distinga de las demás. El diseño de esta política debe contar con la participación de los altos niveles de la empresa donde fijaran aquellos compromisos y principios alineados a la visión del negocio.

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, las cuales, incluyen las directrices, reglas y procedimientos para el logro de objetivos, bajo el alcance correcto para la organización (D'Alessio F. , 2015). En este sentido, para el caso de las políticas de sostenibilidad deberá comprender estrategias que son los siguientes:

- Fomentar alianzas estratégicas comerciales.
- Incentivar la creación de alianzas estratégicas entre entidades educativas (escuelas técnicas y universidades profesionales) para dinamizar el incremento de mano de obra calificada en los ámbitos laborales de Reyser Ingenieros SRL.
- Brindar capacitaciones técnicas a los colaboradores de la empresa y a personas clave (habitantes) en las regiones de actuación de Reyser Ingenieros SRL, promoviendo la inclusión social y desarrollo sostenible.
- Preservar el medio ambiente y contribuir con el desarrollo sostenible durante los trabajos de elaboración y ejecución de proyectos de electrificación que Reyser Ingenieros SRL realice.
- Fomentar el uso responsable de la energía eléctrica en los ámbitos de presencia de Reyser Ingenieros SRL.
- Fomentar el uso de energía con fuentes renovables.

- Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia comercial, operativa y la gestión integrada.
- Promover una cultura de prevención de conflictos sociales.
- Promover, acorde a la oferta local, la priorización de mano de obra de las zonas de trabajo de Reyser Ingenieros SRL.
- Promover el cumplimiento de los requisitos regulatorios exigido por el sector eléctrico.
- Desarrollar plan de capacitación anual de personal calificado en temas operativos de seguridad, calidad, medioambiente tendencias tecnológicas.
- Generar políticas de responsabilidad social para los stakeholders en las áreas de influencia de las actividades de Reyser Ingenieros SRL.
- Fomentar políticas de mejora continua, bajo los aspectos de calidad, seguridad, salud, medio ambiente.

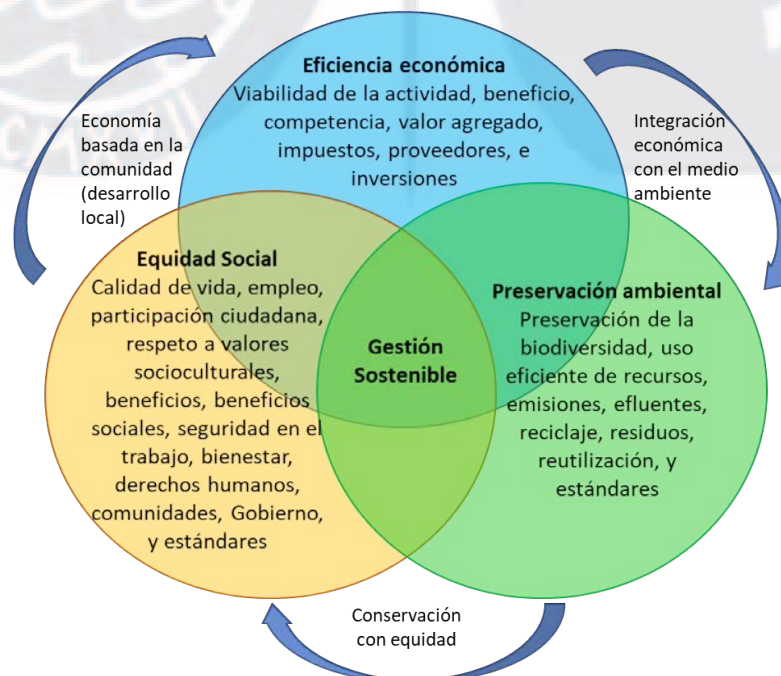


Figura 35. Modelo de desarrollo sostenible.

Tomado de Empresas Responsables y Competitivas El Desafío de Hoy. Marquina, 2017 Perú: Pearson.

#### **6.1.4 Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ISO 45001**

La empresa Reyser Ingenieros SRL pertenece al sector económico eléctrico donde sus trabajadores están expuesto a diversos peligros de alto riesgo donde incluso podría generar accidentes mortales. A causa de ello, la importancia de uno sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde por exigencia legal y estándares internacional permite contar con diversas actividades y estrategias para prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales. Así que, el contar con un sistema de gestión como la ISO 45001 es una alternativa para aprovechar la oportunidad de un elemento importante de la sostenibilidad que es la social.

Dentro del reporte de sostenibilidad con metodología GRI, se encuentra el estándar GRI 403 referido al tema de la Salud y seguridad en el trabajo, el contenido de este estándar permite que Reyser Ingenieros SRL brinde información acerca de su impacto en relación con la salud y seguridad en el trabajo y cómo los gestiona. Este estándar incluye cuatro contenidos que se describen a continuación: (a) Contenido 403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa, (b) Contenido 403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional, (c) Contenido 403-3 Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad, y (d) Contenido 403-4 Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos.

Reyser Ingenieros SRL es considerada una empresa de alto riesgo por los servicios brindados en el sector eléctrico (El Peruano, 2016), además está expuesto a multas por la SUNAFIL debido a las infracciones laborales que causan accidentes fatales, accidentes incapacitantes y denuncias por incumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. En este sentido, el lograr la implementación del sistema de seguridad y salud en el

trabajo como la ISO 45001:2018 constituye altos estándares de prevención. Asimismo, los beneficios al lograr la implementación de la ISO 45001 incluyen mejoramiento de la cultura corporativa, ahorro de costos, aumento de la productividad de los trabajadores, incremento de la calidad del servicio, avance hacia objetivos de sostenibilidad, aumento de la rentabilidad y mejoramiento de la imagen corporativa en la mente de los inversionistas, clientes y sociedad (Foulke, 2019).

Por otro lado, también permite tener ventajas competitivas al implementar esta certificación, debido a los requisitos en las licitaciones de servicios en el sector eléctrico y requisitos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado en donde la competencia está basada en la mejora continua. Castillo et al. (2019) asegura que la norma de gestión de seguridad y salud ocupacional ISO 45001:2018, permite identificar el riesgo de la gestión del sector oportunamente para minimizar y/o eliminar los daños que pudiesen ocasionarse en la calidad, el medioambiente, en la seguridad y salud ocupacional, y con los grupos de interés del sector. Es decir, también cubre algunas estrategias medioambientales y algunos autores sostienen que la estrategia medioambiental de una empresa se puede convertir en una herramienta que ayuda a mejorar la ventaja competitiva y también a mejorar el rendimiento de la misma (Hart, 1995; Porter y Van der Linde, 1995; Shrivastava, 1995; Trung y Kumar, 2005, citado en Paula, 2019).

Según el documento de la norma internacional ISO 45001:2018 menciona como objetivos: (a) Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables, (b) Prevenir las lesiones y el deterioro de la salud, y (c) Mejorar el desempeño en seguridad y la salud en el trabajo. Con lo cual se lograrán los siguientes beneficios principalmente: (a) Protección de los trabajadores, (b) Reducción de riesgos, (c) Cumplimiento legal, (d) Integración con otros Sistemas de Gestión, (e) Compromiso de la dirección con la seguridad y salud de la empresa, y (f) Control del cumplimiento a la cadena de subcontratistas. La ISO 45001:2018 tiene la

misma estructura que las otras normas del sistema de gestión cuyas cláusulas se indican a continuación: (1) Alcance, (2) Referencias normativas, (3) Términos y definiciones, (4) Contexto de la organización, (5) Liderazgo, (6) Planificación, (7) Apoyo, (8) Operación, (9) Evaluación del desempeño, y (10) Mejora, las tres primeras cláusulas son informativas y las restantes son cláusulas con requisitos ( ver Figura 36), además la norma ISO 45001:2018 está estructurada bajo el ciclo de mejora PHVA:

- Planear: Liderazgo y participación de los trabajadores, y Planificación
- Hacer: Apoyo y Operación
- Verificar: Evaluación de desempeño
- Actuar: Mejora

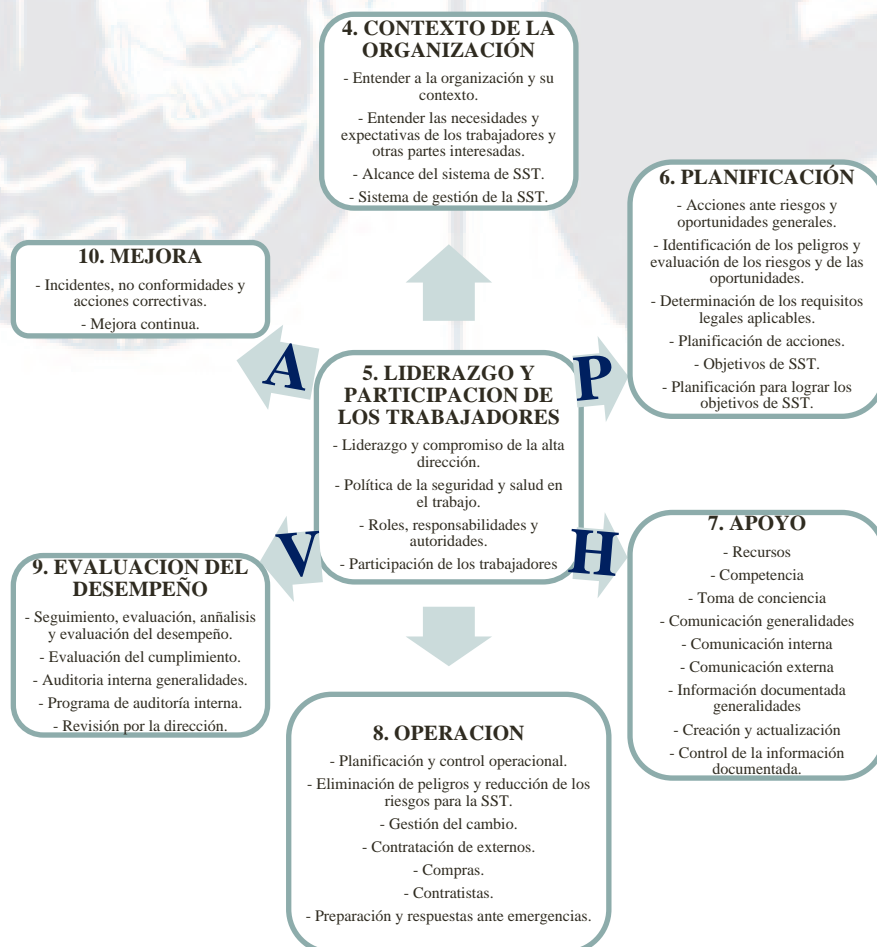


Figura 36. Relación del PHVA y el marco de referencia del ISO 45001:2018. Tomado del documento Norma Internacional ISO 45001:2018, Ginebra, Suiza.



La norma ISO 45001 usa la misma plantilla y marcos de referencia que la ISO 9001 e ISO 14001 por lo tanto aquella organización que ya está certificada en ISO se encuentra familiarizado con los procedimientos relacionados de implementación, documentación y auditoría (Foulke, 2019). Este esfuerzo en lograr la mayor cantidad de certificaciones de las empresas dentro de un sector mejora la atractividad de la inversión extranjera privada y permite la sostenibilidad del sector (Castillo et al., 2019), al certificar en la ISO 45001:2018, Reyser Ingenieros SRL permitirá que el reporte de sostenibilidad en los aspectos sociales esté actualizado y permitan impulse otros aspectos de la sostenibilidad con la finalidad de ser utilizado como un recurso en los planes de marketing.

#### **6.1.5 Certificación e implementación de un sistema de gestión Ambiental**

El objetivo de un sistema de gestión ambiental es brindar a toda empresa un esquema que permitirá sistematizar el cuidado del medio ambiente y responder a los cambios de las condiciones del mismo en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Es decir, dicha interacción completa y evidencia el desarrollo sostenible y de qué manera el sistema de gestión ambiental contribuye al “pilar ambiental” de la sostenibilidad (Valdés, Alonso, Calso, & Novo, 2016). Es así que, el contar un certificación que acredite la implementación de un sistema de gestión ambiental permite un fortalecer el aspecto ambiental del reporte de sostenibilidad en consecuencia Reyser Ingenieros SRL podrá utilizarlo en los planes de marketing.

Es preciso comprender que los recursos ambientales influirán de manera importante en la gestión de Reyser Ingenieros SRL ya que, dependiendo de su subsistencia, calidad y cantidad, influirán en la determinación de costes en la empresa y de sus ingresos. Por tal motivo, que una gestión ambiental en un sector de electricidad es muy importante y valorada por que interactúa el aspecto ambiental con el social y con los aspectos económicos de las principales empresas distribuidoras de electricidad del país. La implementación de un sistema

de gestión ambiental para Reyser Ingenieros SRL, conllevaría a los siguientes beneficios para una organización (ISOTools, 2016):

- Genera o se incrementan las oportunidades de mercado, pues por el hecho de contar con Sistemas de Gestión Ambiental, en base a estándares internacionales como la ISO 14001, ésta, se convierte en una importante herramienta de marketing, que permite establecer relaciones comerciales a nivel nacional e internacional, al mostrar que la empresa se encuentra comprometida con la protección del Medio Ambiente. Asimismo, brinda una mejor imagen reputacional ante diferentes entidades, proveedores y clientes.
- Promueve el adecuado uso de los recursos naturales, la aplicación de la regla de las 3 Rs (Reducir, Reuso y Reciclaje), prácticas que permiten reducir costos a través de la identificación óptima de los recursos y las deficiencias.
- Muestra a las autoridades que la organización cumple con la legislación vigente en materia ambiental.
- Ayuda a aumentar la eficacia en las organizaciones al hacer un mejor uso de la materia prima disponible y/o tener una mejor calidad de los productos. Además, el Sistema de Gestión Ambiental basado en la ISO 14001 también proporciona a las organizaciones una visión general de todas las operaciones que realiza mejorando de esta forma la eficacia de los procesos. Igualmente, el SGA permite identificar problemas internos (logísticos, operativos y comerciales) de la gestión de la organización.
- Contribuye a satisfacer a los clientes, los cuales cada vez están más sensibilizados respecto a la protección ambiental, teniendo más oportunidades sobre las empresas que no están certificadas o comprometidas con el Medio Ambiente.
- Mejora las relaciones con terceros.

Otro aspecto importante que favorece, en las estrategias de marketing es la revalorización de los diversos conceptos de marketing que consideran los contextos social y

ambiental. Es así, que parte de la evolución de estos conceptos, apareció el marketing de sostenibilidad, cuya base está en el marketing social y el marketing sensible a los problemas ambientales, relacionado e integrando ambos problemas (ver Figura 37). De manera que, el marketing de sostenibilidad es un tipo de marketing que se basa en hacer duraderas las relaciones con los clientes, con eficacia, pero en un marco de referencia particular basado en la promoción del desarrollo sostenible (Belz, Peattie, & Galí, 2013)



*Figura 37. Evolución de la perspectiva de marketing.*  
Tomado de Marketing de Sostenibilidad, Belz, Peattie y Galí, 2013. España: Profit Editorial.

### **6.1.6 Desarrollo y retención del personal**

Una posible alternativa de solución para utilizar el reporte de sostenibilidad es el desarrollo y retención del personal debido que el recurso humano dentro de la organización de Reyser Ingenieros SRL tienen un rol fundamental debido que es una empresa de servicios. En este sentido, al lograr desarrollar y empoderar al personal permitirá enriquecer a un aspecto importante de la sostenibilidad es el aspecto social dentro y fuera de la organización. Además, según el análisis realizado a la empresa Reyser Ingenieros SRL, se encontró deficiencia del personal técnico calificado, esto ha generado una gran oportunidad para tener una mejor gestión y control del personal.

Por otro lado, al utilizar la metodología GRI para elaborar los reportes de sostenibilidad hace referencia a los siguientes GRI: (a) GRI 401, sobre nuevas contrataciones y rotación de personal. (b) GRI 402, plazo de avisos mínimos sobre cambios operacionales. (c) GRI 404, sobre información y enseñanza. (d) GRI 405, sobre diversidad e igualdad de oportunidades. Según estos reportes, es necesario informar algunos aspectos relacionados a las tasas de rotación, debido a la incertidumbre e insatisfacción de los trabajadores de Reyser Ingenieros SRL. Indicar los beneficios con los que cuenta cada trabajador a tiempo completo como los seguros, coberturas, CTS, etc. es una información importante para mejorar la satisfacción del personal. Es necesario también tener en cuenta los plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales importantes, esto generará estabilidad en el trabajo realizado por el empleado.

Es de vital importancia informar sobre la formación y enseñanza, indicar las horas de formación destinadas al empleado, los programas en ejecución para mejorar aptitudes de las personas relacionadas a la empresa y la tasa de trabajadores que son evaluados de acuerdo a su desempeño y desarrollo profesional. Por último, es necesario informar sobre la diversidad e igualdad de oportunidades, en este informe se debe conocer el que el porcentaje de personas en el poder y el porcentaje de trabajadores por categoría laboral. Es por motivo, que esta alternativa presentada permite ser una alternativa importante para poder utilizar un reporte de sostenibilidad como una herramienta de gestión.

## **6.2 Evaluación de alternativas**

Las principales alternativas de solución a fin de aprovechar la mejor oportunidad parten de la evaluación realizada a Reyser Ingenieros SRL. Asimismo, para decidir la alternativa más efectiva fue necesario considerar aquellos elementos externos e internos que influyen en el desarrollo de la sostenibilidad. En este sentido, la relación directa e indirecta entre ambos elementos determinará las actividades de sostenibilidad (Paula, 2019).

Por otro parte, para la elección y decisión de la alternativa más aprovechable se utilizó la matriz Rumelt como herramienta de toda de decisiones (ver Tabla 19). Esta matriz comprende cuatro criterios de evaluación: (a) consistencia, (b) concordancia, (c) factibilidad y (d) ventaja, que permitió elegir la alternativa con mayor potencial para aprovechar la oportunidad presenta en Reyser Ingenieros SRL.

Tabla 19

*Matriz de Rumelt – Reyser Ingenieros SRL*

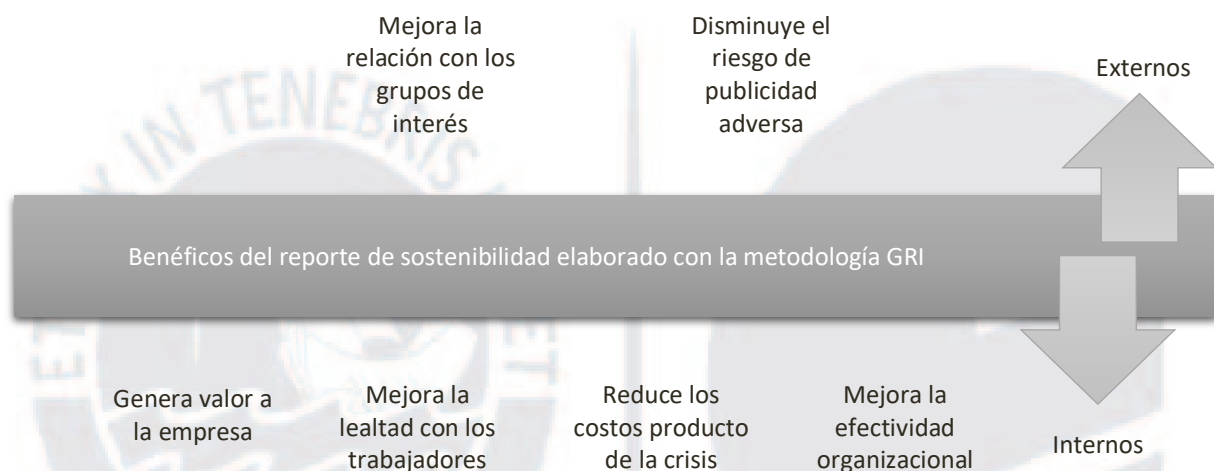
ITEM	ALTERNATIVAS PROPUESTAS (*)	PRUEBAS				
		Consistencia	Concordancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
<b>A1</b>	Aplicación del reporte Global Reporting Initiative (GRI)	Si	Si	Si	Si	Si
<b>A2</b>	Realizar un plan de marketing	Si	Si	No	Si	No
<b>A3</b>	Incorporar políticas de sostenibilidad en las estrategias de la organización.	Si	Si	Si	Si	Si
<b>A4</b>	Certificación e implementación de un sistema de gestión Ambiental	No	Si	Si	No	No
<b>A5</b>	Certificación de un sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Si	Si	No	Si	No
<b>A6</b>	Desarrollo y retención del personal	Si	Si	Si	No	No

*Nota:* Elaboración Propia

De las alternativas evaluadas se concluye que dos alternativas propuestas son aceptadas con la evaluación de la matriz de Rumelt, estas son: (a) la aplicación del reporte de Global Reporting Initiative (GRI) y (b) incorporar políticas de sostenibilidad en las estrategias de la organización. En este sentido, estas opciones permitirán utilizar el reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión útil para las estrategias de marketing de la organización.

## Capítulo VII: Alternativa propuesta

El resultado de la evaluación de las alternativas identificadas en el capítulo anterior indica que debe aplicarse el reporte GRI (Global Reporting Initiative) como una metodología para elaborar un reporte de sostenibilidad, esto permitirá a Reyser Ingenieros SRL obtener muchos beneficios a la organización y obtener ventajas competitivas en el sector donde se desenvuelve (ver Figura 38).



*Figura 38:* Beneficios de reporte de sostenibilidad - GRI.

*Nota:* Tomado de Marquina Percy. (2015), Empresas Responsables y competitivas: el dasafio de hoy.

La aplicación de los estándares GRI como metodología para mejorar la gestión de la organización representa la mejor alternativa para aprovechar el reporte de sostenibilidad como una herramienta de marketing para la empresa Reyser Ingenieros SRL. Todavía cabe señalar, que el aplicar correcta los estándares GRI permite identificar y aplicar mejora continua al desempeño de la organización en dimensiones de la sostenibilidad. Es decir, las dimensiones sociales, ambientales y económicas (Paula, 2019). En este sentido, el reporte GRI además beneficios propios que trae consigo a la organización permite ser una herramienta de gestión estratégica que monitorea los lineamientos y directivas propuestos por la alta gerencia.

Es importante, destacar que la aplicación del reporte de sostenibilidad con la metodología GRI también permite abordar los diferentes problemas y oportunidades identificados en los análisis internos y externos, los cuales están vinculados a los estándares de GRI. Por ejemplo, la fiscalización de SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización) por temas de Seguridad y Salud en el Trabajo es una amenaza para las actividades debido a las multas y sanciones, pero si cumple con los requerimientos de GRI 403: Seguridad y Salud en el Trabajo, permite establecer mecanismos preventivos y correctivos con la finalidad de evitar accidentes y enfermedades ocupacionales. Por otro lado, la empresa en la actualidad tiene operaciones en diferentes localidades del norte del país, donde la mayor parte de sus trabajadores son de la localidad sin embargo estos no son divulgados como indicadores y es así que pierde la oportunidad de difundir como contribuye en el desarrollo económico. Es así como, si se aplica el GRI 401: empleo, permite a Reyser Ingenieros SRL evidenciar su contribución con la sociedad.

Otro aspecto que destacar de la aplicación del reporte GRI es la utilidad como una herramienta de gestión para las estrategias de marketing de la empresa Reyser Ingenieros SRL. Puesto que, los principales clientes del sector eléctrico son empresas que realizan reporte de sostenibilidad donde incluso Hidrandina S.A., del grupo Distriluz invitó a Reyser Ingenieros SRL a participar en la elaboración de los reportes de sostenibilidad. Asimismo, otras empresas de distribución como ENEL y grandes empresas de otros sectores económicos cuentan con esta herramienta es por ello la oportunidad que tiene Reyser Ingenieros SRL para contar un reporte GRI que le permite usarse en la gestión de marketing y comercial con la finalidad establecer relaciones comerciales debido a las afinidades a la sostenibilidad. Finalmente, al aplicar el reporte GRI permite diferenciarse de sus competidores actuales los cuales no elaboran reportes de sostenibilidad, siendo esto recursos importantes a utilizar en las estrategias de marketing.

## **Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave**

En el siguiente capítulo se va a desarrollar las diversas actividades a considerar en la aplicación del reporte GRI como principal metodología para elaborar un reporte de sostenibilidad. La finalidad de este reporte es ser una herramienta de gestión que permita ser utilizado en las estrategias de marketing de la empresa Reyser Ingenieros SRL.

### **8.1 Actividades**

Las principales actividades para aplicar el reporte GRI como herramienta de gestión en las estrategias de marketing comprenden los siguientes:

#### **8.1.1 Definir política de sostenibilidad**

Reyser Ingenieros SRL debe incluir en su política de gestión compromisos de sostenibilidad con la finalidad de integrar todas las estrategias, operaciones y gestiones acorde a estos nuevos compromisos asumidos por la Gerencia General. Asimismo, en la actualidad Reyser Ingenieros SRL, cuenta con una política de gestión el cual esta divulgadas en todas las operaciones de las regiones del norte del país con una versión del noviembre del 2018. Es por ello, oportuno revisar la política e incluir los compromisos de sostenibilidad, donde es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Revisión de la Política periodo 2020: Diciembre
- Aprobación: Enero
- Difusión: Enero
- Responsable: Gerencia General / SIG
- Frecuencia de revisión: Anual

Por lo expuesto, una política de sostenibilidad el cual sea divulgado en los diferentes medios de comunicaciones internos y externos. Por ejemplo, página web, correos cooperativos, publicaciones físicas en periódicos murales y medios de comunicaciones



externa donde permita ser de conocimiento a los principales clientes de Reyser Ingenieros SRL y los diversos proveedores que cuenta la organización.

### **8.1.2 Definir responsabilidades, roles y funciones**

La gerencia general deberá establecer responsabilidad de la gestión de sostenibilidad y brindar los recursos necesarios para el cumplimiento de los compromisos asumidos en la política. Es por ello, que la Gerencia General debe definir los siguiente:

- Brindar los recursos esenciales para implementar la política de sostenibilidad, aplicaciones, actualización de las directrices del reporte de GRI y permitir la mejora de la gestión relacionada a la sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL.
- Asignar las responsabilidades y funciones en los manuales de funciones de cada puesto respecto a la sostenibilidad de la organización.
- Asignar un presupuesto para el cumplimiento de actividades de sostenibilidad de la organización.
- Documentar y comunicar las responsabilidad, funciones y autoridades organizaciones que velaran por el cumplimiento de la implementación de los compromisos de la política.

Consideraciones para tomar para revisión anual de las responsabilidades:

- Aprobación: Enero
- Difusión: Enero
- Responsable: Gerencia General / SIG
- Frecuencia de revisión: Anual

### **8.1.3 Análisis de grupos de interés y materialidad**

Para realizar el análisis de interés fue necesario identificar los lineamientos de sostenibilidad de los principales clientes de Reyser Ingeniero SRL, con la finalidad de identificar los temas más relevantes de sostenibilidad en el cual la organización debe análisis,

gestionar y tener un punto de partida. Asimismo, para el siguiente análisis utilizamos los principios relativos a la definición de contenido de informes mencionado en el GRI 101. Es decir, donde hace referencias a principios y estándares internacionales referente al Global Reporting Initiative (GRI). Es así como, realizamos un análisis de materialidad considerando prioridades de los grupos de interés y las estrategias de sostenibilidad de la organización (ver Figura 39).

Para realizar el análisis de materialidad se consideraron los siguientes pasos:

- Identificación de temas de sostenibilidad
- Identificaciones de grupos de interés
- Priorización de grupos de interés
- Elaboración de mapas de grupos interés versus organizacionales.
- Evaluación de las priorizaciones
- Posicionamiento de los temas de sostenibilidad en los ejes horizontales y verticales.

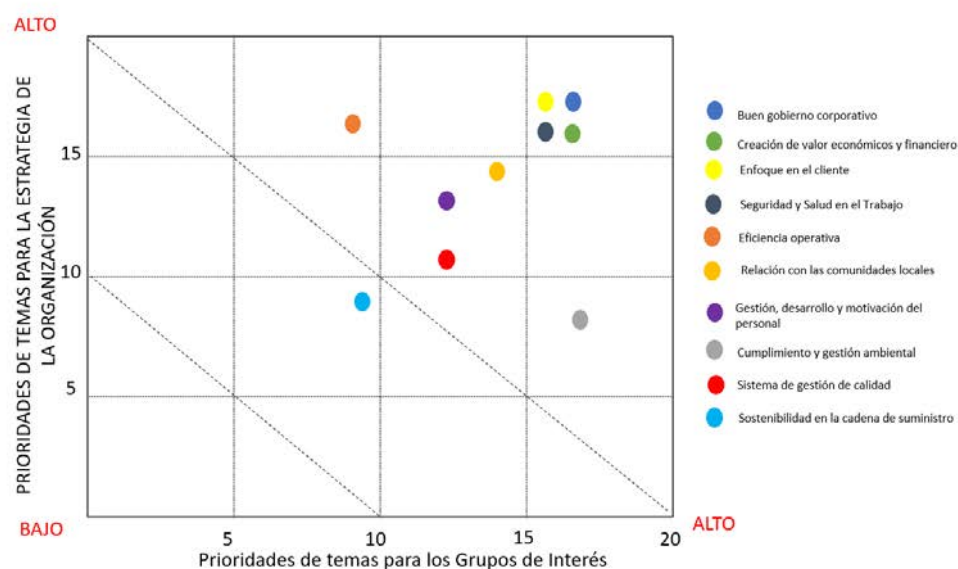


Figura 39: Analisis de materialidad 2019 – Reyser Ingeniero SRL.  
Tomado de GRI 101 Fundamentos – Elaboración Propio.

Del posicionamiento de los temas de estrategia de sostenibilidad de la organización con respecto a los temas de sostenibilidad de los grupos de interés se identificaron los siguientes temas de sostenibilidad:

- Buen gobierno corporativo.
- Creación de valor económicos y financiero.
- Enfoque al cliente.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Eficiencia operativa.
- Relación con las comunidades locales.
- Gestión, desarrollo y motivación del personal.
- Cumplimiento y gestión ambiental.
- Sistema de gestión de calidad.
- Sostenibilidad en la cadena de suministro.

Por otra parte, se realizó un análisis interacciones de los temas sostenibilidad identificados, estándares GRI afines, cobertura de la materialidad y los grupos de interés involucrados en cada acción (ver Tabla 20). Dicho lo anterior, se propone desarrollar actividades a implementar acorde a los estándares GRI temáticos específicos, es decir de las dimensiones de la sostenibilidad; GRI 200: Económicos, GRI 300: Ambientales y GRI 400: Sociales, los cuales deben ser declarado en los informes GRI. Además, de los estándares universales GRI 102: Contenidos generales y GRI 103: Enfoque de gestión, los cuales son obligatorios en la redacción de los informes GRI. En conclusión, al desarrollar los estándares GRI permitirá estables propuestas que permitirán fortalecer y mejorar la gestión empresarial de Reyser Ingenieros SRL bajo los lineamientos de sostenibilidad.

Tabla 20

*Matriz de materiales, GRI, cobertura y grupos de interés – Reyser Ingenieros SRL*

dimensión	Temas sostenibilidad	GRI	Cobertura	Grupo de interés
económico	Creación de valor económicos y financiero	GRI 201: Desempeño económico.	Interno y externo	Accionistas y trabajadores
		GRI 202: Presencia en el mercado.	Interno y externo	Accionistas y trabajadores
	Relación con las comunidades locales	GRI 203: Impactos económicos indirectos.	Interno y externo	Trabajadores y sociedad
	Buen gobierno corporativo	GRI 205: Anticorrupción.	Interna	Accionistas, trabajadores, gobiernos y clientes
Ambiental	Cumplimiento y gestión ambiental	GRI 301: Materiales.	Interna y externa	Gobierno, trabajadores y sociedad
		GRI 302: Energía. GRI 303: Agua. GRI 305: Emisiones. GRI 306: Vertidos y residuos. GRI 307: Cumplimiento legal		
Desempeño social	Relación con las comunidades locales Seguridad y Salud en el Trabajo Gestión, desarrollo y motivación del personal	GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores		Trabajadores y sociedad Trabajadores, clientes y proveedores Trabajadores Trabajadores
		GRI 401: Empleo	Interna y externa	
		GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Interna y externa	
		GRI 404: Formación y educación	Interna	
	Gestión, desarrollo y motivación del personal	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	Interna	Trabajadores
		GRI 406: No discriminación	Interna	Trabajadores
		GRI 412: Evaluación de los derechos humanos	Interna	Trabajadores
		GRI 413: Comunidades locales	Externa	Sociedad y clientes
Enfoque en el cliente	Eficiencia operativa y relaciones con las comunidades Enfoque en el cliente	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	Externa	Proveedores y clientes
		GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	Interna y externa	Accionistas, clientes y proveedores

*Nota:* Elaboración propia adaptado del reporte de sostenibilidad ENEL 2017

#### **8.1.4 Definición de objetivos**

Reyser Ingenieros SRL, deberá definir los objetivos alcanzables y medibles de la sostenibilidad en coherencia a los temas de sostenibilidad identificados, los mismos que serán guía para las actividades de implementación y permiten el logro de la empresa de ser reconocida como empresa sostenible. Es por ello, que la Gerencia General debe tener en consideración lo siguiente:

- Fijar responsables para cada objetivo.
- Documentar y comunicar de los objetivos con todos los miembros de la empresa.
- Debe realizarse una revisión periódica.
- Debe incluirse los resultados y logros alcanzados en los reportes gerenciales.

Consideraciones para tomar para revisión anual de las responsabilidades:

- Aprobación: Enero
- Difusión: Enero
- Responsable: Gerencia General / SIG
- Frecuencia de revisión: mensual

#### **8.1.5 La gestión sostenible económica**

La gestión sostenible económica hace referencia a la categoría de estándares GRI 200: Económicos, donde se elaboró una matriz de la factibilidad de estándares económicos los cuales son aplicables a las realidad y lineamientos estratégicos para Reyser Ingenieros SRL (ver Tabla 21). Luego, utilizaremos como guía la matriz de factibilidad económicos para desarrollar los contenidos temáticos de cada estándar que aplicaría para Reyser Ingenieros SRL donde detallaremos diferentes actividades, requerimientos e indicadores que serán necesarios para la implementación.

Tabla 21

*Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL*

<b>Categoría GRI 200 - Económicos</b>	<b>Aplicación Reyser Ingenieros SRL</b>
GRI 201: Desempeño económico.	Si
GRI 202: Presencia en el mercado.	Si
GRI 203: Impactos económicos indirectos.	Si
GRI 204: Prácticas de contratación pública.	No
GRI 205: Anticorrupción.	Si
GRI 206: Comportamientos anticompetitivos.	No

*Nota:* Elaboración propia adaptado de los datos del GRI 200 (2016).

### ***GRI 205: Anticorrupción***

Se refiere a las directrices a considerar de los riesgos de soborno y/o corrupción a las que la empresa Reyser Ingenieros SRL, podría estar expuesta, debido principalmente porque sus clientes son empresas privadas pero que trabajan bajo lineamientos estatales donde en la actualidad existe cuestionamiento de corrupción a nivel nacional. En relación con, la aplicación del GRI 205, se analizó cada contenido temático donde se logra justificar el motivo y la importancia de su ejecución y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial en los temas de anticorrupción (ver Tablas 22, 23, 24, 25 y 26).

Los contenidos GRI 205: anticorrupción que corresponde a Reyser Ingenieros SRL son los siguiente:

- 205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción
- 205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción
- 205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas

La empresa Reyser Ingenieros SRL actualmente trabaja con dos clientes estatales donde es necesario tener mecanismos anticorrupción.

Tabla 22

## Análisis de implementación de contenido GRI 205-1: Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Buen gobierno corporativo			
GRI de referencia				205 Anticorrupción	
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	a. La cantidad de operaciones evaluadas relacionadas a riesgos de corrupción.	Aplica porque permitirá evaluar o contar con un diagnóstico de evaluación riesgos de corrupción en la organización previa a la implementación de una política anticorrupción.	Reyser, debe realizar una evaluación del riesgo centrada en la corrupción e incluirla como factor de riesgo en las evaluaciones generales del riesgo.	$[(N^{\circ} \text{ operaciones evaluadas en riesgos de corrupción}) / (N^{\circ} \text{ total de operaciones de Reyser})] \times 100$	Realizar un estudio de Riesgos de Corrupción.
	b. Los riesgos significativos de corrupción e identificados mediante la evaluación del riesgo.	Aplica porque permitirá a Reyser brindarle mayor enfoque y/o énfasis sobre la gestión de los riesgos más relevantes o significativos identificados en su organización.	Del total de riesgos identificados y evaluados por Reyser, destacaran los significativos, es decir, aquellos que pudieran poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.	$[(N^{\circ} \text{ riesgos significativos de corrupción de Reyser}) / (N^{\circ} \text{ total de riesgos de corrupción})] \times 100$	

Nota: Elaboración propia adaptado del GRI 205 (2016).

Tabla 23

*Análisis de implementación de contenido GRI 205-2(a): Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Buen gobierno corporativo			
GRI de referencia	205 anticorrupción				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GR (¿Qué se debe hacer?)
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	a. La cantidad de miembros del órgano de gobierno que se les haya brindado las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización por región.	Aplica porque es relevante para el órgano de gobierno se les comunique de las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización		[(N° miembros del órgano de gobierno de Reyser comunicados formalmente) / (N° total del órgano de gobierno de Reyser)] x 100 x trimestre	
	b. La cantidad de empleados a quienes se haya comunicado las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización por labor y región.	Aplica porque es relevante para los empleados se les comunique de las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	La comunicación genera conocimientos internos y externos y fomentan la capacidad necesaria para combatir la corrupción.	[(N° empleados comunicados formalmente) / (N° total empleados de Reyser)] x 100 x trimestre	Implementar un Plan de Comunicaciones Organizacional
	c. La cantidad de socios de negocio a quienes se haya comunicado las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización por tipo de socio de negocio y región. Se debe indicar si le comunicó a alguna otra persona u organización.	Aplica porque es relevante para los socios se les comunique de las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización		[(N° socios comunicados formalmente) / (N° total socios de Reyser)] x 100 x trimestre	

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 205 (2016).



Tabla 24

Análisis de implementación de contenido GRI 205-2(b): Reyser Ingenieros SRL.

Objetivo de Implementación		Buen gobierno corporativo			
GRI de referencia		205 anticorrupción			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	d. La cantidad de miembros del órgano de gobierno que haya recibido formación sobre anticorrupción, identificados por región.	Aplica porque es relevante que las políticas y procedimientos anticorrupción sean de conocimiento e interiorizada a los miembros del Órgano de Gobierno de Reyser	La formación genera conocimientos internos y externos y fomentan la capacidad necesaria para combatir la corrupción.	$[(N^{\circ} \text{ miembros del órgano de gobierno de Reyser capacitados}) / (N^{\circ} \text{ total del órgano de gobierno de Reyser})] \times 100 \text{ x trimestre}$	Implementar políticas y procedimientos anticorrupción y sus medidas disciplinarias. Implementar y efectuar un plan de capacitaciones que en temas de anticorrupción.
	e. La cantidad El número total y el porcentaje de empleados que haya recibido formación sobre anticorrupción, desglosados por categoría laboral y región.	Aplica porque es relevante que las políticas y procedimientos anticorrupción sean de conocimiento a los empleados por Unidad de Negocio de Reyser (La Libertad, Cajamarca, Lambayeque y Ancash)	La formación genera conocimientos internos y externos y fomentan la capacidad necesaria para combatir la corrupción.	$[(N^{\circ} \text{ empleados capacitados}) / (N^{\circ} \text{ total empleados de Reyser})] \times 100 \text{ x trimestre}$	Implementar y efectuar un plan de capacitaciones en temas de anticorrupción.
	f. La cantidad de empleados que haya recibido formación sobre anticorrupción, desglosados por labor y región.	Aplica porque es relevante que las políticas y procedimientos anticorrupción sean de conocimiento e interiorizada a los empleados por Unidad de Negocio de Reyser (La Libertad, Cajamarca, Lambayeque y Ancash)	La formación genera conocimientos internos y externos y fomentan la capacidad necesaria para combatir la corrupción.	$[(N^{\circ} \text{ empleados capacitados}) / (N^{\circ} \text{ total empleados de Reyser})] \times 100 \text{ x trimestre}$	Implementar y efectuar un plan de capacitaciones que en temas de anticorrupción.

Nota: Elaboración propia adaptado del GRI 205 (2016).

Tabla 25

*Análisis de implementación de contenido GRI 205-3(a): Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Buen gobierno corporativo			
GRI de referencia	205 Anticorrupción				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	a. La cantidad de casos de corrupción confirmados.	Aplica porque permitirá conocer el total de casos de corrupción confirmados y sus características, para ver la forma como abordarlos.	Los grupos de interés están interesados tanto en identificar la aparición de incidentes como en la respuesta de una organización ante dichos incidentes.	$[(N^{\circ} \text{ casos de corrupción comprobados}) / (N^{\circ} \text{ casos de corrupción reportados})] \times 100$	
	b. La cantidad de casos confirmados en los que se haya despedido a algún empleado por corrupción o se hayan tomado medidas disciplinarias.	Aplica porque permitirá identificar las medidas disciplinarias a consecuencia de casos de corrupción del algún empleado.	Los grupos de interés están interesados tanto en identificar los casos de la toma de medida disciplinaria por corrupción a un empleado.	$[(N^{\circ} \text{ casos de aplicación de medidas disciplinarias de empleados}) / (N^{\circ} \text{ casos de corrupción reportados})] \times 100$	Realizar un Estudio de Riesgos de Corrupción.
	c. La cantidad de casos confirmados en los que se hayan rescindido contratos con socios de negocio por infracciones por corrupción.	Aplica porque permitirá identificar las medidas disciplinarias a consecuencia de casos de corrupción del algún socio de negocio de Reyser.	Los grupos de interés están interesados tanto en identificar los casos de la toma de medida disciplinaria por corrupción a los socios.	$[(N^{\circ} \text{ casos de aplicación de medidas disciplinarias de socios de Reyser}) / (N^{\circ} \text{ casos de corrupción reportados})] \times 100$	

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 205 (2016).

Tabla 26

*Analisis de implementación de contenido GRI 205-3(b): Reyser Ingenieros SRL*

Actividad de Implementación		Buen gobierno corporativo			
GRI de referencia		205 Anticorrupción			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Propuesta respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	d. Los casos jurídicos públicos relacionados con la corrupción interpuestos contra Reyser o sus empleados y los resultados de esos casos.	Aplica porque permitirá saber casos de corrupción que la organización o sus empleados estarán inmersos durante las actividades de Reyser	Los grupos de interés están interesados tanto en identificar los casos jurídicos públicos de corrupción que Reyser haya tenido.	[(N° casos jurídicos públicos de corrupción de Reyser/(N° casos de corrupción reportados)] x 100	Realizar un Estudio de Riesgos de Corrupción.

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 205 (2016).

*Indicador 205-1: Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción*

- **Actividades**

En lo que respecta a los riesgos de corrupción, es importante que Reyser Ingenieros SRL, realice las siguientes actividades:

- a) *Estudio de riesgos de corrupción*

Con el objetivo de identificar los riesgos reales y potenciales. El estudio implicaría realizar un análisis, evaluación y priorización de los riesgos de corrupción identificados para posteriormente evaluar la idoneidad y eficacia de los controles implementados en la organización y mitigar o eliminar los riesgos de soborno evaluados. De la identificación, análisis y evaluación de riesgos de corrupción previamente realizados, se realizará una evaluación en base a la probabilidad y consecuencia los riesgos significativos de corrupción que puedan comprometer la sostenibilidad de Reyser

Otra tarea importante del estudio de riesgos de corrupción es el mapa de riesgos de corrupción, consistente en matrices que se construyen del proceso organizacional. Asimismo, el objeto es detectar, los riesgos de corrupción en Reyser Ingenieros SRL, sus causas, sus consecuencias, sus niveles de probabilidad y sus impactos estimados, basándose en los factores resultantes de la definición del contexto interno y externo.

*Indicador 205-2: Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción*

- **Actividades**

- b) *Implementar Plan de comunicaciones*

Implica la elaboración de un plan que considere la elaboración de las políticas, estrategias, procedimientos, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar la organización. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. El Plan considerará los

procedimientos formales y regulares (vía medios digitales u oficio) de comunicación a todos los niveles, con la firma de la Gerencia General de Reyser, extendido a los miembros del órgano de gobierno, los socios y empleados.

*c) Implementar plan de capacitaciones,*

Elaboración que establezcan entre algunos temas relacionados al GRI 205, Ética y conflicto de intereses. Asimismo, parte de la gestión de anticorrupción a implementar, debe considerar políticas y procedimientos anticorrupción, que incluya medidas disciplinarias dependiendo de las características de la falta, las cuales serán dirigido a los empleados, por Unidad de Negocio (La Libertad, Cajamarca, Lambayeque y Ancash)

*Indicador 205-3: Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas*

- **Actividades**

Con la realización del estudio de riesgos de corrupción (Mapa de Riesgos de Corrupción), se identificará y evaluará la cantidad y naturaleza de los casos de corrupción confirmados, y el tratamiento de cada uno de ellos, definiendo las medidas disciplinarias (despido, término de contrato u otro tipo de amonestación) por dichos casos. Las medidas disciplinarias tendrán como alcance a todos los niveles de la organización, es decir, empleados, jefaturas, alta dirección y hasta socios de negocio. Asimismo, el estudio de riesgo de corrupción contemplará medidas necesarias y cómo actuar antes potenciales o reales casos jurídicos públicos referidos a la corrupción, interpuestos contra Reyser.

***GRI 201 Desempeño económico***

Refiere a la dimensión económica de sostenibilidad y los impactos que ejerce la operación de Reyser Ingenieros SRL en la sociedad. En este sentido, fue necesario análisis la aplicación de los contenidos temáticos y proponer actividades para su cumplimiento (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Analisis de implementación de contenido GRI 201: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Creación de valor económico y financiero				
GRI de referencia	Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	a. El valor económico generado y distribuido (VEGD) de forma acumulada, de los siguientes componentes básicos: i. Valor económico directo generado (VEG): ingresos; ii. Valor económico distribuido (VED): costes operacionales, salarios y beneficios de los empleados, pagos a proveedores de capital, pagos al gobierno (por país) e inversiones en la comunidad; iii. Valor económico retenido (VER): “el valor económico directo generado” menos “el valor económico distribuido”.	Consiste en la creación de valor de manera sostenible y distribuirlo entre los grupos de interés de Reyser, por la presencia en sus operaciones que han generado riquezas para los grupos de interés como pagos en efectivo, realizados fuera de la organización, de materiales, componentes de productos, instalaciones y servicios adquiridos, debido a la presencia de sus operaciones en distintas regiones.	Valor económico directo generado (VEG) a) Ingresos Valor económico distribuido (VED) b) Costes operativos c) Salarios y beneficios sociales para los empleados d) Pago a los proveedores de capital e) Pagos a gobierno f) Inversiones en la comunidad Valor económico retenido (VER)	[(VER año actual)/(VER año anterior)] - 1	Se recomienda evaluar de manera mensual la generación de valor económico y además de forma anual auditar los estados financieros de Reyser.
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	a. Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático que tienen potencial para generar cambios sustanciales en las operaciones, ingresos o gastos. Debe incluir: i. descripción de la oportunidad o el riesgo; ii. descripción del impacto; iv. herramientas utilizadas para su gestión; v. costos de los actos tomados para gestionar la oportunidad o el riesgo.	El fenómeno del niño representa una oportunidad para las operaciones de Reyser Ingenieros SRL puesto que ocasiona el incremento de servicios ante emergencias en la reposición del servicio eléctrico en zonas afectadas.	Se refiere al cambio climático el cual ocasiona riesgos y oportunidades para la empresa y sus grupos de interés.	[(Costes de impactos de oportunidad o riesgo año actual/Costes de impactos de oportunidad o riesgo año anterior)] -1	Se recomienda desarrollar un plan de contingencia y emergencia ante desastres naturales.

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 201 (2016).

*Indicador 201-1 Valor económico directo generado y distribuido y 201-2:*

*Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático.*

- **Recomendación**

Se recomienda auditar de manera anual los estados financieros de Reyser Ingenieros SRL y evaluar de forma mensual la generación de valor económico. Debido que Reyser Ingenieros SRL mantiene el abastecimiento de electricidad a las ciudades y hogares del norte del país, por ello su papel es muy importante para el desarrollo económico de las personas, algunas ciudades y parte del país. En ese contexto, se busca que la empresa cree valor de manera sostenible y lo distribuya entre sus distintos grupos de interés, de esta manera, contribuya con el crecimiento de la empresa y con el progreso del sector eléctrico.

**GRI 202: Presencia en el mercado**

Se refiere a la dimensión económica de sostenibilidad y los impactos que ejerce la presencia de Reyser Ingenieros SRL en la sociedad donde opera respecto a los sueldos y otros beneficios. además, evaluar la comparación de sueldos por sexo y permite obtener una perspectiva de la empresa referido a la igualdad de oportunidades que genera entre hombres, mujeres e inmigrantes. Asimismo, la presencia de la organización en las comunidades ocasiona impactos positivos de bienestar sobre las personas y la comunidad de las zonas de operación, y más aún, cuando los salarios son superiores al sueldo mínimo. En relación con, la aplicación del GRI 202, se analizó cada contenido temático y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 28)

El principal contenido GRI 202 es el siguiente:

- 202-1: Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local

Tabla 28

*Análisis de implementación de contenido GRI 202: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Creación de valor económico y financiero			
GRI de referencia		202 Presencia en el mercado			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad
202-1: Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	a. Informar sobre la ratio del salario de categoría inicial por sexo y el salario mínimo de los empleados en función del salario mínimo.	Según la resolución N° 305 del 2019 de la SUNAFIL, la nueva ley indica que es obligación de la organización tener un cuadro que cuente con las categorías, funciones y política salarial a fin de evitar la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (SUNAFIL, 2019).	Cuando una organización brinda salarios superiores al sueldo mínimo ocasiona un impacto positivo en el bienestar económico de los trabajadores en la zona de operaciones. Los sueldos afectan directamente a las personas, las empresas, las economías y cualquier cambio. Lograr una distribución con equidad de salarios es muy importante para eliminar desigualdades como diferencias del sueldo entre los hombres y las mujeres, además de inmigrantes. También, la información proporcionada es muy importante para evaluar el efecto de los sueldos en la zona de las operaciones (GRI 202, 2016).	$\left[ \frac{\text{Sueldo inicial/Sueldo mínimo}}{\text{Sueldo actual}} \right] / \left[ \frac{\text{Sueldo inicial/Sueldo mínimo}}{\text{Sueldo anterior}} \right] - 1$	Creación de la política de diversidad e igualdad de oportunidades.

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 202 (2016).



*Indicador 202-1: Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local.*

- **Actividad**

- a) *Creación de la política de diversidad e igualdad de oportunidades,*

Esto permitirá desarrollar una estrategia corporativa, para que Reyser Ingenieros SRL llegue a ser reconocida como la organización que fomenta la diversidad e igualdad de oportunidades en sus distintas operaciones. Asimismo, permitirá fomentar un entorno en el trabajo de respecto por la diversidad cultural y de género a fin de prevenir la discriminación y lograr el desarrollo y crecimiento de los empleados y, así mismo, de la empresa.

Las principales tareas para esta actividad son las siguientes:

- ✓ Difundir la política en todas las operaciones
- ✓ Hacer conocer la política a todos los trabajadores
- ✓ Hacer firmar un consentimiento sobre la aplicación de la política

***GRI 203: Impactos económicos indirectos***

Se refiere a los impactos de las inversiones de Reyser Ingenieros SRL en infraestructura y en servicios apoyados, monetarios o no monetarios, en la economía de la comunidad. En relación con, la aplicación del GRI 203, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 29).

El principal contenido GRI 203 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 203-2: Impactos económicos indirectos significativos

Tabla 29

*Análisis de implementación de contenido GRI 203-2: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Creación de valor económico y financiero			
GRI de referencia	GRI 203 Creación de valor económico y financiero				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad
GRI 203-2: Impactos económicos indirectos significativos	a. Ejemplos de impactos económicos indirectos significativos (positivos y negativos) identificados por la organización.	Reyser puede informar acerca de los impactos al realizar programas que ayuden a las comunidades y la sociedad.	Reyser Ingenieros SRL, debe identificar los impactos económicos indirectos de sus grupos de interés y en la economía. Por ejemplo, el impulso de nuevas instituciones de aprendizaje locales por la necesidad de la comunidad en la mejora de las habilidades y los conocimientos que son requeridos por la organización, personal calificado en las zonas de sus nuevas operaciones de servicio eléctrico de baja y media tensión.	[(Impactos económicos indirectos significativos año actual)/(Impactos económicos indirectos significativos año anterior)] - 1	Alianzas estratégicas con Institutos Tecnológicos Superiores que brinden la carrera de electricidad con título reconocido por el Ministerio de Educación, de esta manera Reyser Ingenieros SRL. Podrá recibir estudiantes para que realicen prácticas pre-profesionales y profesionales. Así mismo, podrá certificar a los trabajadores que no cuentan con un título o acreditación, acorde a las normas exigentes de seguridad y salud en el trabajo. Esta alianza permitirá generar un valor compartido.  Campañas de Seguridad, Salud y sociales

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 203 (2016)..

*Indicador 203-2: Impactos económicos indirectos significativos*

- **Actividad**

- a) *Alianzas estratégicas con Institutos Tecnológicos Superiores,*

Permitirá incrementar la cantidad de técnicos electricistas titulados para las operaciones que aseguren la calidad del servicio. Asimismo, aprovechar las oportunidades y cercanías con las instituciones educativas especializadas como Tecsup, Senati y Nueva Esperanza, ubicados en Trujillo, para certificar a los técnicos electricistas que actualmente laboran en Reyser Ingenieros SRL. Además, captar a los egresados para incrementar la base de datos de técnicos electricistas titulados y experimentados por cada región en la zona norte del Perú.

Las principales tareas para esta actividad son las siguientes:

- ✓ Identificar las instituciones educativas especializadas cerca de la zona de operaciones de Reyser Ingenieros SRL.
- ✓ Establecer convenios con los institutos Técnicas en prácticas profesionales para los alumnos y titulación para los trabajadores.

- b) *Campañas de seguridad, salud y sociales.*

Brindar charlas de seguridad de prevención de accidentes eléctricos caseros y públicos para las familias de las comunidades en las zonas de operación de Reyser Ingenieros SRL.

- ✓ Las principales tareas referente temas de prevención son las siguientes:
- ✓ Preparación de charlas de seguridad sobre accidentes eléctricos caseros y públicos.
- ✓ Identificación de pueblos en cada zona de operación de Reyser.
- ✓ Invitación a los pobladores de la zona con un mes de antelación con el día, fecha y lugar de la charla.

- ✓ Exposición a cargo del área de seguridad y un técnico electricista.

Brindar campañas de salud como oftalmología, medicina general y odontología para los trabajadores de la empresa y sus familias, esto permite la creación de valor compartido para los trabajadores y sus familias.

Las principales tareas referente temas de prevención son las siguientes:

- ✓ Coordinación con el MINSA (Ministerio de Salud) y la Posta Médica sobre las campañas de salud gratuitas que brindan.
- ✓ Coordinación con el corredor de seguro EPS (Entidad Prestadora de Salud) y SCTR (Seguro Contra Todo Riesgo) sobre las campañas de oftalmología, medicina general y odontología cuyo servicio de evaluación sea gratuito.
- ✓ Coordinación con la clínica donde se realizan los exámenes médicos ocupacionales para solicitar campañas cuyo servicio de evaluación sea gratuito y otros servicios tengan descuentos corporativos.
- ✓ Programar una fecha y un lugar en las instalaciones de la oficina principal de Trujillo para realizar las campañas de forma anual.

#### **8.1.6 La gestión sostenible ambiental**

La gestión sostenible ambiental hace referencia a la categoría de estándares GRI 300: Ambientales, donde se realizó una matriz de la factibilidad de estándares los cuales son aplicables a la realidad y lineamientos estratégicos para Reyser Ingenieros SRL (ver Tabla 30).

Luego, de la matriz de factibilidad de estándares ambientales GRI se desarrolla los contenidos temáticos de cada estándar que aplicaría para Reyser Ingenieros SRL donde se detallará las actividades, indicadores y requerimientos necesarios para la implementación de este estándar. Estas actividades serán asignadas al nuevo puesto de Jefe de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA).

Tabla 30

*Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL*

Categoría GRI 300 - Ambientales	Aplicación Reyser Ingenieros SRL
GRI 301: Materiales.	Si
GRI 302: Energía.	Si
GRI 303: Agua.	No
GRI 304: Biodiversidad.	Si
GRI 305: Emisiones.	Si
GRI 306: Vertidos y residuos.	Si
GRI 307: Cumplimiento legal	Si
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	Si

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 300 (2016).

### ***GRI 301: Materiales***

Se refiere a la gestión de materiales renovables y no renovables, con la finalidad de identificar su reciclaje o no en la generación de residuos de los procesos de Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 301, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los estándares aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 31).

El principal contenido GRI 301 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 301-2: Insumos reciclados

*Indicador 301-2: Insumos reciclados*

- ***Actividad***

a) *Implementar un Plan de Manejo de Residuos Sólidos*

Donde el alcance cubra las actividades desde la generación, segregación y disposición final (reciclables, no reciclables y peligrosos).

El plan debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Implementación de un espacio en las Unidades de Negocio, que permitan segregar acorde a los estándares y reglamentos vigentes los residuos, acopiar los residuos reciclables, y se controle su peso y mantenga actualizado su registro.
- ✓ Establecer programas de apoyo solidario a entidades que reciban productos reciclables "Reciclar para ayudar".

### ***GRI 302: Energía***

Se refiere al uso y consumo sostenible de energía, y generación de emisiones como parte de las actividades que Reyser Ingenieros SRL, Es así que, para aplicar el GRI 302, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 32).

El principal contenido GRI 302 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 302-1: Consumo energético dentro de la organización

*Indicador 302-1: Consumo energético dentro de la organización*

- ***Actividad***

- a) *Implementar registros del consumo de combustible por unidad o fuente de uso*

Con la finalidad de controlar el consumo energético de combustibles fósiles (no renovables) y energía eléctrica, se debe calcular la carga emisión de Gases de Efectos Invernadero con métodos estándar como United States Environmental Protection Agency (USEPA) AP 42 u otros, y compararlo con Límites Máximos Permisibles (LMT) y Estándares Calidad Ambiental (ECA) obligatorios o referenciales

Tabla 31

*Análisis de implementación de contenido GRI 301: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia		301 materiales			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividades respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
301-2 Insumos reciclados	a.El valor porcentual de insumos reciclados utilizados en la organización.	Aplica, porque permitirá controlar insumos (residuos) reciclables recuperados de los procesos de Reyser Ingeniero SRL	Tener cuantificado el total de materiales utilizados reciclables: materiales de envasado, incluidos el papel, el cartón y los plásticos en los procesos de Reyser Ingenieros SRL	(Cantidad (peso) de residuos reciclables) /mes Aplicado a papel, cartón y plásticos	Implementar un Plan de Manejo de Residuos Sólidos, que implique actividades desde la generación, segregación y disposición final (reciclables, no reciclables y peligrosos).

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 301 (2016).

Tabla 32

## Análisis de implementación de contenido GRI 302-1(a): Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia		302 energía			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Diretrizes	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
302-1 Consumo energético dentro de la organización	a. El consumo total de combustibles no renovables dentro de la organización	Aplica, porque permitirá ver el consumo energético de combustible no renovable en la organización.	Consumo de combustibles no renovables utilizados en generadores y vehículos de propiedad o de la organización o bajo su control.	1. [(Distancia vehicular recorrida en km)/(Cantidad de combustible por tipo consumido en galones)] 2. [(Horas de operación de generados u otra fuente) / (Cantidad de combustible por tipo consumido en galones)]	Implementar registros del consumo de combustible y monitoreo de emisiones
	b. En julios, vatios-hora o múltiplos, el total del:	Aplica, porque permitirá contar con el consumo energía eléctrica en las instalaciones de Reyser	Consumo de energía eléctrica utilizada por Reyser en sus instalaciones	[(Consumo de energía eléctrica) //mes]	
	i. consumo de electricidad				
	c. El consumo total de energía dentro de la organización, en julios o múltiplos.	Aplica, porque permitirá ver el consumo energético total en la organización.	Consumo de energía total utilizada por Reyser en sus instalaciones, equipos y vehículos	(Consumo de combustible no renovable) + (Consumo de energía eléctrica)	
	d. Los Estándares, las metodologías, los supuestos o las herramientas de cálculo utilizados.	Aplica, porque requiere establecer una metodología y estándares para el cálculo de emisiones.	Contribuye a los riesgos relacionados con el cambio climático.	[(Peso de GEI calculado con factores de emisión) / (Tiempo de Emisión)]	
e. La fuente de los factores de conversión utilizados.	Aplica, porque requiere establecer factores de conversión en el cálculo de emisiones	Contribuye a calcular y comparar los riesgos relacionados con el cambio climático.	Factores de conversión o GEI utilizados del método estándar ( USEPA AP 42)		

Nota: Elaboración propia adaptado del GRI 302 (2016).



***GRI: 304 Biodiversidad***

Se refiere a la protección de los recursos bióticos en el entorno donde se desempeña Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 304, se analizó cada contenido temático y se consideró los contenidos necesarios y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 33).

El principal contenido GRI 304 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 304-1: Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas

*Indicador 304-1: Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas.*

- Actividad
  - a) *Implementar un Plan de Acción de biodiversidad, alineado a los compromisos ambientales que los clientes de Reyser Ingenieros SRL cuentan, y evaluar la implementación de un programa de monitoreo anual de las zonas o áreas protegidas. El Plan deberá ser consistente con los lineamientos y normas internacionales, particularmente al Convenio sobre Diversidad Biológica y la Legislación Peruana, donde considera la conservación de la diversidad biológica, el uso sostenible de sus componentes; y la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de los recursos genéticos.*

Si los clientes de Reyser Ingenieros SRL no cuentan con planes o controles de acción sobre la biodiversidad, éste elaborará uno que contemple los lugares de trabajo de la empresa.

***GRI:305 Emisiones***

Se refiere al seguimiento y control de las emisiones provenientes en las operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 305, se analizó cada

contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 34).

El principal contenido GRI 305 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 305-1: Emisiones directas de gases efecto invernadero.

*Indicador 305-1: Emisiones directas de GEI.*

- Actividad

a) Evaluación de Gases de Efecto Invernadero (GEI)

Permitirá realizar un inventario de emisiones, de todas las actividades de Reyser Ingenieros SRL. También, se podrá determinar cuantitativamente calculando el valor bruto de las cargas de emisión de los GEI en TM con metodologías estándar tipo USEPA o balance de masas. En cuanto, a la evaluación de los GEI provenientes de las actividades de Reyser, determinados con métodos estándar como USEPA AP 42 u otros, deben ser comparados con los Límites Máximos Permisibles normado en la legislación peruana o estándares internacionales de aplicación a los clientes de Reyser Ingenieros SRL.

***GRI:306 Efluentes y residuos***

Se refiere al manejo de efluentes y residuos provenientes en las operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 306, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 35).

El principal contenido GRI 306 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 306-2: Residuos por tipo y método de eliminación.

*Indicador 306-2: Emisiones directas de GEI.*

- Actividad

a) *Elaborar un Plan de Manejo de Residuos (PMR) que se ajuste al PMR de sus clientes, a la Ley General de Residuos Sólidos y su correspondiente Reglamento.*

En el Plan, debe considerar aspectos como controles de residuos, pesaje, segregación y disposición de residuos. Asimismo, programas de capacitación en el tema y campañas de sensibilización sobre la gestión de residuos.

### ***GRI:307 Cumplimiento ambiental***

Se refiere al manejo de efluentes y residuos provenientes en las operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 307, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 36).

El principal contenido GRI 307 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 307-1: Incumplimiento de la legislación y normativa.

*Indicador 307-1: Incumplimiento de la legislación y normativa*

- Actividad
  - a) Realizar un diagnóstico de Cumplimiento

Con la finalidad de identificar las posibles falencias e incumplimientos de los Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA) y/o estándares que manejen los clientes de Reyser Ingenieros SRL y de la legislación normativa ambiental vigente y obligatoria de exigencia nacional. Asimismo, de no identificarse IGAs que identifiquen de manera relevante la gestión de residuos, se elaborará una Declaración de Residuos de lo generado.

Tabla 33

*Análisis de implementación de contenido GRI 304-1: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia		304 biodiversidad			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Propuesta respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
304-1 Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	a. Para cada centro de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas,	Aplica, debido a que las actividades que realiza Reyser como parte de los servicios de sus clientes, implica trabajo de baja y media tensión en zona donde pudiera existir biodiversidad protegida,	Monitorear las actividades que tienen lugar tanto en áreas protegidas como en zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de las áreas protegidas. Permite que la organización pueda gestionar los impactos en la biodiversidad o evitar una mala gestión.	[(N° de especies de biodiversidad afectadas de áreas protegidas) (N° especies de biodiversidad contemplada en el IGA del cliente)]	Implementar un plan de acción sobre biodiversidad alineado a los compromisos que los clientes que Reyser cuenten.

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 304 (2016).

Tabla 34

*Análisis de implementación de contenido GRI 305-1: Reyser Ingenieros SRL*

Actividad de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia	305 emisiones				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Propuesta respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
305-1 Emisiones directas de GEI	<p>a. El valor bruto de emisiones directas de GEI (alcance 1) en toneladas métricas de CO2 equivalente.</p> <p>b. Los gases incluidos en el cálculo: CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6, NF3 o todo.</p> <p>c. Los Estándares, las metodologías, las suposiciones y/o las herramientas de cálculo utilizados.</p>	<p>Aplica, porque Reyser cuenta con fuentes de combustión (vehículos o maquinarias) generadores de CO2</p>	<p>Las emisiones directas de GEI pueden proceder de fuentes bajo el control de la organización, usado para el transporte de materiales, productos, residuos, trabajadores y pasajeros: estas emisiones son el resultado de la combustión de combustibles de fuentes de combustión móviles propiedad u objeto de supervisión de la organización.</p>	<p>[(Peso de GEI calculado con factores de emisión)/(Tiempo de Emisión)]</p>	<p>Realizar la evaluación de GEI provenientes de las actividades de Reyser</p>

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 305 (2016).

Tabla 35

## Análisis de implementación de contenido GRI 306-2: Reyser Ingenieros SRL

Cumplimiento y gestión ambiental					
Objetivo de Implementación					
GRI de referencia					
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	a. El peso total de los residuos no peligrosos, desglosado de acuerdo con los siguientes métodos de eliminación cuando proceda: i. Reutilización ii. Reciclaje iii. Compostaje iv. Recuperación, incluida la recuperación energética v. Vertedero vi. Almacenamiento en el sitio ix. Otros (que debe especificar la organización)	Aplica, porque Reyser genera residuos no peligrosos. Y solo aplicaría reutilización, reciclaje, almacenamiento en el sitio y otros.	La mayor parte de las estrategias de reducción de residuos dan prioridad a las opciones de reutilización, reciclaje y recuperación, en lugar de a otras opciones de eliminación para reducir los impactos ecológicos.	[(Peso en kg de residuos no peligrosos segregados por tipo: plástico, papel, general, metálico) / Total de residuos no peligrosos segregados]  [(Peso en kg de residuos no peligrosos segregados por tipo: plástico, papel, general, metálico) / (Total de residuos por tipo segregados)]	Elaborar un Plan de Manejo de Residuos (PMR)
	b. Cómo se ha decidido el método de eliminación de los residuos: i. Eliminación directa por parte de la organización o confirmación directa de cualquier otro modo. ii. Información proporcionada por el contratista de eliminación de residuos iii. Valores predeterminados por la organización del contratista de eliminación de residuos	Aplica, porque los residuos no peligrosos, Reyser los dispone con su cliente y/o el servicio público de baja policía.	La información relativa a los métodos de eliminación de residuos revela hasta qué punto las organizaciones gestionan el equilibrio entre las opciones de eliminación y los impactos ambientales poco equitativos.	[(Cantidad en peso de residuos no peligrosos reutilizados o reciclados) / (Total de residuos por tipo segregados)] [(Cantidad en peso de residuos no peligrosos no reutilizables y no reciclables) / (Total de residuos no peligrosos dispuestos con el cliente)] [(Cantidad en peso de residuos no peligrosos no reutilizables y no reciclables) / (Total de residuos no peligrosos dispuestos con el servicio público de residuos)]	

Nota: Elaboración propia adaptado del GRI 306 (2016).

Tabla 36

## Análisis de implementación de contenido GRI 307-1: Reyser Ingenieros SRL

Actividad de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia		307 Cumplimiento ambiental			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Propuesta respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa	a. Las multas y las sanciones no monetarias significativas por el incumplimiento de las leyes o normativas en materia de medio ambiente e indicar:	Aplica, por acciones que pudiera tener Reyser ante incumplimiento de compromisos ambientales de los IGAs del sus clientes y legislación vigente, que podrían afectarlos.	La falta de cumplimiento de una organización puede indicar una capacidad de la gestión limitada para garantizar que las operaciones se ajusten a determinados parámetros de desempeño	[(N° incumplimientos de Reyser)/(N° total de compromisos IGAs del cliente o exigencias normativas aplicables a las actividades de Reyser)]	Realizar un Diagnóstico de Cumplimiento Ambiental
	i. el valor monetario total de las multas significativas; ii. el número total de sanciones no monetarias; iii. los casos sometidos a mecanismos de resolución de litigios.				
	b. Si la organización no ha identificado incumplimientos de las leyes o normativas en materia de medio ambiente, basta con señalar este hecho en una declaración breve.	Aplica, porque es probable que en ciertas actividades de Reyser, no se han identificado o se encuentre actualizada	En ciertas jurisdicciones, los acuerdos voluntarios u obligatorios (IGAs) en materia de medio ambiente que se establecen con autoridades reguladoras pueden denominarse “pactos”.	Declaración de incumplimientos no identificados	Realizar un Diagnóstico de Cumplimiento Ambiental

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 307 (2016).

### ***GRI:308 Evaluación ambiental de proveedores***

Se refiere al manejo de efluentes y residuos provenientes en las operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En relación con, la aplicación del GRI 308, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tablas 37 y 38).

El principal contenido GRI 308 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales
- 308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas

*Indicador 308-1: Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales- El porcentaje de nuevos proveedores evaluados y seleccionados de acuerdo con los criterios ambientales*

- Actividades

- a) *Implementar y certificar un Sistema de Gestión Ambiental,*

Esta actividad engloba sus áreas de influencia directa de labores, y a partir de ello, exigir a sus proveedores contar con homologación acorde a los estándares de maneja.

*Indicador 308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas*

- b) *Realizar alianzas con empresas homologadoras*

A fin de que realicen la evaluación acorde a los estándares ambientales de Reyser Ingenieros SRL y contar con una lista de proveedores homologados. Esto permitirá identificar los impactos ambientales negativos (reales y potenciales) en la cadena de suministro, y plasmarlo en un Plan de Manejo Ambiental.



Tabla 37

## Análisis de implementación de contenido GRI 308-1,2: Reyser Ingenieros SRL

Cumplimiento y gestión ambiental					
Objetivo de Implementación					
GRI de referencia					
308 Evaluación ambiental de proveedores					
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	a. La cantidad de nuevos proveedores evaluados y seleccionados de acuerdo con los criterios ambientales.	Aplica, porque Reyser debe exigir contar con proveedores alineados al tema ambiental.	Indica a los grupos de interés el porcentaje de proveedores seleccionados o contratados sujetos a procesos de debida diligencia para los impactos ambientales.	[(N° de proveedores de servicios existentes para Reyser)/N° de proveedores homologados] x 100	
308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas	a. La cantidad de proveedores evaluados en relación con los impactos ambientales.	Aplica, porque Reyser debe contar con proveedores evaluados en cumplimiento de sus estándares ambientales	Indica a los grupos de interés el porcentaje de proveedores seleccionados o contratados sujetos a procesos de debida diligencia para los impactos ambientales.	[(N° de proveedores homologados con incumplimientos ambientales)/(N° de proveedores homologados al estándar ambiental)]	Implementar y certificar un Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001
	b. La cantidad de proveedores identificados como proveedores con impactos ambientales negativos significativos potenciales y reales.	Aplica, porque Reyser debe conocer los impactos negativos que sus proveedores homologados	Indica a los grupos de interés el porcentaje de proveedores seleccionados o contratados sujetos a procesos de debida diligencia para los impactos ambientales.	[(N° de proveedores homologados con impactos negativos: potenciales y reales)/(N° de proveedores homologados al estándar ambiental)]	

Nota: Elaboración propia adaptado del GRI 308 (2016).

Tabla 38

## Análisis de implementación de contenido GRI 308-1,2: Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Cumplimiento y gestión ambiental			
GRI de referencia	308 Evaluación ambiental de proveedores				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas	c. Los impactos ambientales negativos significativos – potenciales y reales– identificados en la cadena de suministro.	Aplica, porque Reyser debe conocer los impactos negativos que sus proveedores homologados en la cadena de suministro.	Las mejoras pueden incluir los cambios en las prácticas de adquisición de organizaciones, el ajuste de las expectativas de desempeño, el desarrollo de la capacidad, la oferta de formación y los cambios en los procesos.	[(N° de proveedores homologados con impactos negativos: potenciales y reales en la cadena de suministro)/(N° de proveedores homologados al estándar ambiental)]	
	d. El porcentaje de proveedores identificados como proveedores con impactos ambientales negativos significativos – potenciales y reales– con los que se hayan acordado mejoras como consecuencia de una evaluación.	Aplica, porque Reyser debe exigir contar con proveedores alineados al tema ambiental que hayan implementado mejoras.	Las mejoras pueden incluir los cambios en las prácticas de adquisición de organizaciones, el ajuste de las expectativas de desempeño, el desarrollo de la capacidad, la oferta de formación y los cambios en los procesos.	[(N° de proveedores homologados con mejoras de control de impactos en sus procesos)/(N° de proveedores homologados al estándar ambiental)]	Implementar y certificar un Sistema de Gestión Ambiental en Reyser I Realizar alianzas con empresas homologadoras I
	e. El porcentaje de proveedores identificados como proveedores con impactos ambientales negativos significativos – potenciales y reales– con los que se haya puesto fin a la relación como consecuencia de la evaluación; incluir el motivo.	Aplica, porque Reyser debe tener mapeado aquellos proveedores que hayan desistido de la relación con la empresa.	Indica a los grupos de interés el porcentaje de proveedores seleccionados o contratados sujetos a procesos de debida diligencia para los impactos ambientales.	[(N° de proveedores homologados que hayan desistido de sus controles ambientales)/(N° de proveedores homologados al estándar ambiental)]	

*Nota:* Elaboración propia adaptado del GRI 308 (2016).

### 8.1.7 La gestión sostenible desempeño social

La gestión sostenible social hace referencia a la categoría de estándares GRI 400: Económicos, donde se realizó una matriz de la factibilidad de estándares los cuales son aplicables a la realidad y lineamientos estratégicos para Reyser Ingenieros SRL (ver Tabla 39).

Tabla 39

*Matriz de factibilidad estándares – Reyser Ingenieros SRL*

Categoría GRI 400 - Económicos	Aplicación Reyser Ingenieros SRL
GRI 401: Empleo	Si
GRI 402: Relación trabajador-empresa	No
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Si
GRI 404: Formación y educación	Si
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	Si
GRI 406: No discriminación	Si
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva	No
GRI 408: Trabajo infantil	No
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	No
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad	No
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	No
GRI 412: Evaluación de los derechos humanos	Si
GRI 413: Comunidades locales	Si
GRI 414: Evaluación social de los proveedores	No
GRI 415: Política pública	No
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	Si
GRI 417: Marketing y etiquetado	No
GRI 418: Privacidad del cliente	No
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	Si

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 400.

Luego, de la matriz de factibilidad de estándares GRI se desarrolla los contenidos temáticos de cada estándar que aplicaron para Reyser Ingenieros SRL. A continuación, desarrollamos los contenidos temáticos:

#### ***GRI 401: Empleo***

Se refiere a la cantidad de empleo y los beneficios que se otorgan durante las actividades de Reyser Ingenieros SRL. En relación con la aplicación del GRI 401, se analizó

cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 40).

El principal contenido GRI 401 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 401-1 Nueva contratación de empleados y rotación del personal

*Indicador 401-Empleo*

- Actividad

a) *Elaborar un programa de desarrollo de humano*

Esta actividad tendrá como principal objetivo generar una identidad de pertenencia con los trabajadores y construyendo fidelidad donde el beneficio esperado es reducir la rotación de personal en los puestos esenciales. Es por ello, que un programa de desarrollo humano debe identificar necesidades de los trabajadores y buscar alinear sus necesidades con las estrategias de expansión de la empresa con la finalidad de generar una visión compartida. Sin embargo, el programa incluir también aspectos referentes a beneficios complementarios que la empresa genera a favor de los trabajos en aspectos de salud, seguridad y autocuidado.

De las principales tareas a considerar para esta actividad:

- ✓ Identificar las necesidades de los trabajadores, postulantes y personal interesado de la zona.
- ✓ Definir procedimiento de retención del personal.
- ✓ Generar una matriz de necesidades.
- ✓ Definir y aprobar estrategias de desarrollo humano.
- ✓ Difundir líneas de carrera en los medios de comunicación interno.
- ✓ Reconocimiento al personal por logros alcanzados.

Tabla 40

*Análisis de implementación de contenido GRI 401: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Relación con las comunidades locales			
GRI de referencia	401 Empleo				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
401-1 Nueva contratación de empleados y rotación del personal	<p>a. El número total y la tasa de nuevas contrataciones de empleados durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región.</p> <p>b. El número total y la tasa de rotación de personal durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región</p>	<p>Aplica, debido que la empresa cuenta con diferentes zonas de trabajo donde se genera contratos con personal de la región.</p>	<p>Reyser Ingenieros SRL pueden usar los siguientes grupos de edades: • menores de 30 años; • entre 30 y 50 años; • mayores de 50 años. Sin embargo, esto depende de la organización.</p>	<p>[(N° contratados) / (N° total de trabajadores)]</p>	<p>Elaborar programa de desarrollo personal</p>
401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo	<p>c. Beneficios estándares para los empleados, estos son como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguro de vida</li> <li>- Asistencia sanitaria</li> <li>- Cobertura por incapacidad</li> <li>- Permiso parental</li> <li>- Otros</li> </ul>	<p>Aplica, porque es probable que en ciertas actividades de Reyser, no se han identificado o se encuentre actualizada</p>	<p>Implica cuánto dinero invierte en recursos humanos beneficios.</p>	<p>Declaración de incumplimientos no identificados</p>	

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 401 (2016).

### ***GRI 403: Seguridad y Salud en el Trabajo***

Se refiere a la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con la finalidad de prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales. En relación con la aplicación del GRI 403, se analizó cada contenido y solo se consideró los contenidos aplicables el cual nos permitió establecer actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tablas 41,42, 43, 44 y 45). El GRI 403: Seguridad y Salud en el Trabajo, permite cumplir con la normativa nacional que exige a las empresas cumplir con diversos documentos, lineamientos y actividades que son fiscalizados por entidades del estado.

Por otro lado, es importante destacar que el contenido GRI referente a Seguridad y Salud en el Trabajo también permite contar con mecanismos preventivos para monitorear el desempeño de la gestión. Reyser Ingenieros SRL es una empresa que realiza actividades de alto riesgo donde al no cumplir con protocolos las consecuencias es la integridad física de los trabajadores y ser sancionado con altas multas por las entidades fiscalizados.

El principal contenido GRI 403 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
- 403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes
- 403-3 Servicios de salud en el trabajo
- 403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo
- 403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo
- 403-6 Fomento de la salud de los trabajadores

A continuación, se detalla los contenidos:

Tabla 41

*Análisis de implementación de contenido GRI 403-1: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Seguridad y Salud en el Trabajo			
GRI de referencia	403 Seguridad y salud en el Trabajo				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Propuesta respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
	a. Una declaración si se ha puesto en marcha un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo, que incluya: i. requerimientos legales; ii. algún estándar/directriz reconocida de sistema de gestión.	Si aplica, debido que es una empresa que realiza trabajos de alto riesgo de acuerdo con norma y está obligada a cumplir con la Ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783, según reglamento aprobado por decreto supremo N° 005-2012-TR.	Reyser está obligada a enumerar los requerimientos legales a los que se haya ajustado para poner en marcha el sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Estándares nacionales e internacionales específicos para el sector.	[(N° requisitos legales aplicables) / (N° total de requisitos legales)]	
403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	b. Una descripción del alcance de los trabajadores, las actividades y los lugares de trabajo cubiertos por el sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Si aplica, porque es una empresa que tiene operaciones en distintas regiones como La Libertad, Cajamarca, Lambayeque y Ancash, y realiza trabajos de alto riesgo de acuerdo a la norma y, por tanto, debe asegurar la salud y seguridad de todos sus trabajadores.	También se puede describir: • El tipo de profesionales de la salud y la seguridad en el trabajo responsables de los sistemas de gestión. • Como se logra la mejora continuidad del sistema de gestión de seguridad para lograr mejoras en lo que respecta al desempeño global en el área de salud y seguridad en el trabajo.	[(N° reuniones ejecutadas) / (N° reuniones programadas)]	Implementación de la ISO 45001:2018

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 403 (2018).

Tabla 42

*Análisis de implementación de contenido GRI 403-2(a): Reyser Ingenieros SRL*

Objetivos de Implementación	Seguridad y Salud en el Trabajo				
GRI de referencia	403 Seguridad y Salud en el Trabajo				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	a. Una descripción de los procesos para identificar peligros laborales y evaluar riesgos de forma periódica o esporádica, que indique:	Si aplica. porque es una empresa que realiza trabajos de alto riesgo de acuerdo a norma y, especialmente, porque las tareas que realiza pone en riesgo a las personas, incluso puede haber fatalidades.	A la hora de describir los procesos utilizados para identificar peligros y evaluar riesgos de forma periódica y esporádica, Reyser puede: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar si estos procesos se basan en requerimientos legales o en estándares/directrices reconocidos.</li> <li>• Describir los factores causales de procesos realizados de forma esporádica.</li> </ul>	[(N° requisitos legales aplicables) / (N° total de requisitos legales)]	Implementar un Supervisor Prevencionista por cada operación de Reyser en distinta región, y que cuente con un diplomado de seguridad.
	b. Una descripción de los procesos que siguen los trabajadores que quieren notificar peligros o situaciones de peligro laboral.	especialmente, porque las tareas que realiza pone en riesgo a las personas, incluso puede haber fatalidades.	Proteger a los trabajadores frente a posibles represalias, deben aplicarse políticas y procesos que les protejan frente a posibles intimidaciones, amenazas o actos que puedan tener un impacto negativo en su empleo o en su relación laboral.	[(N° trabajadores informados) / (N° total de trabajadores)]	Implementar un Jefe Seguridad, salud y medio ambiente, quien debe participar una vez al mes en la reunión del comité mensual de seguridad.
	c. Una descripción de las políticas y procesos que deben seguir los trabajadores para evitar lesiones, dolencias o enfermedades.	incluso puede haber fatalidades.	El derecho de los trabajadores a negarse a realizar trabajos inseguros o poco saludables. Los trabajadores tienen derecho a abandonar cualquier situación laboral que crean que podría provocarles daños, dolencias o enfermedades, tanto a ellos como a otros.	[(N° asistencias de GG) / (N° total de reuniones)]	Participación de la Gerencia General cada 3 meses en el comité de seguridad.

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 403 (2018).



Tabla 43

*Análisis de implementación de contenido GRI 403-2(b): Reyser Ingenieros SRL*

Objetivos de Implementación		Seguridad y Salud en el Trabajo				
GRI de referencia	403 Seguridad y Salud en el Trabajo	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
403-2	d. Una descripción de los procesos empleados para investigar incidentes laborales a fin de determinar las acciones correctivas y las mejoras necesarias del sistema.	Es una empresa que realiza trabajos de alto riesgo de acuerdo a norma y, especialmente, porque las tareas que realiza ponen en riesgo a las personas, incluso puede haber fatalidades.	Refiere sobre los procesos para realizar una mejora del sistema de seguridad tomando en cuenta la lección aprendida del incidente laboral.	[(N° asistencias de GG) / (N° total de reuniones)]	Implementar un Participación de la Gerencia General cada 3 meses en el comité de seguridad.	

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 403 (2018).

Tabla 44

*Análisis de implementación de contenido GRI 403-3,4: Reyser Ingenieros SRL*

Actividad de Implementación	Seguridad y Salud en el Trabajo				
GRI de referencia	403 Seguridad y Salud en el Trabajo				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
403-3 Servicios de salud en el trabajo	a. Una descripción de las funciones de los servicios de salud en el trabajo que contribuyen a la identificación y eliminación de peligros y a la minimización de riesgos.	Aplica debido que es una exigencia legal conforme a la ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se espera que los servicios de salud en el trabajo respeten el derecho a la privacidad de los trabajadores. Asimismo, estos los datos sobre la salud de sus trabajadores no permitan tomar decisiones relativas al empleo de los trabajadores.	Nº de horas vigilancia ocupacional	Contratar un servicio de un médico ocupacional externo y establecer actividades de vigilancia ocupacional.
403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	a. Una descripción de los procesos de participación y consulta de los trabajadores para el desarrollo, la aplicación y la evaluación del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Aplica, y debe Reyser Ingenieros SRL contar con mecanismos de reportes de incidentes y peligros.	Reyser debe informar sobre los comités de seguridad que tiene en la organización y además el grado de importancia y poder que le otorga al comité dentro de la organización a fin de asesorar sobre los programas de seguridad en el trabajo.	[(Nº reuniones realizadas) / (Nº total de reuniones)]	Formación de los comités de seguridad en cada unidad de operación: Lambayeque y Ancash.
	b. Si existe algún comité formal trabajador-empresa de salud y seguridad, una descripción de sus responsabilidades, la frecuencia de las reuniones, la autoridad de toma de decisiones y si los trabajadores están representados en dicho comité.	Aplica, además Reyser Ingenieros ya cuenta con un comité de SST.	Los trabajadores participan frecuentemente en los programas de salud y seguridad en el trabajo a través de comités. Los representantes de los trabajadores, si los hay, podrían estar autorizados a tomar decisiones sobre la salud y seguridad en el trabajo, entre otras decisiones sobre el lugar de trabajo.	Nº reportes/Nº trabajadores Total*100	Desarrollar un aplicativo por celular como mecanismo de comunicación para que los trabajadores reporten incidentes o situaciones de riesgo.

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 403 (2018).

Tabla 45

*Análisis de implementación de contenido GRI 403-5,6: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo			
GRI de referencia		403 Seguridad y Salud en el Trabajo			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	a. Una descripción de los cursos de formación para trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo, incluidos los cursos sobre riesgos laborales, actividades peligrosas o situaciones de peligro.	Aplica, por exigencia normativa y por qué debe capacitarse, entrenarse y concientizarse sobre los riesgos que están expuesto los trabajadores	La empresa debe describir los cursos de formación, es decir, como determina los cursos, cómo se diseñan, el nivel de competencia de los instructores, y la frecuencia de los cursos. Si son gratuitos y se dan durante las horas de trabajo. Por último, cómo se evalúa la eficacia de la formación.	N° capacitaciones/N° capacitaciones programadas Total*100	Programa de capacitaciones acorde a los riesgos operacionales.
403-6 Fomento de la salud de los trabajadores	a. Una explicación de cómo facilita la organización el acceso de los trabajadores a servicios médicos y de cuidado de la salud no relacionados con el trabajo, así como el alcance.	Aplica pues en la actualidad ofrece aseguramiento vía EPS (Entidad Prestadora de Salud) y además el seguro de salud social ESSALUD de esta manera sus trabajadores tengan acceso a los servicios médicos y cuidado de la salud de sus trabajadores.	El acceso de los trabajadores a servicios médicos y de cuidado de la salud no relacionados con el trabajo podría facilitarse, por ejemplo, mediante clínicas de la organización, programas de tratamiento de dolencias y enfermedades, sistemas de derivación y seguros o contribuciones financieras para cuestiones médicas.	[(N° campañas realizadas) / (N° total de campañas programas)]	
	b. Una descripción de los servicios y programas voluntarios de la salud de la organización para hacer frente a riesgos importantes no relacionados con el trabajo.	Con la finalidad que Reyser cumpla con el objetivo 3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU el cual es “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.	Refiere a los servicios y programas voluntarios diseñados para hacer frente a riesgos importantes para la salud no relacionados con el trabajo entre los trabajadores, incluidos riesgos para la salud física y mental	N° trabajadores atendidos / N° trabajadores Total*100	Realizar convenios con centros médicos de la zona, clínicas sobre charlas y campañas salud y de prevención.

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 403 (2018).

*Indicador 403-1: Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo*

- Actividad

*a) Implementar ISO 45001:2018*

Para lograr una cultura de excelencia extendida en todos sus proyectos y que Reyser Ingenieros SRL, pueda ser candidato líder del sector de servicios eléctricos. Además, mejora en el sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo con ello lograr mejoras de las condiciones laborales que sean saludables y seguras, además de la prevención de los daños físicos y mentales de los trabajadores. Asimismo, esto permitirá mantener un sistema de gestión de alto estándares en todas sus operaciones debido a la actividad de alto riesgo que están expuestos los trabajadores.

La implementación del ISO 45001: 2018 y su certificación permite sustentar los beneficios con sus clientes, permitirá mejorar la reputación con los grupos de interés y la imagen corporativa incrementará. Es por ello, que será necesario considerar las siguientes tareas:

- ✓ Realizar una diagnostico línea base con respecto a los requisitos de las normas ISO.
- ✓ Sub contratar el servicio de implementación de la ISO 45001.
- ✓ Fijar objetivos, presupuestos y plazos para la certificación.

*Indicador 403-2: Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes.*

- Actividad

*a) Implementar un prevencionista por sede, esto permitirá,*

Para lograr una supervisión de Seguridad y Salud en el Trabajo más específica para cada operación cuyos contextos y riesgos difieren, de esta manera asegurar la gestión de prevención en cada operación, mejorar la supervisión eficaz y lograr la sostenibilidad de la seguridad de los trabajadores. Por otra parte, la función de un prevencionista será de

asegurarse de aplicar correctamente las herramientas de gestión de prevención de la empresa pues en la actualidad esto lo hacen los técnicos supervisores donde la multitarea y por avanzar los trabajos operativos pueden desviar las herramientas de gestión de prevención. Finalmente, los prevenccionistas serán responsables de mantener la implementación de la ISO 45001: 2018 y también velar por el cumplimiento de las normativas legales vigentes con respecto a la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Las principales tareas que involucran esta actividad son las siguientes:

- ✓ Contratar a supervisores de seguridad prevenccionista que cuenten con un diplomado de seguridad, por sede.
- ✓ Línea de carrera para los técnicos supervisores donde previamente llevaron un diplomado de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Hacer un reclutamiento y selección del perfil indicado, de preferencia que radique en la zona de operación.

*b) Implementar una Jefatura Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente*

Esto permitirá tomar decisiones estratégicas sobre la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel corporativo de Reyser Ingenieros SRL, Asimismo, este puesto permitirá el empoderamiento y a través de indicadores permitirá medir el desempeño de sistema con la finalidad de realizar revisiones con la Gerencia General. Finalmente, como parte de las políticas de desarrollo profesional en la empresa, previa evaluación de desempeño generar línea de carrera al supervisor general de Seguridad y Salud en el Trabajo.

*Las principales tareas para el logro de estas actividades son las siguientes:*

- ✓ Evaluación de desempeño del Supervisor General de SST.
- ✓ Inducciones al puesto por la Gerencia General.
- ✓ Actualizar en normativas de Seguridad y salud en el Trabajo
- ✓ Capacitaciones en ISO 45001:2018.

- ✓ Las actividades de implementación de la gestión ambiental.

*C) Participación de la Gerencia General en el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo*

Permitirá acelerar la toma de decisiones de la implementación de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Además, con la participación de la Gerencia General permitirá una constante revisión de los resultados obtenidos respecto a los objetivos y también evaluar el desempeño de la gestión. En este sentido, la Gerencia General puede participar en forma trimestral y es necesario contar con todos los indicadores de desempeño del sistema y el seguimiento del logro de objetivos.

Las principales tareas para considerar para participación de la Gerencia General es la siguiente:

Indicadores de desempeño de la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cumplimiento de objetivos.

Estadísticas de accidentes e incidentes.

*Indicador 403-3: Servicios de salud en el trabajo.*

- Actividad

*a) Contratar un servicio de un médico ocupacional externo*

Para la vigilancia de salud ocupacional y según los resultados médicos ocupacionales obtenidos de los trabajadores propone realizar actividades de prevención de salud. Asimismo, esta actividad busca la creación de valor compartido para los trabajadores a través del seguimiento y mejora de la salud de los trabajadores. Por otro lado, el jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo en conjunto con el área de Recursos Humanos, deben liderar las actividades y campañas de salud de acuerdo a los resultados médicos ocupacionales periódicos.

Las principales tareas para considerar que involucran esta actividad es la siguiente:

- ✓ Coordinación con el corredor de seguro EPS (Entidad Prestadora de Salud) y SCTR (Seguro Contra Todo Riesgo) sobre las campañas de oftalmología, medicina general y odontología cuyo servicio de evaluación sea gratuito.
- ✓ Coordinación con la clínica donde se realizan los exámenes médicos ocupacionales para solicitar campañas cuyo servicio de evaluación sea gratuito y otros servicios tengan descuentos corporativos.
- ✓ Programar una fecha y alianzas con las clínicas de las diferentes localidades para que los trabajadores puedan asistir.

*Indicador 403-4: Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo.*

- Actividad

*a) Formación de los subcomités de seguridad y salud en el Trabajo en cada unidad de operación: Lambayeque y Ancash*

Todas las operaciones de Reyser Ingenieros SRL debe contar con sub comités de Seguridad y Salud en el Trabajo con la finalidad vigilar y fiscalizar el cumplimiento de las Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y fomentar la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales en los puestos de trabajo.

Las principales tareas para considerar que involucran esta actividad es la siguiente:

- ✓ Formación de un subcomité paritario por operación conformado por igual número de miembros representantes de la empresa y de parte de los trabajadores.
- ✓ Realizar una convocatoria e inscripción de los representantes.
- ✓ Establecer una fecha para que los trabajadores realicen una votación secreta y directa de sus representantes para conformar el comité con su presidente, secretario y miembros.
- ✓ Realizar actas de sufragio, votaciones y resultados de las elecciones.

- ✓ La gerencia debe asignar los representantes de parte de la empresa.
- ✓ Realizar una reunión de instalación del comité en actas.

*b) Desarrollar un aplicativo por celular como mecanismo de comunicación para que los trabajadores reporten incidentes o situaciones de riesgo.*

Cabe señalar, que esta actividad busca la creación de la conciencia preventiva y participativa de los trabajadores en la salud y seguridad del trabajo. Además, permitirá a todos los trabajadores ser partícipes en la gestión de riesgos y proponer alternativas de solución.

Las principales tareas de esta actividad son las siguientes:

- ✓ Evaluar la implementación del aplicativo con el área de sistemas.
- ✓ Cotización del aplicativo con proveedores especialistas.
- ✓ Aprobación de la opción económica y técnica
- ✓ Divulgación de su uso con el personal.

*Indicador 403-5: Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.*

- Actividad

*a) Programa de capacitaciones mensuales sobre salud y seguridad en el trabajo en de acuerdo a los riesgos operacionales,*

La normativa nacional exige que todos los trabajadores cumplan con 4 capacitaciones al año en temas de seguridad y salud en el Trabajo. Sin embargo, se debe poner como objetivo la concientización de los trabajadores al capacitarlos sobre los riesgos a los cuales están expuesto. Es por ello, esencial canalizar los temas de acuerdo con el tipo de riesgo los cuales están expuestos en sus labores diarias.

Las principales tareas de esta actividad son las siguientes:



- ✓ Contactar con el Seguro que les brinda el SCTR para acceder a capacitaciones ofrecidos por ellos, los cuales son gratuitos.
- ✓ Incluir capacitaciones virtuales para el personal administrativo como una opción complementaria.
- ✓ Identificar de la matriz de Identificaciones de Peligros y Evaluaciones de Riesgos (IPEC) las actividades de riesgo.
- ✓ Preparación de las capacitaciones por el área de Seguridad y Salud en el Trabajo con la finalidad que ellos puedan capacitar.

*Indicador 403-6: Fomento de la salud de los trabajadores.*

- Actividad

- a) *Realizar convenios con centros médicos de la zona,*

Esto complementa a las actividades de vigilancia ocupacional pero debido a la detección de ciertas enfermedades no generadas productos de su trabajo, los trabajadores los padecen. Es así que, se debe solicitar charlas y campañas salud, referente al tétano, anemias, el tabaquismo, el abuso de las drogas y el alcohol, el sedentarismo, las dietas poco saludables, el VIH y los factores psicosociales. Con la finalidad, de garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos los trabajadores de Reyser Ingenieros SRL.

Las principales tareas de esta actividad son las siguientes:

- ✓ Coordinación con el corredor de seguro EPS (Entidad Prestadora de Salud) y SCTR (Seguro Contra Todo Riesgo) sobre las charlas y campañas de salud y prevención cuyo servicio de evaluación sea gratuito.
- ✓ Solicitar a centros de salud información sobre actividades gratuitas y brindas facilidades a los trabajadores para participar.
- ✓ Realizar convenios y descuentos corporativos con centros médicos de las ciudades de Cajamarca, Trujillo y Chiclayo.

***GRI 404: Formación y enseñanza***

Se refiere a la formación y enseñanza que se realiza en las organizaciones donde es necesario que la empresa brinde las capacitaciones para sus trabajadores en las diferentes áreas de conocimiento que son necesarios para brindar el servicio ofrecido a sus clientes. Este estándar GRI indica solicitar tiempos, frecuencias, coberturas y alcance de las capacitaciones, entrenamientos, acreditaciones y/o formación. Asimismo, esta información será clave para la evaluación y consideración de los grupos de interés alrededor de Reyser Ingenieros SRL.

Por otro lado, Reyser Ingeniero SRL cuenta con un programa de capacitaciones referente a temas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sin embargo, respecto a los temas de desarrollo profesional, evaluación de competencias o líneas de carrera está en proceso de implementación. En este sentido, es oportuno la utilización del GRI 404: formación y enseñanza pues permitirá ser una herramienta de gestión para las estrategias de servicios y generar confianza con los clientes debido a las competencias que cuenta sus trabajadores. En relación con la aplicación del GRI 404, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables es así que se propone diversas actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 46 y 47).

El principal contenido GRI 404 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 404-1 Media de horas de formación al año por empleado
- 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición
- 404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional

A continuación, detallamos los contenidos del GRI 404.

Tabla 46

## Análisis de implementación de contenido GRI 404(a): Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Gestión, desarrollo y motivación del personal			
GRI de referencia	404 Formación y enseñanza				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicadores	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
<b>404-1 Media de horas de formación al año por empleado</b>	a. Se debe conocer el número de horas media para la formación de los trabajadores de Reyser. Este reporte debe contener información por: i. sexo; ii. categoría laboral.	Si aplica, servirá como una estrategia de marketing indicando que Reyser tiene a los mejores técnicos y profesionales capacitados.	Esta información de GRI indica el grado de inversión de las compañías en crecimiento y cuando es aplicable a todos los trabajadores.	[(Horas capacitadas) / (HH trabajadas)] Diferenciado por sexo y categoría	Creación de jefatura de RRHH
<b>404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición</b>	a. Se debe indicar el tipo y el alcance de la implementación de todos los programas y el soporte para mejorar las aptitudes de los trabajadores. b. Se debe incluir los programas para mejorar la empleabilidad continua y la gestión del término de las líneas de carrera debido a jubilación o despido.	Si aplica, promoverá la satisfacción de los empleados en el ámbito profesional.	En los programas para la capacitación y formación de los trabajadores se debe incluir: • Cursos y capacitaciones internas; • Indicar sobre el soporte financiero para las capacitaciones e instrucciones externas; • Se debe asegurar los de periodos sabáticos con la seguridad de regreso al trabajo.	[(Horas capacitadas) / (HH trabajadas)] Por cada grupo ocupacional (Funcionarios, profesionales, técnicos, administrativos), además, incluir género.	Implementación del programa "Crece con Reyser"

Nota: Elaboración propia a partir del GRI 404 (2016).

Tabla 47  
Análisis de implementación de contenido GRI 404(b): Reysler Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Gestión, desarrollo y motivación del personal			
GRI de referencia	404 Formación y enseñanza				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicadores	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
<b>404-3</b> <b>Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional</b>	a. Se debe conocer el porcentaje de trabajadores por sexo y rango laboral que recibieron una prueba o evaluación regular sobre el desempeño y crecimiento profesional en el periodo de este reporte.	Si aplica, servirá como una estrategia de marketing para indicar que sus profesionales son constantemente evaluados para estar a la altura de los servicios que brindan.	Indicar el número de veces que las empresas evalúan a sus trabajadores acerca de su desempeño y funcionalidades. Estas evaluaciones mejoran al crecimiento personal y profesional de los empleados y las aptitudes de estos con las demás personas de la organización. En este reporte también indicará el punto de igualdad de acceso a estas oportunidades de desarrollo.	[(Nº Evaluaciones desempeño) / (Total trabajadores)] Las evaluaciones son semestrales y anuales de acuerdo con los temas propuestos.	Programa “Financia tus estudios con Reysler Ingenieros SRL”

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 404 (2016).

*404-1: Media de horas de formación al año por emplea*

- Actividad

b) *Generar línea de carrera al asistente de RRHH o contratar un jefe de Recursos humanos*

Es necesario que Reyser Ingenieros SRL cuente con un departamento de Recursos Humanos autónomo debido a las nuevas estrategias de sostenibilidad del personal. Es decir, generar convenios institucionales, desarrollar personal técnico, liderar las capacitaciones del personal y generar estrategias de formación del personal para los puestos de trabajo. Este jefe de RRHH será el responsable de liderar todo aquello referente a las inversiones que realizará la empresa en temas de formación.

De las principales tareas para el logro de esta actividad comprende:

- ✓ Evaluar la posibilidad de ascenso del actual asistente de RRHH.
- ✓ Selección de jefe de RRHH.
- ✓ Inducción al puesto de jefe de RRHH
- ✓ Fijar objetivos de gestión, desarrollo y formación por la Gerencia General.

*404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.*

- Actividad

a) *Programa “Crece en Reyser”,*

Convenios con escuelas técnicas para prácticas profesionales con la finalidad de generar línea de carrera en la organización. Asimismo, para mantener el constante suministro de técnicos, se debe implementar el programa “Crece con Reyser”. Para ello, es necesario contactar con escuelas técnicas y universidades con carreras de Ingeniería eléctrica para hacer convenios de prácticas profesionales. Los empleados practicantes que accedan a Reyser

Ingenieros SRL por este modo deben tener claro que si tienen un buen rendimiento tendrán una línea de carrera en la compañía

De las principales tareas que comprende esta actividad son:

- ✓ Recopilar información y requisitos sobre todas las escuelas técnicas y universidades ubicadas en La Libertad, Lambayeque y Cajamarca. (15 días)
- ✓ Hacer convenios con dichos centros de estudio. (60 días)
- ✓ Hacer publicidad enfocado a los alumnos sobre los convenios entre Reyser Ingenieros SRL y los centros de estudios.

*404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional*

- Actividad

- a) *Programa “Financia tus estudios con Reyser”*

Reyser Ingenieros SRL, auspiciará las certificaciones para las carreras técnicas y universitarias para los trabajadores con mejor evaluación de desempeño y con mayor prospecto de crecimiento. Por ello, esta financiación será un préstamo al trabajador que será descontado por planilla, con esto se logrará dos cosas: tener técnicos certificados y lealtad de los trabajadores con la organización. En este sentido, se desarrolla líneas de carrera, futuros líderes para los planes de expansión de la empresa.

De las tareas más importante para el logro de esta actividad comprende:

- ✓ Establecer requisitos para acceder al programa.
- ✓ Generar convenios educativos y descuentos corporativos.
- ✓ Evaluación continua de los mejores trabajadores.
- ✓ Aprobar el financiamiento a los trabajadores calificados y descontarlo de planilla.

*405 diversidad e igualdad de oportunidades; 406 No discriminación; 412*

***Evaluación de derechos humanos***

Implicará la implementación de prácticas de gestión humana en la organización y clima laboral en el mismo. En relación con la aplicación del GRI 405, GRI 4016 y GRI 412, se analizó cada contenido temático y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 48).

El principal contenido GRI 405, GRI 406 y GRI 412 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados
- 406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendida
- 412-1 Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos

*405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados y 406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendida*

- Actividad
  - a) *Implementación de políticas de diversidad y discriminación*

Es necesario que Reyser Ingenieros SRL implemente políticas de diversidad y discriminación con la finalidad de establecer procedimientos de comunicaciones donde resalte la representación de los órganos de gobierno de la empresa teniendo en cuenta el sexo y edad de los que lo conforman, Asimismo, otro aspecto relevante a incluir en las políticas de la discriminación debido que la empresa tiene presencia en diferentes zonas del norte del país, donde la identidad cultural, tradiciones y costumbres debe estar plasmados en un política de respeto a todos. Finalmente, este reporte será necesario como una estrategia de marketing para indicar que la organización no hace distinciones de género ni de edad y que no discrimina.

La gerencia general debe aprobar la política de la empresa y en el caso de la diversidad. Por ejemplo, en el Año 2017, el reporte de sostenibilidad GRI presentado por Reyser Ingenieros SRL, muestra a 6 mujeres de un total de 148 personas de la compañía (4.05% de la cantidad total de empleados). Es así que, los procedimientos de reclutamiento deben considerar los compromisos de la política de diversidad donde tenga en cuenta estos lineamientos. Además, el Gerente General de Reyser Ingenieros SRL, debe programar visitas trimestrales a todas sus sedes, para fortalecer estas políticas y promover el sentido de pertenencia de todos los trabajadores.

Es necesario que Reyser Ingenieros SRL, informe y divulgue que la empresa está comprometida con el derecho de las personas. Con ello, logrará un clima laboral apropiado y ambiente de tranquilidad, seguridad y confianza de sus empleados. Asimismo, es necesario que el asesor legal incluya cláusulas en los contratos laborales en el que se indique el comportamiento de respeto y buenas costumbres dentro de la empresa. Las cláusulas de discriminación también deben ser agregadas en los contratos de proyectos o servicios, asegurando que el cliente sepa que los trabajadores de Reyser Ingenieros SRL se rigen bajo normas de buenas conductas

De las principales tareas que debe incluir para el éxito de esta actividad comprende:

- ✓ RRHH debe elaborar las políticas de diversidad y discriminación.
- ✓ La Gerencia General revisa y aprueba las políticas.
- ✓ RRHH debe difundir por medios digitales y físicos a todos los grupos de interés.
- ✓ RRHH debe elaborar los nuevos lineamientos y regulaciones para los procesos de reclutamiento y contratación de nuevo personal.
- ✓ RRHH debe elaborar los perfiles de puestos, incluir perfiles femeninos.
- ✓ El nuevo departamento de RRHH debe crear una cuenta en motores de búsqueda de empleos (Bumeran, Aptitus, Computrabajo).



- ✓ La Gerente General debe elaborar un plan de visita trimestral a los proyectos de todas sus sedes.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos debe habilitar el “canal ético de denuncias” (canal de denuncias también mencionado para denunciar casos de trabajo forzoso o insatisfacción).

*412-1 Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humano*

- Actividad

- a) *Elaborar slogan de respeto a los derechos humanos*

Es necesario que la Reyser Ingenieros SRL sea reconocida por sus clientes por las buenas prácticas de respeto a los derechos humanos con sus colaboradores y grupos de interés. Es por ello, que el diseñar e identificarse con un slogan permita generar una identidad y compromiso en todas sus operaciones y atenciones. Es así, que, para realizar esta tarea, el área legal en conjunto con la gerencia general y recursos humanos establecerán los principios a considerar para el diseño del eslogan.

Las principales tareas a considerar son:

- Contrata un servicio de publicidad para el diseño de slogan.
- La gerencia general en conjunto con el área de Recursos Humanos y el área legal define los principios de respeto los cuales serán plasmados en el eslogan.
- El departamento de Recursos Humanos debe habilitar el “canal ético de denuncias” (canal de denuncias también mencionado para denunciar casos de trabajo forzoso o insatisfacción).

Tabla 48

## Análisis de implementación de contenido GRI 405,406,412: Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Gestión, desarrollo y motivación del personal			
GRI de referencia	405 Diversidad e igualdad de oportunidades, 406 No discriminación y 412 evaluación de derechos humanos				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Diretrizes	Indicadores	Actividad respecto al GRI (¿Qué se debe hacer?)
405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	a. Se debe conocer el porcentaje de personas en órganos de poder indicando: i. sexo; ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años; iii. Indicadores de diversidad (grupos minoritarios o vulnerables). b. Se debe conocer el porcentaje de trabajadores por categoría laboral y categorías de diversidad: i. sexo; ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años; iii. Indicadores de diversidad (grupos minoritarios o vulnerables).	Si aplica, con ello, Reyser muestra la igualdad de oportunidades y línea de carrera equitativa que brinda a sus empleados.	Los órganos de gobierno de la compañía pueden ser: el consejo de administración, el comité de dirección y otros departamentos similares. Las empresas pueden incorporar más indicadores y otros sistemas para la mejor elaboración de reportes.	Elaborar indicadores de identificación según la edad y sexo de la plana gerencial y empleados de la compañía.	Implementación de políticas de diversidad y discriminación.
406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	a. Indicar el número de casos de discriminación en el periodo del reporte a presentar. b. Acciones ejecutadas indicando lo siguiente: i. Los casos que fueron evaluados por la empresa; ii. La aplicación de planes de reparación en curso; iii. Los planes de reparación los cuales surgieron a partir de los planes de gestión internos; iv. Reporte de los casos que ya no aplica acciones.	Si aplica, con ello, se logra un clima laboral apropiado y un ambiente de tranquilidad, seguridad y confianza de los empleados de Reyser.	En los casos se llegue a instancias de carácter legal, los organismos competentes deben formalizar el incumplimiento identificado mediante regulaciones previamente establecidas. Estos procedimientos pueden ser auditorías o mecanismos formales de reclamos.	Indicadores sobre el número de denuncias por discriminación y cómo se manejó cada caso.	
412-1 Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	a. El porcentaje y número total de casos que fueron evaluados con relación a derechos humanos e impacto de estas evaluaciones en los derechos humanos por país	Si aplica, indica que Reyser vela por los derechos de sus empleados y los toma en cuenta para las decisiones de los servicios ofrecidos.	La información recopilada aporta datos importantes para conocer el grado consideración de los derechos humanos para la toma de decisiones en la empresa. También indica el abuso que una compañía podría tener con sus trabajadores.	Cantidad de contratos con cláusulas de comportamiento éticos y respeto de los derechos humanos para con nuestros trabajadores, proveedores y clientes.	Elaborar slogan de respeto a los derechos humanos y canal de denuncias

Nota: Elaboración propia a partir del GRI 405 (2016), 406 (2016) y 412 (2016).

### ***GRI 413: Comunidades locales***

Implica la gestión de la interacción con los stakeholders que hay en los lugares de operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En relación con la aplicación del GRI 413, se analizó cada contenido y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 49).

El principal contenido GRI 413 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo

*413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo Actividad*

- Actividad

a) *Plan de relaciones comunitarias y seguridad publica*

Reyser Ingenieros SRL es una empresa de servicios y debido a la naturaleza de sus actividades interactúan constantemente con la población donde son imagen pública de las empresas de distribución del Grupo Distriluz. Es así, no pueden ser ajenos a la problemática de la comunidad y los impactos que generan las operaciones de Reyser Ingenieros SRL. En este sentido se debe realizar un plan de relaciones comunitarias donde involucre actividades de cooperaciones con otras empresas para ayudar la población además generar iniciativas solidarias bajo el enfoque de cubrir ciertas necesidades que aquejan a la población donde hay presencia de operaciones.

Otro aspecto muy relevante que deben incluir en el plan de relaciones comunitarias es la seguridad publica pues Reyser Ingenieros SRL, debe generar información preventiva de los riesgos de accidentes a los cuales están expuestos las personas referentes a los trabajos que realiza. Asimismo, cooperar con la empresa de distribución en brindas mecanismo preventivo para la seguridad publica debido a los riesgos asociados al servicio de distribución. Por

ejemplo, caídas de postes de alumbrado, caídas de cables de media tensión, construcción de viviendas en zonas restringidas, manipulación de cajas de registros u otros.

De las principales tareas que comprende esta actividad son:

- ✓ Definir objetivos del plan de relaciones comunitarias.
- ✓ Realizar una matriz de identificación de necesidades y oportunidades con las comunidades.
- ✓ Definir un presupuesto
- ✓ Definir responsables y programar las campañas
- ✓ Buscar alianzas con empresas, ONG y campañas municipales o locales.

Realizar una revisión periódica de resultados

#### **GRI 416: Salud y seguridad de los clientes**

Esta referido a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo referentes a los clientes, proveedores y partes interesadas. En este sentido, la aplicación del GRI 416, permitirá identificar los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 50).

El principal contenido GRI 416 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

- 416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicio
- 416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios.

*416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios y 416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicio*

- Actividad

a) *Programa de inspecciones de servicios ejecutados y proveedores*

Reyser Ingenieros SRL, como empresa de servicios tiene un ciclo continuo de riesgos en todos sus procesos. Es decir, desde la recepción de materiales facilitado y parte del contrato con las empresas distribuidoras donde en dichos procesos hay riesgos de volcadoras, caídas de materiales u otros que afectan a la población hasta la entrega del servicio donde al no ejecutar un buen trabajo pone en riesgo a la población. En este sentido, la gestión del enfoque al cliente en esta empresa es muy importante y debe gestionarse con altos estándares de calidad.

Por lo expuesto, Reyser Ingenieros SRL debe contar un programa de inspecciones de verificación de la efectividad del servicio esto debido principalmente por la seguridad pública. Además, la organización debe incluir inspecciones de seguridad a sus principales proveedores con la finalidad de promover una gestión de preventiva en toda su cadena de suministro.

De las principales tareas que comprende esta actividad son:

- ✓ Establecer los criterios de evaluación.
- ✓ Establecer una frecuencia y puntos a inspecciones.
- ✓ Generar un formato registro para las evidencias.
- ✓ Generar indicadores de efectividad
- ✓ Comunicar los resultados en los informes mensuales a los clientes.

#### **GRI 419: Cumplimiento socioeconómico**

Refiere al cumplimiento de leyes y normativas respecto al ámbito local donde se desempeña Reyser Ingenieros SRL. En relación con la aplicación del GRI 419, se analizó cada contenido y solo se consideró los contenidos aplicables y se plantea actividades que permitirá mejorar la gestión empresarial (ver Tabla 51).

El principal contenido GRI 419 para Reyser Ingenieros SRL es el siguiente:

*419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.*

- Actividad

*a) Certificación de ISO 9001*

En la actualidad Reyser Ingenieros SRL, cuenta con la certificación de ISO 9001 en este sentido debe mantener viva la certificación ISO 9001 que tiene la empresa y debe adiestrarse al personal sobre los cumplimientos de los procedimientos. Asimismo, debe realizarse las inducciones al personal nuevo respecto las políticas de gestión y realizar retroalimentaciones al personal sobre los procesos claves que garanticen un servicio de calidad. Finalmente, éxito de mantener una certificación de ISO 9001 reducir y eliminar multas o penalidad realizadas por los clientes y las autoridades del sector.

## **8.2 Gráfico de implementación del diagrama de Gantt**

Se elaboró un diagrama de Gantt donde se toma en consideración las actividades descritas en la sección anterior, así como los recursos necesarios para cada actividad y los tiempos de implementación. Asimismo, los responsables que estarán involucrados para permitir la ejecución exitosa del plan que son los siguientes: (a) Asesor Legal AL, (b) Gerente General GG, (c) Gerencia Administrativa y Finanzas GF, (d) Jefe de Recursos Humanos RH, (e) Jefe Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente SGS, y (f) Gerente de Operaciones GO. Las Figuras 40,41,42,43 y 44 se muestran el diagrama de Gantt de implementación de las actividades y propuestas de valor para lograr que Reyser Ingenieros SRL le permita ser una empresa competitiva y pueda utilizar el reporte de sostenibilidad como estrategia de marketing.

A continuación, se detallan las tablas y figuras.

Tabla 49

*Análisis de implementación de contenido GRI 413: Reyser Ingenieros SRL*

Objetivo de Implementación		Eficiencia operativa y Relación con las comunidades locales			
GRI de referencia		413 Comunidades locales			
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicadores	Actividad respecto al GRI (¿Que se debe hacer?)
413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	<p>El porcentaje de operaciones con programas de participación de las comunidades locales, evaluación de impactos y/o programas de desarrollo, incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. evaluaciones del impacto social, incluidas las evaluaciones de impacto del género.</li> <li>ii. evaluaciones del impacto ambiental y vigilancia en curso.</li> <li>iii. contenido público sobre los resultados de las evaluaciones del impacto ambiental y social.</li> <li>iv. programas de desarrollo comunitario locales basados en las necesidades de las comunidades locales.</li> <li>v. planes de participación de los grupos de interés.</li> <li>vi. comités y procesos de consulta con las comunidades locales, que incluyan a grupos vulnerables.</li> <li>vii. consejos de trabajo, comités de SST otros organismos de representación de los trabajadores para tratar los impactos.</li> <li>viii. procesos formales de queja y/o reclamación.</li> </ul>	<p>Aplica, debido que la empresa tiene presencia en diferentes comunidades y donde las operaciones son visiblemente observadas por la población. Es decir, cualquier impacto negativo es detectado y afecta a la población.</p>	<p>Este contenido busca identificar los elementos aplicables a la empresa donde se espera acciones que prevean y eviten impactos negativos a la comunidad. Asimismo, cuando sea imposible prever los impactos residuales la organización gestiona dichos impactos de forma correcta, incluidas las quejas o reclamaciones y se compense cuando se presente.</p>	<p>[(N° actividades realizadas/N° de actividades programadas)]</p> <p>[N° de quejas y reclamos/ N° de servicios ejecutados)]</p>	<p>Plan de relaciones comunitarias.</p> <p>Plan de seguridad publica</p>

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 413

Tabla 50  
Análisis de implementación de contenido GRI 416: Reyser Ingenieros SRL

Objetivo de Implementación		Enfoque al cliente			
GRI de referencia	416 Salud y seguridad de los clientes				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicados	Actividad respecto al GRI (¿Que se debe hacer?)
416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	La organización debe presentar la siguiente información: a. El porcentaje de categorías de productos y servicios significativas para las que se evalúen los impactos en la salud y seguridad a fin de hacer mejora	Aplica, debido a las actividades de alto riesgo donde el ciclo de vida del servicio	Esta medida ayuda a identificar la existencia y variedad de los esfuerzos sistemáticos que se hacen para abordar la salud y seguridad en el ciclo de vida de un producto o servicio.	[(N° actividades realizadas/N° de actividades programadas)]	Programa de inspecciones de servicios ejecutados y proveedores
416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de productos y servicios	La organización debe presentar la siguiente información: a. El número total de casos de incumplimiento de las normativas o códigos voluntarios relativos a los impactos en la salud y seguridad de los productos y servicios en el periodo objeto del informe, por: i. casos de incumplimiento de las normativas que den lugar a multas o sanciones; ii. casos de incumplimiento de las normativas que den lugar a advertencias; III. casos de incumplimiento de códigos voluntarios. b. Si la organización no ha identificado incumplimientos de las normativas o códigos voluntarios, basta con señalar este hecho en una declaración breve.	involucra diversos grupos de interés.	Los clientes esperan que los productos y servicios cumplan satisfactoriamente con las funciones para las que están diseñados y que no representen un riesgo para la salud y la seguridad. Este contenido aborda el ciclo de vida del producto o servicio una vez que está disponible para su uso y, por lo tanto, sujeto a normativas y códigos voluntarios relativos a la salud y seguridad de los productos y servicios.	[(N° penalidades impuestas/N° de servicios ejecutados)]	

Nota: Elaboración propia a partir del GRI 416 (2018)



Tabla 51

*GRI de referencia 419 cumplimiento socioeconómico de Reyser.*

Objetivo de Implementación	Creación de valor económico y financiero				
GRI de referencia	419 Cumplimiento socioeconómico				
Contenido	Requerimientos	¿Por qué aplica?	Directrices	Indicador	Actividad respecto al GRI (¿Que se debe hacer)
Contenido 419-1: Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos sociales y económicos.	<p>a. Las multas y las sanciones no monetarias significativas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social o económica en cuanto a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. el valor monetario total de las multas;</li> <li>ii. el número total de sanciones no monetarias;</li> <li>iii. los casos sometidos a mecanismos de resolución de litigios.</li> </ul> <p>b. El contexto en el que se incurrió en multas y sanciones no monetarias significativas.</p>	<p>Las operaciones de Reyser se encuentran en las ciudades y tienen exposición frente a los usuarios y clientes, por lo tanto, puedes afectar en la salud y seguridad de los clientes, entonces tener un registro y cumplir con tomar acción frente ante las obligaciones de la ley, demuestra una buena capacidad de gestión y permite ajustar las operaciones a determinados parámetros de desempeño, esto trae consigo una buena imagen ante la sociedad y la obtención de permisos para las operaciones.</p>	<p>La información relevante para este contenido puede incluir los datos notificados mediante el GRI 416: Salud y seguridad de los clientes.</p>	No Aplica	<p>Mantener viva la certificación ISO 9001 que tiene la empresa en todas sus áreas para asegurar el cumplimiento de la calidad y evitar multas y sanciones.</p>

*Nota:* Elaboración propia a partir del GRI 419 (2016)

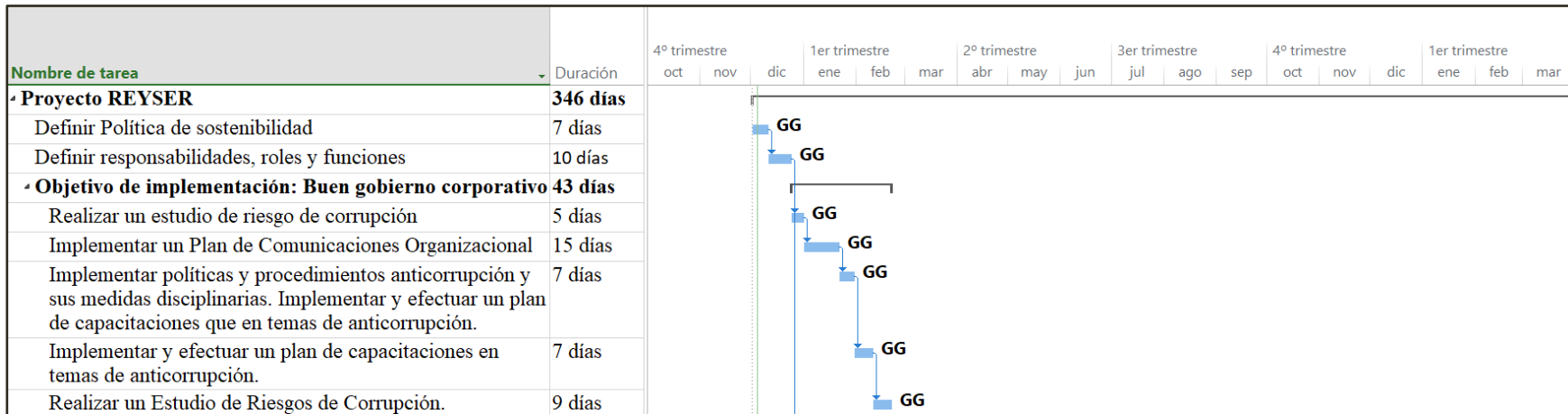


Figura 40. Diagrama de Gantt de la implementación del Buen gobierno corporativo.

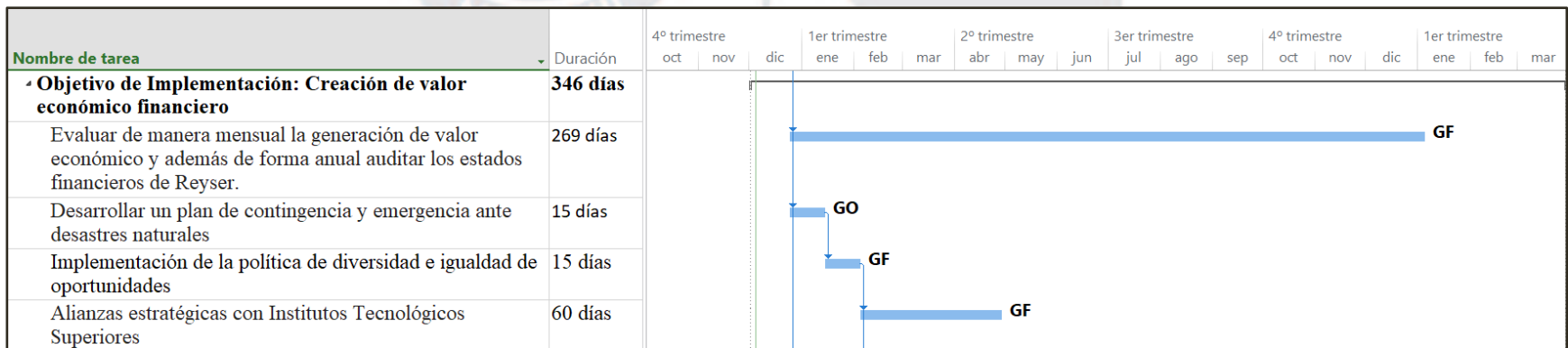


Figura 41. Diagrama de Gantt de la implementación de la creación de valor económico financiero.

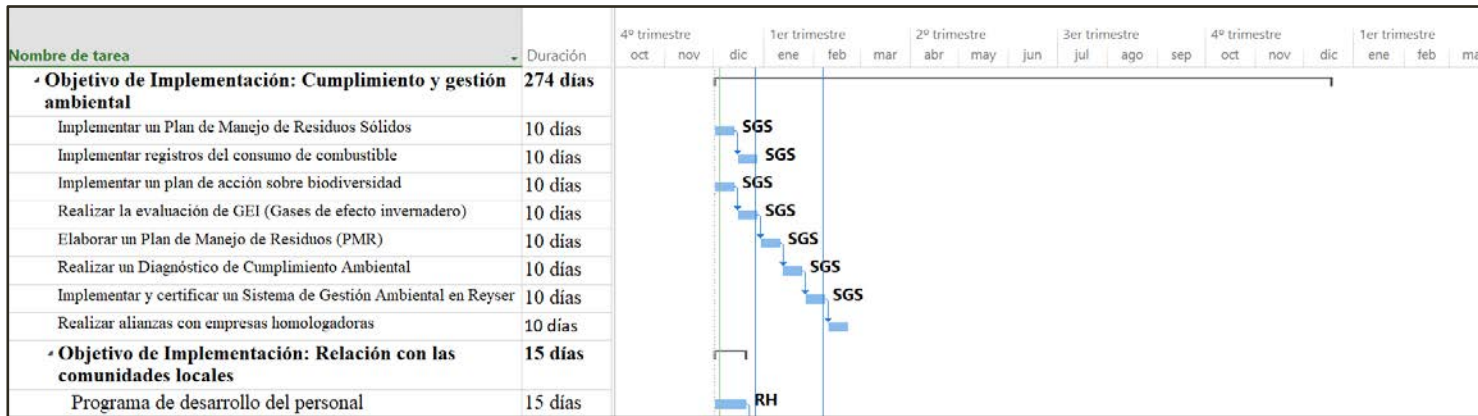


Figura 42. Diagrama de Gantt de la implementación del cumplimiento y gestión ambiental, y relación con las comunidades.

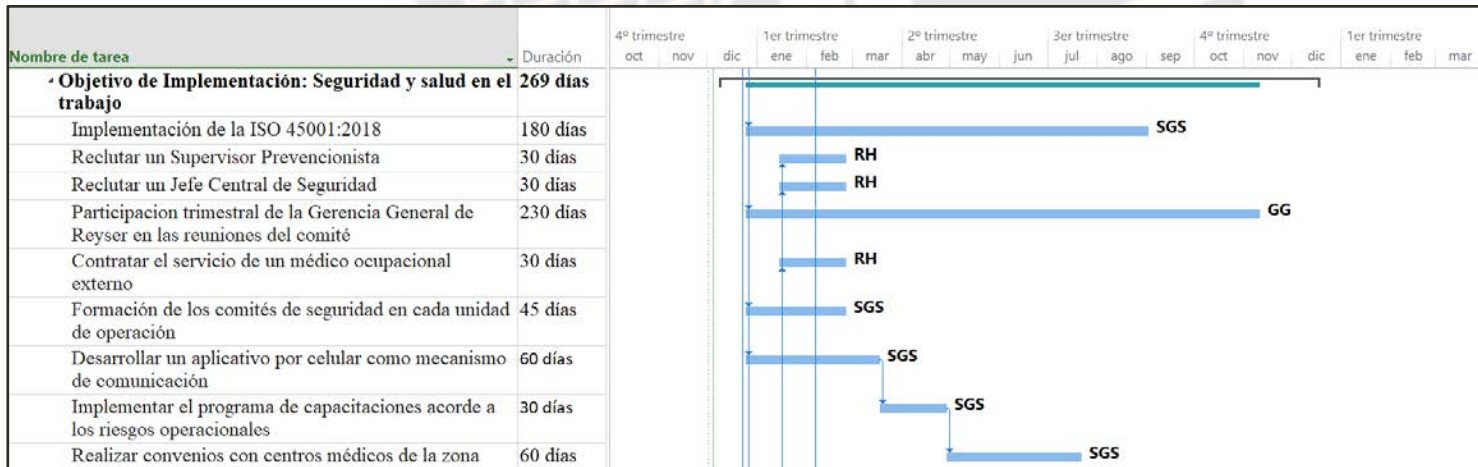


Figura 43. Diagrama de Gantt de la implementación de la Seguridad y salud en el trabajo.

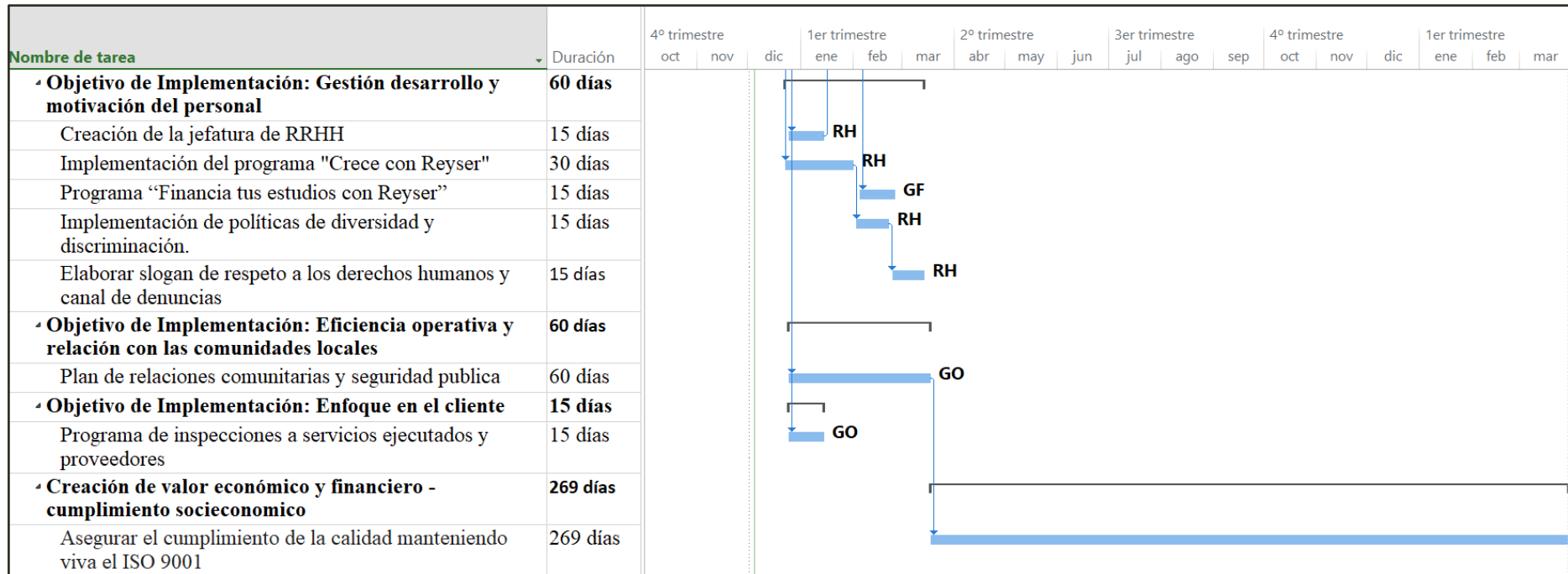


Figura 44. Diagrama de Gantt de la implementación de la Gestión desarrollo y motivación del personal, eficiencia operativa y relación con las comunidades locales, y enfoque en el cliente.

### **8.3 Implementar un área comercial con estrategias de marketing sostenible**

Una de las actividades clave para mejorar las ventas y la captación de nuevos clientes es la implementación de un área marketing y comercial con el propósito de utilizar el reporte de sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL y generar ventajas competitivas en el sector de la electricidad en la región norte del Perú. Para ello, se debe entender las necesidades actuales y futuras de los potenciales clientes a fin de encontrar nuevos mercados y oportunidades para el diseño de estrategias alineadas a crear valor a los clientes, la comunidad, el medio ambiente, y por ende a la empresa. En este sentido, se procedió a elaborar una estrategia de marketing sostenible resultante de los reportes de sostenibilidad GRI utilizado como herramienta de gestión que busca la generación de valor para los grupos de interés. Por otro lado, esta área tendrá la tarea de realizar el estudio de mercado con la finalidad de evaluar clientes potenciales en otros sectores económicos de la región donde utilizan los reportes GRI como herramienta de gestión.

#### **8.3.1 Planeamiento del marketing sostenible**

Reyser Ingenieros SRL debe proceder a la implementación de estrategias de marketing y también realizar un estudio de mercado con la finalidad de identificar las necesidades referentes a la sostenibilidad y en consecuencia genere beneficios compartidos. Según Kotler, Bloom, & Hayes (2002) es necesario que Reyser Ingenieros SRL formule las estrategias de marketing de acuerdo al “Mix de marketing” enfocado a empresas de servicios, en este caso el modelo de las 7 P’s. Estas estrategias de marketing se basarán en las herramientas de gestión a partir de los reportes GRI mencionadas en esta tesis.

#### ***Análisis situacional***

##### ***1. Fortalezas y debilidades organizacionales:***

Se deben indicar las fortalezas y debilidades de Reyser Ingenieros SRL luego de la aplicación de los reportes de sostenibilidad con la metodología GRI (ver Tabla 52):

Tabla 52

*Fortalezas y debilidades de Reyser Ingenieros SRL.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Elaboración de Reportes de Sostenibilidad GRI.	Aplicación parcial de actividades del Reporte de Sostenibilidad
Certificación en Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015	Demora y dificultad en el reclutamiento de técnicos electricistas certificados y con experiencia.
Buen gobierno corporativo.	Dos únicos clientes que pertenecen al mismo grupo: Hidrandina S.A. y ENSA.
Cumplimiento y gestión ambiental.	Precios poco competitivos para ganar licitaciones.
Relación con las comunidades locales	Falta de certificación en un Sistema Integrado de Gestión de seguridad y medioambiente
Cumplimiento y gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	
Gestión, desarrollo y motivación del personal	

## 2. *Oportunidades y amenazas externas*

Del mismo modo se deben indicar las oportunidades y amenazas para Reyser Ingenieros SRL (ver Tabla 53).

Tabla 53

*Oportunidades y amenazas de Reyser Ingenieros SRL.*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las principales empresas de distribución eléctrica ejecutan reportes de sostenibilidad GRI, inclusive ENOSA y Electrocentro que pertenecen al grupo Distriluz.</p>	<p>Multas de Sunafil debido al incumplimiento de normas de Seguridad y Salud en el Trabajo (Diario Gestión, 2014).</p>
<p>Los competidores de Reyser Ingenieros SRL no cuentan con reportes de sostenibilidad.</p>	<p>Delitos de corrupción (PCM, 2018).</p>
<p>Crecimiento del sector de electricidad (Cajamarca del 24.9%) (Ministerio de Energía y Minas, 2017)</p>	<p>Multas de la Osinergmin debido a quejas de electricidad por parte del usuario.</p>
<p>Inversiones de empresas distribuidoras (21.5% entre 2011-2017) (MINEM, 2016).</p>	

### 3. Perfil del público objetivo

#### a) Características del público objetivo

Se deben indicar las características del público objetivo para Reyser Ingenieros SRL.

Es decir, empresas de distribución de energía eléctrica, como ENOSA y Electrocentro, que

son empresas del grupo Distriluz, y empresas que requieren servicio de mantenimiento en comercial, media y baja tensión, y además requieren trabajar con proveedores que busquen e impulse el desarrollo de la sostenibilidad, que promueven lineamiento de sostenibilidad o tienen emitidos reportes de sostenibilidad.

b) Tamaño público objetivo

Indicar el tamaño del público objetivo, para Reyser Ingenieros SRL es la zona norte y zona centro del Perú. En la actualidad, Reyser Ingenieros SRL cuenta sólo con dos clientes estables, Hidrandina y ENSA. Sin embargo, no participan con otros potenciales clientes como las empresas de telecomunicaciones (operadoras telefónicas), pequeñas y grandes industrias e instituciones tanto públicas como privadas que necesiten servicios de mantenimiento e instalaciones eléctricas. Estos nuevos clientes actualmente solicitan servicios según recomendaciones de la empresa de distribución de energía o empresas cercanas ubicadas en la zona norte y además toda empresa de compañía eléctrica en el Perú.

4. *Objetivos y metas de las campañas de marketing*

a) Objetivos de la campaña

Mencionar las conductas deseadas del público. Reyser ingenieros SRL debe indicar cuál será el valor agregado ofrecido en el momento de la venta de sus servicios. Además, dar a conocer el concepto de sostenibilidad, mencionar los beneficios e indicar la ventaja competitiva de Reyser Ingenieros SRL con respecto a sus competidores. De esta manera inculcar y desarrollar una actitud y creencia positiva por la sostenibilidad debido a las ventajas obtenidas que ofrece a todos sus grupos de interés como, por ejemplo: (a) políticas contra la discriminación GRI 406, (b) políticas de respeto por los derechos humanos GRI 412, y (c) políticas anticorrupción GRI 205 entre otros.

Por otro lado, la implementación de indicadores de desempeño social, evaluación de las relaciones laborales con los trabajadores de la organización, el grado de salubridad y



seguridad de las actividades de la misma, la consideración de la compañía por cuestiones como la formación la atención a la diversidad o el ofrecimiento de oportunidades. Del mismo modo, un aspecto importante relacionado al componente ambiental y de responsabilidad social es el establecimiento de prácticas de segregación y acopio de residuos reciclables, estableciendo convenios con instituciones sin fines de lucro que promueven programas de beneficio social para personas necesitadas.

Así que, se espera lograr que las campañas de marketing generen una identidad con los trabajadores y genere el entendimiento que los beneficios van más allá de lo económico, sobrepasan beneficios para los clientes, la sociedad y el medio ambiente por la creación de valor para los distintos grupos de interés que son compartidos por Reyser Ingenieros SRL y sus clientes.

b) Declaración del posicionamiento

Aquí se menciona como desea la empresa que el público objetivo vea la conducta deseada y sus beneficios. Reyser Ingenieros SRL debe incidir en satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de la creación de valor para ellos, la sociedad y el medioambiente, por medio de soluciones integrales de servicio eléctrico. Las variables a tener en cuenta para posicionar la marca de la compañía, según el modelo de las 3C's son: Análisis del consumidor, análisis competitivo, análisis de la compañía (Ohmae, 2004).

c) Estrategias del marketing mix

A continuación, se debe usar las cuatro P para crear, comunicar y brindar valor para la conducta deseada.

1. Producto

Definir los beneficios generados por las conductas deseadas. Reyser Ingenieros SRL ofrece servicios con sello de calidad y sostenibilidad al mercado objetivo para satisfacer sus necesidades. Los servicios realizados por la empresa serán bajos los más altos estándares de

calidad, protección del medio ambiente y respetando a la sociedad y personas, dentro y fuera de la organización.

## 2. Precio

Indicar los precios según los costos de servicio que Reyser Ingenieros SRL requiere para mantener la sostenibilidad en sus operaciones.

## 3. Plaza

Reyser Ingenieros SRL debe considerar las tácticas utilizadas con respecto a los canales de venta, por ello, se debe incidir en un canal directo que ofrezca de forma sus servicios a los clientes de forma directa.

## 4. Promoción

Es la comunicación persuasiva que remarca los beneficios obtenidos por los servicios de Reyser Ingenieros SRL. Canales de comunicación directa, mensajería, correos, página web, redes sociales, y todo medio de comunicación que muestre el fomento de la sostenibilidad de la empresa y la creación de valor para los clientes y las comunidades donde realiza sus operaciones.

## 5. Personas

Los trabajadores de Reyser Ingenieros SRL cuentan con todas las habilidades para lograr una diferenciación competitiva y brindar una eficiencia superior a los servicios que brindan, esto hace que la calidad de servicio sea superior a cualquier empresa que brinda los mismos servicios. En este sentido Reyser Ingenieros SRL debe incidir al momento de ofrecer sus servicios haciendo gala de sus herramientas de gestión y reportes GRI. Para que Reyser Ingenieros SRL pueda retener a los clientes actuales, se debe mantener las buenas relaciones con los clientes, para ello, es necesario que se tenga el personal dispuesto a tratar bien y mejorar las relaciones con los técnicos y supervisores de las compañías a las que se les brinde servicios. En este sentido, Reyser Ingenieros SRL puede indicar a sus potenciales clientes que

la empresa tiene políticas respeto a derechos humanos implementando un canal de denuncias y encuestas anónimas (GRI 412-1, derechos humanos, 404-3 evaluaciones periódicas y desarrollo profesional, 405-1 diversidad en órganos de gobierno).

#### 6. Procesos

Es necesario que Reyser Ingenieros SRL parametrize, regule y ordene los procesos de los servicios que brinda a sus clientes para asegurar la aceptación y satisfacción del cliente. Para ello, Reyser Ingenieros SRL debe realizar una mejora continua en base a la calidad de los servicios brindados por medio de la aplicación de su sistema de gestión ISO 9001 y mejora continua de los reportes de sostenibilidad GRI.

#### 7. Evidencia física

Muestra constante de buenas impresiones a sus actuales y futuros clientes, no sólo por el servicio brindado, si no también, por la apariencia de sus técnicos, vehículos y oficinas. Esto es muy importante para ejercer un gran impacto en la mente de los clientes. Para ello, la empresa se puede basar en los reportes de sostenibilidad GRI sobre capacitaciones continuas de sus profesionales y sobre la eficiencia operativa de sus trabajadores (GRI utilizados: 404-1, 404-2 sobre capacitaciones, 413-1 sobre eficiencia operativa y comunidades locales).

### **8.4 Factores clave de éxito**

Para que Reyser Ingenieros SRL tenga éxito en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI como herramientas de gestión que logren la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo, la organización debe estar preparada para explotar los facilitadores claves mientras mitiga el riesgo. Si bien los facilitadores y los riesgos pueden cambiar, los cinco facilitadores más importantes y los cinco riesgos más importantes detectados en estos tiempos se analizarán a detalle.

### 8.4.1 Facilitadores

El éxito de Reyser Ingenieros SRL con la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI y se convierta en una herramienta de gestión que logre la perdurabilidad de la organización en el tiempo, viene determinada por una lista de facilitadores clave que son esenciales para la empresa. Los cinco facilitadores se indican a continuación: (a) involucramiento de la Gerencia General, (b) capacitación en la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI, (c) asignación de las jefaturas de cada área para que sean los encargados en la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI, (d) desarrollo de una cultura de sostenibilidad en toda la organización, y (e) creación de un canal de fácil comunicación con los grupos de interés.

Involucramiento de la Gerencia General es esencial para que la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI tengan éxito. Reyser Ingenieros SRL elaboró los reportes de sostenibilidad GRI del año 2017, sin embargo, no fue actualizado para el año 2018, por lo tanto, está dejando de lado la oportunidad de tener una ventaja competitiva y atraer nuevos clientes. Sin embargo, una vez que se haya presentado los beneficios de la sostenibilidad, la Gerencia General podrá tener información para apoyar en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI y sea usado como herramienta de gestión. Las formas externas de convencer a la Gerencia General son una capacitación por un experto en sostenibilidad o ejemplos de los beneficios obtenidos en otras organizaciones.

Capacitación en la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI asegura niveles reales de los indicadores lo cual es clave para saber cómo está la organización respecto al indicador GRI elaborado y de esta manera proponer las actividades de mejora continua. Sólo asistieron algunas de las capacitaciones realizadas en el 2017 y no volvieron a participar de las capacitaciones del 2018 ni del 2019. Reyser Ingenieros SRL debe asegurarse de participar la mayor cantidad de veces y tiempo a las capacitaciones tanto de la Gerencia General como a

las personas encargadas en la elaboración de los reportes. Las capacitaciones pueden ser externas organizadas por GRI en el Perú en donde un grupo de empresas que están desarrollando sus reportes de sostenibilidad GRI exponen sus esfuerzos y logros, otra manera para acelerar es con expertos en el tema.

Designar al jefe de cada área para que sea el encargado en la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI es clave para obtener indicadores reales. Cada jefe de área deberá recopilar información real y transparente. A medida que Reyser Ingenieros SRL tenga indicadores reales, la organización podrá plantear actividades y proyectos viables que realicen una mejora continua de los indicadores de sostenibilidad. Los jefes de cada área podrán hacer rápidos ajustes, según sea necesario, a las actividades y proyectos planteados, de esta manera lograr un rápido desarrollo hacia la sostenibilidad.

Otro paso es desarrollar una cultura de sostenibilidad en toda la organización. La Gerencia General de Reyser Ingenieros SRL deberá fomentar la cultura de sostenibilidad en toda la organización, además sobre las instrucciones claras, lo que se espera lograr en cuánto a los indicadores de los reportes de sostenibilidad GRI cada año. Para lograr rápidamente la creación de una cultura de sostenibilidad, la Gerencia General de Reyser Ingeniero SRL puede reconocer al área que cumple con las mejoras de los indicadores GRI y realizar una difusión a toda la organización sobre las mejoras obtenidas en los indicadores de los reportes de sostenibilidad GRI. Por el contrario, si el área tiene un bajo rendimiento en cuánto a los indicadores GRI, la Gerencia General debe guiar y motivar más de cerca en el primer año. Reyser Ingenieros SRL debe desarrollar rápidamente una estructura organizativa adecuada en la que cada miembro conozca de forma clara su función para el logro de la cultura de sostenibilidad y que soporte a las estrategias de sostenibilidad de la organización.

Crear un canal de fácil comunicación con los grupos de interés de Reyser Ingenieros SRL que mantenga abiertas las líneas de comunicación de forma regular para asegurar que las

actividades y proyectos viables de sostenibilidad cumplen con la creación de valor para los distintos grupos de interés. Además, Reyser Ingenieros SRL debe utilizar este canal de comunicación para informar a los grupos de interés sobre los esfuerzos de mejora continua en los reportes de sostenibilidad GRI. La Tabla 54 muestra una lista de facilitadores clave y cómo garantizarlos.

Tabla 54

*Lista de facilitadores clave y cómo garantizarlos.*

Facilitadores	Acciones clave para asegurar la implementación
Involucramiento de la Gerencia General.	Convencer a la Gerencia General con un experto en sostenibilidad y con exposición de los esfuerzos y logros de empresas que están desarrollando sus reportes de sostenibilidad GRI.
Capacitación en la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI.	Capacitación externa organizada por GRI en el Perú y contratación de expertos en el tema que capacite por lo menos 4 veces en el año.
Delegación, a cada jefatura de área, la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI.	Reconocimientos por parte de la Gerencia General al área que cumple con el reporte de los indicadores de sostenibilidad GRI.
Creación de la cultura de sostenibilidad en la organización.	Liderar, guiar y motivación por parte de la Gerencia General.
Canal de comunicación con los grupos de interés.	Mantener abiertas las líneas de comunicación para recibir feedback y tomar acciones de acuerdo a los comentarios, además transmitir los esfuerzos de mejora continua en los indicadores de sostenibilidad a los grupos de interés. Realizar encuestas de satisfacción de forma anual.

### 8.4.2 Riesgos

Además de capitalizar los facilitadores clave, Reyser Ingenieros SRL tendrá que gestionar el riesgo para tener éxito en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI como herramienta de gestión. Los cinco riesgos clave identificados son los siguientes: (a) la Gerencia General no se involucra en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI, (b) utilización de información falsa e irreal por cumplir con la elaboración de los indicadores de sostenibilidad, (c) la falta de presupuesto para la implementación y además para algunas actividades y proyectos planteados, (d) demora en la obtención de resultados a corto plazo, y (e) falta del involucramiento del personal por desarrollar una cultura de sostenibilidad en la organización.

El tema de la sostenibilidad económica, social y ambiental es nuevo para los empresarios y gerentes, y difícilmente pueden ver que es una inversión a largo plazo con grandes beneficios es los tres aspectos, además fácilmente lo confunden con la responsabilidad social, entonces la forma más fácil de combatir este problema es asegurarse que la Gerencia General pueda estar bien informada. Gran parte de la decisión final dependerá de la Gerencia General, pero es muy beneficioso garantizar que todos sepan que se requiere el apoyo y un cambio de mentalidad para ver con ojos más allá que sólo beneficio económico el poder lograr la sostenibilidad de la organización.

La falta del involucramiento de los jefes de áreas puede verse afectado en el compromiso de obtener un indicador transparente con información real por el prejuicio de ineficiencia del liderazgo respecto al indicador, además en el caso que no se tenga la data, hacer el trabajo de iniciar el levantamiento de información fidedigna a fin de ver como se encuentra realmente la organización, para combatir este riesgo se debe asegurar que todos estén bien informados y participen de las capacitaciones, además del apoyo de la Gerencia General con el fomento de la cultura de sostenibilidad.

La falta de presupuesto destinado para actividades y proyectos de sostenibilidad es un riesgo que podría afectar al desarrollo de la gestión en la organización para ello se deben ejecutar aquellas cuyo presupuesto sea mínimo al mayor impacto posible. Es importante que se ejecuten presupuestos de las actividades y proyectos para ver la viabilidad, además se exponga a los encargados y revisen los presupuestos, y por último que sea revisado por un consultor de sostenibilidad para preparar mejor los presupuestos. En las etapas iniciales, los presupuestos deberán revisarse con frecuencia para garantizar que los gastos se alineen con la estrategia de la organización en la creación de valor para los grupos de interés que permitan la sostenibilidad en el ámbito económico, social y ambiental.

En muchos casos, las Gerencias Generales esperan resultados económicos como el incremento de clientes de manera rápida, entonces para cambiar la mentalidad de la sostenibilidad con resultados a largo plazo se requiere de presentar información de benchmarking y casos de éxito de otras empresas del mismo rubro para que la Gerencia General esté informada y preparada. La Gerencia General debe comprender que para lograr resultados en el menor plazo posible debe incorporar la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI al mismo tiempo que le ayudará a identificar riesgos, oportunidades y asuntos vitales, tanto para cada grupo de interés como para la empresa lo cual es muy importancia para asegurar la sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL en el largo plazo.

El riesgo más importante para la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI como herramientas de gestión es lograr el cambio de la cultura de la organización. Esto afecta principalmente en la estrategia de sostenibilidad ya que se requiere una colaboración estrecha en el desarrollo de la sostenibilidad en todas las operaciones en las distintas regiones alejadas de la oficina central. Es importante que Reyser Ingenieros SRL invierta en capacitaciones y además talleres de trabajo en equipo y liderazgo para que todos los empleados comprendan mejor lo que motiva al equipo y los ayude a desempeñarse de la



mejor manera y mitigar este riesgo. También es recomendable que la Gerencia General haga conocer los beneficios de la sostenibilidad en todas las operaciones. Mientras que algunas personas con una cultura difícil de manejar son inevitables, Reyser Ingenieros SRL tendrá que limitarlos para garantizar que todos los empleados se mantengan contentos y logren sus objetivos para ayudar a la organización en el crecimiento sostenible. La Tabla 55 muestra una lista de riesgos y cómo evitarlos.

Tabla 55

*Lista de riesgos y cómo evitarlos.*

Riesgos	Cómo evitarlos
La Gerencia General decide no involucrarse en la implementación de los reportes de sostenibilidad GRI.	Asegúrese que la Gerencia General pueda entender realmente los beneficios de la sostenibilidad y reforzar con benchmarking.
Elaboración de indicadores con información irreal.	Asegúrese que todos los jefes de áreas estén bien informados y participen de las capacitaciones, además la motivación por parte de la Gerencia General.
Actividades y proyectos no viables con elevados presupuestos.	Presupuestar las actividades y proyectos, ejecutar aquellos con el mínimo presupuesto y con el mayor impacto posible, revisión de los presupuestos por parte de los encargados y/o por un consultor externo.
Demora en la obtención de resultados a corto plazo.	Informar y preparar a la Gerencia General e involucrados sobre casos de éxito de otras empresas del mismo rubro, revisar los riesgos identificados, oportunidades y asuntos vitales, tanto para cada grupo de interés como para la empresa obtenidos del reporte.
Personal decide no involucrarse por desarrollar una cultura de sostenibilidad.	Capacitaciones constantes y talleres de trabajo en equipo y liderazgo, y motivación por parte de la Gerencia General.

## Capítulo IX: Resultados esperados

En esta sección se detalla los resultados esperados de la implementación de las propuestas los cuales fueron elaborados a partir de los estándares de sostenibilidad GRI, que son los siguientes:

En relación al Buen Gobierno Corporativo, y en referencia al GRI 205 Anticorrupción, y previa elaboración del diagnóstico y evaluación de los riesgos reales y potenciales de corrupción, soborno o acciones de índole similar de la organización. Reyser Ingenieros SRL implementará un sistema de gestión que deberá permitir afrontar cualquier evento de corrupción, con el propósito de orientar, identificar, detectar y responder a las posibles amenazas de corrupción, proporcionando un marco de referencia para preservar la integridad de la organización, cumplir las leyes, compromisos regulatorios o voluntarios, ayudar a combatir los riesgos asociados con la corrupción y fomentar una cultura corporativa decente.

Otro objetivo para implementar es la Creación de valor económico y financiero, que en referencia al GRI 202 Presencia en el mercado, se espera que incremente la inclusión e igualdad social y de género, el fomento de un entorno de trabajo en base al respeto por cada una de las distintas costumbres y culturas que poseen los trabajadores, prevenir la discriminación, desarrollar y crecimiento de los empleados. Asimismo, la empresa incrementará de la productividad de los trabajadores al estar en un entorno de igualdad y diversidad. Cumplimiento con la nueva ley, según la resolución N° 305 del 2019 de la SUNAFIL, de reportar los salarios por sexo con la finalidad de dar a conocer y evitar la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.

En lo que respecta al GRI 203: Impactos económicos indirectos, se estima que Reyser Ingenieros SRL, incremente la base de datos de recursos humanos de técnicos electricistas

titulados para disminuir el tiempo de abastecimiento a las operaciones actuales y los nuevos contratos, certificar a los técnicos electricistas actuales por convenios para nuevos contratos exigentes y creación de valor compartido para la sociedad y la organización. Por otra parte, buscará mejorar su imagen corporativa frente a la sociedad en las zonas de operación y del cliente, mejorar su responsabilidad social para las comunidades locales y creará valor compartido para la sociedad y Reyser.

De las acciones por la salud, se proyecta la creación de valor compartido para los trabajadores, sus familias y la organización se mejorará la responsabilidad social y compromiso por los trabajadores, se logrará la disminución de los descansos médicos y permisos de los trabajadores por temas relacionados a su salud y ello, permitirá el incremento de la productividad de los trabajadores y de la empresa. Además, en lo que respecta al enfoque del cliente se espera que las inspecciones de servicios y proveedores permita que todos los grupos de interés involucrados en el ciclo de servicios de la organización generen una mejora continua con los clientes y para el caso de proveedores se espera una formalización en temas laborales y en cumplimiento legal. Finalmente, la empresa con unos objetivos definidos respecto al enfoque al cliente permitirá un crecimiento de la reputación en las regiones norte del país.

Un objetivo importante que Reyser Ingenieros SRL gestiona, es la Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en el GRI 403, que a través de la implementación de un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, con la implementación y/o certificación del ISO 45001:2018, se espera el mejoramiento de la cultura de seguridad a nivel corporativo, el ahorro de costos por temas de salud y seguridad en el trabajo aumentando la rentabilidad, incremento de la productividad de los trabajadores y el mejoramiento de la imagen corporativa en la mente de los inversionistas, clientes y sociedad. Asimismo, la implementación y/o certificación indicada, permitirá mejorar el puntaje para las licitaciones

de servicios del sector eléctrico según los requisitos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, permitiendo el incremento de la cartera de clientes.

Contando con el sistema de gestión implementado se incrementaría la eficacia y eficiencia del desempeño de Reyser Ingenieros SRL en el sector eléctrico, porque con ello, se minimizará y/o eliminarán los potenciales daños que pudiesen ocasionarse al personal o a los materiales. Adicionalmente, un aspecto de relevancia es el establecimiento de un Comité de Seguridad con la participación de la Gerencia General, con una frecuencia que permita hacer seguimientos continuos a los aspectos de salud y seguridad, y ello permitirá mayor participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo.

En lo que respecta al enfoque al cliente, se hace referencia al GRI 416 Seguridad y Salud con los clientes, se espera incrementar el nivel de satisfacción de los servicios y reducir las penalidades aplicadas por los clientes. Por otro lado, respecto al tema de relación con las comunidades locales, el GRI 401 empleo se espera como principal resultado la reducción de la rotación del personal e incrementar los beneficios sociales y personales de los trabajadores.

Otro resultado esperado con respecto a las comunidades locales es el GRI 413 que promueve la participación de los pobladores con las alternativas propuestas por la organización para reducir las brechas de socioeconómicas. En este sentido, un plan de relaciones comunitarias incrementará la reputación y un reconocimiento regional de Reyser Ingenieros SRL que busca una armonía con la dimensión social. Además, al gestionar los impactos referidos a la seguridad pública, genera una confianza con la sociedad y logra la creación del valor compartido.

Otro objetivo importante para implementar es la gestión desarrollo y motivación del personal, que en referencia al GRI 404 Formación y Enseñanza, el área de administración, responsable de Recursos Humanos, promoverá y contará con convenios con escuelas

técnicas, líneas de carrera y financiamiento de estudios para los trabajadores con alto desempeño, esto generará un sentimiento de pertenencia y compromiso con Reyser. Estas medidas se utilizarán como una estrategia de marketing para comunicar a los clientes que Reyser Ingenieros SRL es una empresa con capacitación continua y profesionales comprometidos con los valores de la compañía. La motivación del personal es un factor clave para mejorar la efectividad y productividad de las labores diarias de cada trabajador.

A partir del establecimiento de políticas para reclutar buenos profesionales, intervención activa del gerente general y la inclusión de cláusulas en contratos laborales con políticas de prevención y hostigamiento sexual según el GRI 406-1 referente a casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas. También, el GRI 412-1 correspondiente a operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos, se espera que Reyser Ingenieros SRL sea una empresa que no hace distinciones de género o edad en sus líneas de carrera. Es por ello, que se espera que la compañía logre un clima laboral apropiado y un ambiente de tranquilidad, seguridad y confianza para sus empleados además de incentivar las buenas prácticas entre todos los interesados.

En lo que respecta al Cumplimiento y Gestión Ambiental, y como referencia al GRI 301 Materiales y GRI 306 Efluentes y Residuos, de la implementación del Plan de Manejo de Residuos Sólidos como parte de su manejo ambiental que Reyser Ingenieros SRL deberá realizar, se estima una mejora en los procesos de gestión de residuos, en base al estándar NTP 900.058 2005 (Gestión ambiental. Gestión de residuos. Código de colores para los dispositivos de almacenamiento de residuos), normativas aplicables al subsector eléctrico y demás relacionados a la gestión formal de residuos, desde la etapa de generación hasta la disposición final. Asimismo, la organización promoverá la Regla de las 3Rs de la ecología, en todos sus procesos, la cual implica Reducir, Reutilizar y Reciclar con la pretensión de cambiar los hábitos de consumo, haciéndolos responsables y sostenibles. Producto de las

actividades de reciclaje, y fortaleciendo sus prácticas de responsabilidad social, Reyser Ingenieros SRL promoverá establecer convenios con organizaciones de ayuda a niños, adultos mayores u otros, de escasos recursos económicos que no puedan afrontar tratamientos o mejora en su salud e integridad.

Asimismo, en relación a la referencia GRI 302 Energía y GRI 305 Emisiones, Reyser Ingenieros SRL, contará de manera controlada con registros de consumo de energía, de combustible y el inventario emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), determinados como cargas de emisión de los consumos de energía realizados, permitiendo esto, optimizar los consumos de energía, reducir costos, y tener controlado las emisiones GEI comparativamente con los estándares o límites permisibles normados en el país.

En relación a la referencia 304 Biodiversidad del GRI, como parte del manejo ambiental que Reyser Ingenieros SRL realizará y con la implementación de un plan de acción de biodiversidad el cual estará alineado a los compromisos de sus clientes, buscará un manejo social y ambiental adecuado, predominando el respecto a las poblaciones donde labora y la protección de los recursos naturales evitando prácticas como la tala y solo contar prácticas como la poda en donde por necesidades operativas se requiera aplicar, y con autorización de la población de la zona.

En lo que respecta al Cumplimiento ambiental, referencia del GRI 307, con la elaboración del diagnóstico que identifique las desviaciones de los Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA) y/o estándares vigentes del subsector eléctrico, permitirá a Reyser Ingenieros SRL brindar información sobre falencias o sesgos entre su gestión ambiental actual y lo que deberían de realizar, y a partir de ello, elaborar un plan de acción que permita alinearse al fiel cumplimiento de lo exigido, buscando controlar probables sanciones o paralizaciones operativas, que implicarían probables pérdidas y/o reducción de su rentabilidad como negocio.

Otro de los aspectos importantes en el Cumplimiento y Gestión Ambiental, es lo relacionado a la Evaluación ambiental de proveedores (Referencia: GRI 308), en donde a través de la homologación de proveedores al Sistema de Gestión Ambiental que Reyser Ingenieros SRL cuenta, exigirá a sus proveedores o contratistas que estos se encuentren alineados a sus estándares ambientales, a través de la identificación de aspectos ambientales, sobre todo los significativos, y los impactos, principalmente negativos que pudiese devenir de sus actividades.

Es así como, se desarrolló las Tablas 56 y 57 donde describimos la síntesis de los resultados esperados para los temas de sostenibilidad propuestos y su relación con los estándares GRI identificados. Asimismo, se describe los logros luego de la implementación del reporte de GRI como herramienta de gestión, que permitirá a Reyser Ingenieros SRL como una empresa sostenible y competitiva.

En conclusión, se espera que la empresa Reyser Ingenieros SRL actualice el reporte de sostenibilidad con las metodologías GRI, respondiendo a todos los estándares analizados. También que los incorpore como parte de la gestión para mejorar las estrategias de marketing. En este sentido, esta herramienta sea utilizada como un recurso valioso en los planes de expansión y posicionamiento de la empresa en la región norte del país. Finalmente, Reyser Ingenieros SRL sea considerada como una empresa modelo en sostenibilidad y genere valor compartido con todos sus grupos de interés.

Tabla 56

*Resultados esperados de las dimensiones económicas y ambientales.*

Temas de sostenibilidad	GRI	Resultados Esperados
Creación de valor económicos y financiero	GRI 201: Desempeño económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar los gastos administrativos y gastos de ventas, los cuales representaron el 30% y 45%, respectivamente.</li> <li>- Controlar y mantener el costo de venta promedio anual por debajo del 16%. El promedio actual del costo de ventas es 16%.</li> <li>- Identificar y controlar los potenciales costos de impactos de oportunidades o riesgos por desastres naturales (fenómeno del niño).</li> </ul>
	GRI 202: Presencia en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr bienestar económico de los trabajadores en la zona de operaciones.</li> <li>- Lograr equidad de salarios entre hombres y mujeres.</li> <li>- Promover un entorno de trabajo en donde los trabajadores pueden contribuir a su propio éxito y al de la empresa.</li> <li>- Evitar multas de la SUNAFIL.</li> <li>- Incrementar la reputación empresarial respecto a la igualdad de género.</li> </ul>
Relación con las comunidades locales	GRI 203: Impactos económicos indirectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la cartera de técnicos electricistas titulados disponibles en la zona de las operaciones.</li> <li>- Incrementar la productividad de los trabajadores.</li> <li>- Crear valor compartido para la sociedad, los trabajadores y sus familias.</li> </ul>
Buen gobierno corporativo	GRI 205: Anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar y controlar potenciales riesgos de corrupción.</li> <li>- Desarrollar conocimientos respecto a anticorrupción al 100% de colaboradores.</li> <li>- Acuñar las directrices de gestión de anticorrupción al 100% de los trabajadores.</li> </ul>
Cumplimiento y gestión ambiental	GRI 301: Materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar la gestión de residuos sólidos desde la generación, segregación y disposición final acorde a NTP 900.058 2019.</li> <li>- Evitar multas impuestas por OEFA (entre 3 a 1000 UIT).</li> <li>- Establecer programas de apoyo solidario con materiales reciclables.</li> </ul>
	GRI 302: Energía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar consumos de combustible y energía, y conocer los GEI generados, a fin de establecer controles de mitigación.</li> </ul>
	GRI 304: Biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer medidas de preservación de diversidad biológica a fin de aplicarlas en las áreas sensibles que implique de operaciones.</li> <li>- Cumplir con los compromisos de protección a la biodiversidad de los IGAs de los clientes.</li> <li>- Mantener el equilibrio armónico entre las operaciones y el componente biótico.</li> </ul>
	GRI 305: Emisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar fuentes de combustión, y conocer los GEI generados, a fin de establecer controles de mitigación.</li> </ul>
	GRI 306: Vertidos y residuos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar la gestión de residuos sólidos desde la generación, segregación y disposición final acorde a NTP 900.058 2019.</li> <li>- Evitar multas impuestas por OEFA (entre 3 a 1000 UIT).</li> <li>- Establecer programas de apoyo solidario con materiales reciclables.</li> </ul>
	GRI 307 Cumplimiento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar (evitar) los posibles incumplimientos de compromisos ambientales</li> </ul>
	GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del performance ambiental en las operaciones de Reyser.</li> <li>- Contar con proveedores homologados al SGA de Reyser.</li> </ul>



Tabla 57

*Resultados esperados de la dimensión social.*

<b>Temas de sostenibilidad</b>	<b>GRI</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Relación con las comunidades locales	GRI 401: Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la rotación del personal.</li> <li>- Incrementar los beneficios sociales y personales de los trabajadores.</li> </ul>
Seguridad y Salud en el Trabajo	GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar multas de la SUNAFIL.</li> <li>- Velar por la integridad física de los trabajadores.</li> <li>- Certificación en la ISO 45001.</li> <li>- Mejora continua del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.</li> </ul>
Gestión, desarrollo y motivación del personal	GRI 404: Formación y educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los indicadores de desempeño de los trabajadores, generar líderes y estrategias de mejor manejo de personal.</li> <li>- Mantener de forma constante el suministro de personal técnico.</li> <li>- Tener técnicos calificados y generar lealtad de sus trabajadores para con Reysen.</li> <li>- Incrementar el número de horas de capacitaciones.</li> <li>- Establecer líneas de sucesiones calificados.</li> </ul>
	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr un clima laboral satisfactorio y ambiente de tranquilidad, seguridad y confianza de sus empleados</li> </ul>
	GRI 406: No discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr la implementación de políticas de diversidad y discriminación para incluirlas en cláusulas contractuales.</li> </ul>
Gestión, desarrollo y motivación del personal	GRI 412: Evaluación de los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientizar a la empresa y consolidar la utilización del canal de denuncias para mejorar la comunicación entre la alta gerencia y sus trabajadores.</li> </ul>
Eficiencia operativa y relaciones con las comunidades	GRI 413: Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la presencia y reconocimiento de la empresa en las comunidades local donde hace servicios y potenciales localidades.</li> <li>- Incrementar la participación en las actividades o alianzas de cooperación para beneficios sociales.</li> <li>- Reducir el número de quejas o paralización de servicios en las localidades donde se hace los servicios.</li> </ul>
Enfoque en el cliente	GRI 416: Seguridad y salud de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el nivel de satisfacción de los servicios ejecutados.</li> <li>- Reducir el número de penalidades y/o sanciones aplicados por los clientes.</li> </ul>
Enfoque en el cliente y sistema de gestión de calidad	GRI 419: Cumplimiento socio económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución del tiempo promedio de atención a las emergencias de luz por parte de los usuarios</li> </ul>

## Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

1. El reporte de sostenibilidad del GRI es una herramienta de gestión que tiene un alcance en los aspectos económicos, sociales, ambientales y éticos, generando una oportunidad para ser utilizada en las estrategias de marketing.
2. Una vez realizado el estudio se concluyó que la empresa Reyser Ingenieros SRL inicie la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI por el valor que, en estos tiempos, se ha dado a las empresas con estrategias de desarrollo sostenible a partir de la gestión de sus grupos de interés, lo cual le permitirá alcanzar sus propios objetivos organizacionales a través de la gestión de riesgos y creación de valor en cada una de sus operaciones.
3. En Reyser Ingenieros SRL se destaca la cultura por el bienestar de los trabajadores promovido por la gerencia general y la capacidad de moldearse a la cadena de valor de su principal cliente Hidrandina, quien promueve la sostenibilidad, estos dos aspectos ayudarán a Reyser para que rápidamente los reportes de sostenibilidad GRI desarrollen una estrategia de crecimiento sostenible y la gestión de sus grupos de interés que le permitan diferenciarse con la creación de valor económico, social y ambiental.
4. Tan pronto Reyser Ingenieros SRL inicie la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI, le ayudará a identificar oportunidades y amenazas importantes para la empresa y para cada uno de su grupo de interés, esto le permitirá un crecimiento de manera sostenible, ingresar a la cadena de valor global y contacto con clientes que buscan proveedores con desarrollo sostenible.
5. La preparación de los reportes de sostenibilidad GRI cubre las prioridades de cada grupo de interés de Reyser Ingenieros SRL obtenidos del análisis de materialidad, de esta manera le permitirá incorporar actividades que direccionen a la organización por el camino en busca de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

6. Los reportes de sostenibilidad del GRI, le permiten a Reyser Ingenieros SRL desarrollar una ventaja competitiva en base a la creación de valor compartido en el aspecto económico, social y ambiental. Esto incrementará la atracción de nuevos clientes e inversionistas para ganar competitividad en su sector e incursionar en el servicio eléctrico de nuevos sectores.
7. El resultado inmediato de ejecutar los reportes de sostenibilidad GRI son actividades y proyectos viables que permiten el desarrollo sostenible de la organización en los aspectos económico, social y ambiental, y además la creación de valor compartido tanto para los distintos grupos de interés como para Reyser Ingenieros SRL.
8. El contenido de los indicadores GRI 403, salud y seguridad en el trabajo, permite que Reyser Ingenieros SRL pueda desarrollar una cultura de prevención por el estándar similar al sistema de gestión ISO 450001, de esta manera velar por la salud y seguridad del capital humano de Reyser Ingenieros SRL que es de vital importancia en el sector eléctrico debido al alto riesgo y a las exigencias en el servicio, cumplir objetivos de reducción de accidentes, ser reconocida como la más confiable en el rubro de servicios, proyectos y obras eléctricas, mejorar el servicio con elevados estándares de calidad y el cumplimiento legal del sector.
9. Como resultado de la evaluación de los diferentes aspectos de Sostenibilidad de Reyser Ingenieros SRL, y en lo que respecta al Buen Gobierno Corporativo y en referencia al GRI 205 Anticorrupción, se concluye que la organización no cuenta con mecanismos o sistemas de gestión implementados para la identificación, registro y control de acciones de corrupción y soborno, por ello, nace la necesidad de su implementación, que debe tener como alcance a todos los niveles y áreas de la empresa.
10. El cumplimiento y gestión ambiental de Reyser Ingenieros SRL, analizada bajo las referencias GRI 301 Materiales y GRI 306 Efluentes y Residuos, requieren ser afinadas acorde a las directrices de los estándares existentes, las cuales también deben ser controladas con seguimiento continuo para su cabal cumplimiento. Asimismo, un aspecto importante, es la

disposición final de residuos, producto de las obras civiles, que requiere ser mejorada bajo el estándar GRI.

11. Los principales proveedores de Reyser Ingenieros SRL son sus propios clientes, los cuales cuentan con ciertos estándares implementados y ocasionan cuellos de botella, por lo tanto, requieren realizar mejoras en la gestión de provisión de materiales. Por otro lado, se requiere la homologación de proveedores, como proveedores de equipos pesados, vehículos livianos y proveedores de instrumentos de medición, para alinearlos a los estándares de sostenibilidad que Reyser Ingenieros SRL vaya a implementar.

12. El desconocimiento o la falta de identificación de compromisos y de cumplimiento ambiental de algún Instrumento de Gestión Ambiental (IGA) de sus clientes, normatividad o estándares ambientales, como los relacionados al manejo de residuos, biodiversidad, emisiones, entre otros, hace que Reyser Ingenieros SRL no tenga identificado el sesgo entre las actividades ambientales comprometidas versus lo que se debe cumplir y, ante ello, es importante inventariar los compromisos ambientales que tienen sus clientes en sus correspondientes IGAs y listar probables o potenciales incumplimientos ambientales acorde a la normativa nacional o estándares corporativos.

### **10.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda a Reyser Ingenieros SRL elaborar un estudio de mercado donde se pueda detectar las necesidades de los clientes actuales y potenciales referentes a la sostenibilidad. Esto permitirá a Reyser Ingenieros SRL reforzar y actualizar las estrategias de crecimiento.
2. Durante la elaboración de los reportes de sostenibilidad GRI la empresa debe tercerizar la capacitación de todos los trabajadores de cada área en los estándares GRI y además fomentar el compromiso en brindar toda la información necesaria por los indicadores de manera transparente y fidedigna.

3. Se recomienda que la gerencia general fomente la cultura de sostenibilidad social, económica, ambiental y ética, por el efecto cascada, en involucrar y contagiar a toda la organización en la participación de manera activa con las propuestas generadas.
4. Se recomienda comunicar de manera interna y externa el compromiso por la sostenibilidad, mostrar con fotos en redes sociales los resultados de las propuestas.
5. Se recomienda habilitar un medio de comunicación para escuchar a sus grupos de interés que le permita establecer un marco de confianza y mejorar la relación entre los grupos de interés y Reyser ingenieros SRL, esta vía de comunicación debe involucrarlos en identificar puntos críticos y mejora continua de las actividades de sostenibilidad.
6. Se recomienda involucrar a los grupos de interés de Reyser Ingenieros SRL en creación de la estrategia, propuestas y actividades, de esta manera reducir la brecha en la consecución del desarrollo sostenible y la creación de valor compartido en el aspecto económico, social y ambiental.
7. Se recomienda realizar encuestas a los grupos de interés sobre los proyectos de esta manera lograr que sean viables.
8. Se recomienda capacitar al área de seguridad y los trabajadores sobre el estándar GRI 403 Salud y Seguridad en el Trabajo, y los objetivos salud y seguridad en el trabajo para fomentar una cultura de prevención.
9. Se recomienda capacitar a todos los niveles y áreas de la empresa sobre el buen gobierno corporativo y la anticorrupción.
10. Se recomienda realizar seguimiento continuo a los indicadores de los estándares GRI implementados.
11. Se recomienda mostrar al cliente el proceso detallado del abastecimiento de materiales hacia las operaciones para lograr mejoras con impactos positivos en la gestión de provisión de materiales.

12. Se recomienda establecer un canal de comunicación con los clientes a fin de conocer el cumplimiento ambiental, normatividad, estándares ambientales e identificar actividades ambientales realmente comprometidas.



## Referencias

- Barbier, E. (1987). *The Concept of Sustainable Economic Development*. England.
- Belz, F.-M., Peattie, K., & Galí, J. (2013). *Marketing de Sostenibilidad Una perspectiva global*. Madrid: Profit Editorial.
- Bermejo Gomez de Segura, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. España.
- Benzaquen, J. (2019). *La Dirección de la Calidad y la Administración*. Lima: CENCAGE.
- Castillo, K. C., Malaga, F. G., Meza, Y. C., & Santillan, M. I. (2019). *Plan Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros*. Lima: Centrum.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Cohen, W. A. (2006). *The Marketing Plan*. California: John Wiley & Sons, Inc.
- CentrumThink. (24 de Julio de 2019). *¿Qué Busca la Cooperación Internacional a través de sus Programas de Desarrollo Como el GRI?* Obtenido de <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/-que-busca-la-cooperacion-internacional-a-traves-de-sus-programas-de-desarrollo-como-el-gri->
- Gestion. (2014). *www.gestión.pe*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mtpe-inaugura-sede-sunafil-trujillo-beneficiara-dos-millones-habitantes-84994>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.)*. Lima, Perú: Pearson.
- El Comercio. (2017). *El Niño causó la peor caída en 33 años del PBI del norte peruano*.

El Peruano. (2016). DECRETO SUPREMO N° 043-2016-SA. *Actualización del Anexo 5 del Reglamento de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA*. Lima, Lima.

Equilibrium. (2018). *Análisis del Sector Eléctrico Peruano: Generación*. Lima, Lima.

Expansión Digital. (25 de Enero de 2017). *¿Cuál Es La Función Del Departamento De Marketing En Una Empresa?* Recuperado de <https://www.tree.com.py/blog/cual-es-la-funcion-del-departamento-de-marketing-en-una-empresa>

Ferrell, O.C.; Hartline, Michael D.(2012). *Estrategia de marketing*. México. CENGAGE Learning

Foulke, E. (2019). *What yo need to know about ISO 45001*. Forefront.

Gestión. (2017). *El Niño Costero y las cifras “muy dramáticas” de la destrucción que ocasionó en Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/nino-costero-cifras-dramaticas-destruccion-ocasiono-peru-132387>

Global Sustainability Standards Board. (2016). *GRI 101: Fundamentos*.

GRI. (2019). *GRI Empowering Sustainable Decisions*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Gupta, S. (2014). *Segmentation and targeting*. Boston: Harvard Business School.

Hoyos Ballesteros, R. (2007). *El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones*.



INACAL. (2017). Norma Técnica Peruana. En I. N. Calidad, *NTP- ISO37001*. Lima.

Recuperado el 15 de 06 de 2019, de <http://portal.inen.sld.pe/wp-content/uploads/2018/03/NTP-ISO-37001-2017-riesgo.pdf>

INEI. (2018). Estadísticas - Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación*. Recuperado el 15 de 06 de 2019, de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

ISOTools. (Marzo de 2016). *Por qué implementar un Sistema de Gestión Ambiental en tu organización*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/por-que-implementar-un-sistema-de-gestion-ambiental-en-tu-organizacion/>

Jauregui, K., Ventura, J., & Gallardo, J. (2018). *Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial - Fundamentos, gestión y perspectivas*. Lima: Pearson.

Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Principios de Administración Responsable*. México: CENCAGE Learning.

Limas, S. (2012). *Marketing Empresarial Dirección como estrategia competitiva*. Bogota: Ediciones de la U.

Linares, I. G. (mayo de 2015). [www.congreso.gob.pe](http://www.congreso.gob.pe). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/DAFD29C47494BD7005258312006FA34D/\\$FILE/SITUACION\\_DE\\_LA\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_TECNOLOGIA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/DAFD29C47494BD7005258312006FA34D/$FILE/SITUACION_DE_LA_EDUCACION_SUPERIOR_TECNOLOGIA.pdf)

León, C. Q., Pérez, M. L., Vereau, F. V., & Guarniz, E. C. (2017). *Estrategia de Diversificación de Clientes para la empresa Reyser Ingenieros SRL*. Trujillo.

León, C. Q., Pérez, M. L., Vereau, F. V., & Guarniz, E. C. (2017). *Análisis Empresa Real - Reyser Ingenieros S.R.L.* Trujillo.

León, R. (2018). *REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2017: REYSER INGENIEROS SRL.* Trujillo.

Martin, F., Paettie K. & Galí J.M. (2013). *Marketing de Sostenibilidad.* España, PROFIT Editorial

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2004). *Marketing, The Core.* NY: . NY: McGraw-Hill.

Ministerio de Energía y Minas. (2016). Anuario estadístico Anual 2016. *Anexo 8 - Centrales RER.* Recuperado el 30 de 05 de 2019, de [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=11738](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=11738)

Ministerio Energía y Minas. (2017). *Capítulo 8, Inversiones en el sub sector electricidad. Anuario Estadístico de Electricidad 2017.* Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%208%20Inversiones%20en%20el%20sector%20electrico%202017.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2017). *www.minem.gob.pe.* Recuperado de Anuario de electricidad - Capítulo 8, Inversiones en el sub sector electricidad: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%208%20Inversiones%20en%20el%20sector%20electrico%202017.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. ( 2018). *MINEM.* Recuperado de 21 de Setiembre de 2018Instalan más de 80 mil paneles solares en zonas rurales del Perú: [http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=8&idTitular=8660](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=8&idTitular=8660)

Ministerio de Energía y Minas. (2010). Recuperado de DECRETO SUPREMO N° 064-2010-EM.

Microsip. (2018). *La importancia del Marketing en la empresa*. Recuperado de <https://www.microsip.com/noticias-y-blog/noticias/la-importancia-del-marketing-en-la-empresa/>

Morante Asesores. (28 de Noviembre de 2016). *¿Por qué es importante el marketing en una empresa?* Recuperado de <https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>

OEFA. (2015). *Tipifican infracciones administrativas*. Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/RES-023-2015-OEFA-CD-ELPERUANO.pdf>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería . (2016). *La industria de la Electricidad en el Peru*. Osinergmin, 265.

Organizaciones de las Naciones Unidas (2020). *Década de acción*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/decade-of-action/>

Porter, M. (1979). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing Corporation. Barcelona: Editorial Deusto.

Paula, B.L. (2019). *Análisis de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de las empresas en España: un estudio comparativo en Iberoamérica*. Porto: Editoria Juruá.

PCM. (2018). *Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios*. Recuperado de <http://www.rcc.gob.pe/plan-integral-de-la-reconstruccion-con-cambios/>

Porter, M. E., & Kramer, M. E. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.

Reyser Ingenieros S.R.L. Liderando soluciones en el sector eléctrico en baja y media tensión (s. f.). Web Site. Recuperado de <https://sesga-reyser.com/index.php>

Reyser Ingenieros SRL. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017 Reyser Ingenieros S.R.L.* Trujillo.

Reyser Ingenieros SRL. (2018). *Plan Estratégico 2018-2022*. Trujillo.

Reyser. (2019). Balance General: ejercicio al 31 de diciembre del 2018. Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Reyser. (2019b). Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018. Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

Sánchez, J., & Pintado, T. (2014). *Imagen Corporativa - Influencia en la gestión empresarial*. España: ESIC Editorial.

Scade, J. (2012). *Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial*. España: EOI.

Valdés, J., Alonso, M., Calso, N., & Novo, M. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 14001:2015*. Bogotá: Alfaomega.


Zuñe, C. (2019, mayo). [Entrevista a Consuelo Zuñe, gerente administrativo de Reyser]. Grabación en audio.

50Minutos.es. (2016). Las 7S de McKinsey: Las conexiones que hacen que todo funcione.

Recuperado el 30 de 06 de 2019



### Apéndice A: Estado de Pérdidas y Ganancias



**REYSER**  
INGENIEROS

REPRESENTACIONES Y SERVICIOS ING. S.R.L.U.A.  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018  
Expresados en Soles


<b>VENTAS</b>		
Ingresos Por Prestacion de Servicios		9,084,563.00
<b>VENTAS BRUTAS</b>		<u>9,084,563.00</u>
Costo de Ventas Por Servicios		<u>-1,612,046.00</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		7,472,517.00
<b>GASTOS</b>		
Gastos de Administracion	(*)	-2,720,706.00
Gastos de Ventas	(*)	-4,081,060.00
<b>Total Gastos</b>		<u>-6,801,766.00</u>
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>		670,751.00
<b>GASTOS Y/O INGRESOS</b>		
Gastos Financieros		-96,675.00
Gastos Excepcionales		
Otros Ingresos Excepcionales		658.00
<b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES UTILIDAD</b>		<u>574,734.00</u>
( - ) Distribución Legal de la Renta	5%	<u>-29,507.00</u>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO</b>		545,227.00
( - ) Impuesto a la Renta	29.5%	<u>-165,390.00</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u><u>379,837.00</u></u>

■ Nro. F Int. 9-A Urb. La Arboleda  
☎ 044-283627 - Trujillo - La Libertad

Figura 45. Estado de Pérdidas y Ganancias de Reyser Ingenieros SRL (2018)

Tomado de “Estado de Pérdidas y Ganancias por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2018”, por Reyser, 2019b, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe

## Apéndice B: Balance General



**BALANCE GENERAL**  
AL 31 de Diciembre del 2018  
Expresados en Soles

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
<b>Activo Corriente</b>	(Nota 01)	<b>Pasivo Corriente</b>	(Nota 12)
Efectivo, Equivalente de Efectivo	173,526	Tributos Contrap. y Aport. Pen. Salud Por Pagar	446,303
Cuentas Por Cobrar Comerciales-Terceros	3,604,186	Remuneraciones y Partic. Por Pagar	66,276
Cuentas Por cobrar al personal Accionista	75,971	Cuentas Por Pagar Comerciales-Terceros	281,619
Cuentas Por Cobrar Diversas-Relacionadas	206,708	Pasivo diferido	232,918
Servicios por cobrar contratados p. Anticip.	232,918	Obligaciones Financieras	948,921
Materiales Auxiliares y Suministros diver	0	<b>Total Pasivo Corriente</b>	1,978,037
Activos Diferidos	292,645	<b>Pasivo No Corriente</b>	
<b>Total Activo Corriente</b>	4,565,964	Cuentas Por pagar Accionistas (socios)	531,226
		Obligaciones Financieras	752,006
		Cuentas Por pagar Diversas - Relacionadas	200,000
		<b>Total Pasivo No Corriente</b>	1,483,232
		<b>Total Pasivo</b>	3,461,269
<b>Activo No Corriente</b>	(Nota 07)		
Inversiones Mobiliarias	290,000		
Activos Adquiridos por Arrendam. Financi	1,517,597	<b>Patrimonio</b>	
Inmuebles Maquinaria y Equipo	2,692,989	Capital	2,200,001
Depreciacion, Amortizacion y Agot. Acum	-2,192,054	Reserva	9,363
<b>Total Activo No Corriente</b>	2,308,532	Resultados Acumulados	844,016
		Determinacion del resultado del Ejercicio	379,837
		<b>Total Patrimonio</b>	3,433,217
<b>Total Activo</b>	6,894,466	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	6,894,466

■ Nro. F Int. 9-A Urb. La Arboleda  
© 044-283627 - Trujillo - La Libertad

Figura 46. Balance general de Reyser (2018)

Tomado de “Balance General: ejercicio al 31 de diciembre del 2018”, por Reyser, 2019a, Trujillo, Perú: Consuelo Zuñe.

### Apéndice C. Organigrama Empresarial

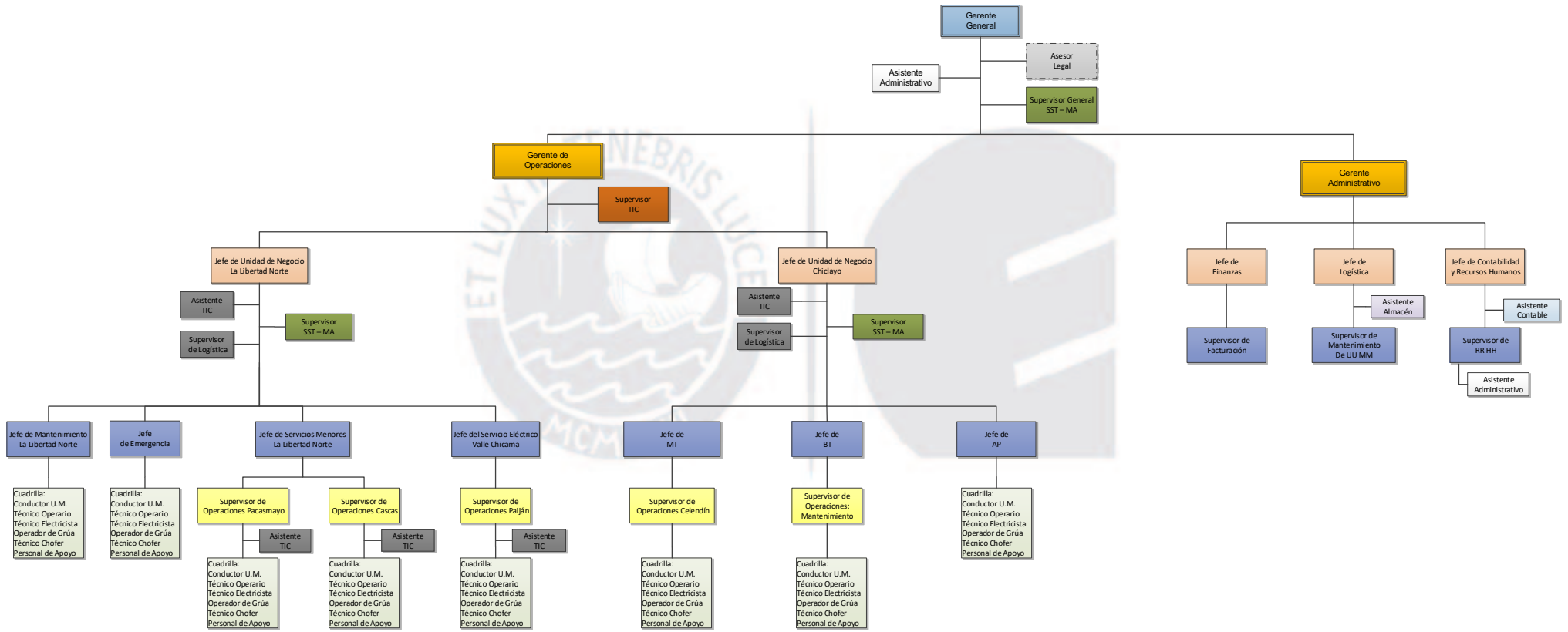


Figura 47. Organigrama Empresarial

Tomado de Reyser Ingenieros - S.R.L. – Plan Estratégico. 2017



### Apéndice D. Matriz de objetivos de desarrollo sostenible para Reyser Ingenieros SRL

Tabla 58

*Matriz de objetivos de desarrollo sostenible relacionado a los GRI para Reyser Ingenieros SRL*

Temas sostenibilidad	ODS	GRI	Cobertura	Grupo de interés
Creación de valor económicos y financiero	8 Trabajo decente y crecimiento económico	GRI 201: Desempeño económico. GRI 202: Presencia en el mercado.	Interno y externo Interno y externo	Accionistas y trabajadores Accionistas y trabajadores
Relación con las comunidades locales	11 Ciudades y comunidades sostenibles	GRI 203: Impactos económicos indirectos.	Interno y externo	Trabajadores y sociedad
Buen gobierno corporativo	8 Trabajo decente y crecimiento económico	GRI 205: Anticorrupción.	Interna	Accionistas, trabajadores, gobiernos y clientes
Cumplimiento y gestión ambiental	12 Producción y consumos responsables	GRI 301: Materiales.	Interna y externa	Gobierno, trabajadores y sociedad
	7 Energía asequible y no contaminante	GRI 302: Energía.		
	13 Acción por el clima	GRI 305: Emisiones.		
	12 Producción y consumos responsables	GRI 306: Vertidos y residuos. GRI 307: Cumplimiento legal GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores		
Relación con las comunidades locales	8 Trabajo decente y crecimiento económico	GRI 401: Empleo	Interna y externa	Trabajadores y sociedad
Seguridad y Salud en el Trabajo	3 Salud y bienestar	GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Interna y externa	Trabajadores, clientes y proveedores
	4 Educación de calidad	GRI 404: Formación y educación	Interna	Trabajadores
Gestión, desarrollo y motivación del personal	10 Reducción de las desigualdades	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	Interna	Trabajadores
	10 Reducción de las desigualdades	GRI 406: No discriminación	Interna	Trabajadores
Gestión, desarrollo y motivación del personal	10 Reducción de las desigualdades	GRI 412: Evaluación de los derechos humanos	Interna	Trabajadores
Eficiencia operativa y relaciones con las comunidades	11 Ciudades y comunidades sostenibles	GRI 413: Comunidades locales	Externa	Sociedad y clientes
Enfoque en el cliente	3 Salud y bienestar	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	Externa	Proveedores y clientes
Enfoque en el cliente y sistema de gestión de calidad	11 Ciudades y comunidades sostenibles	GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	Interna y externa	Accionistas, clientes y proveedores

*Nota:* Elaboración propia adaptado de los ODS y los estándares GRI.

**Apéndice E. Organigrama con propuestas para Reyser Ingenieros SRL**

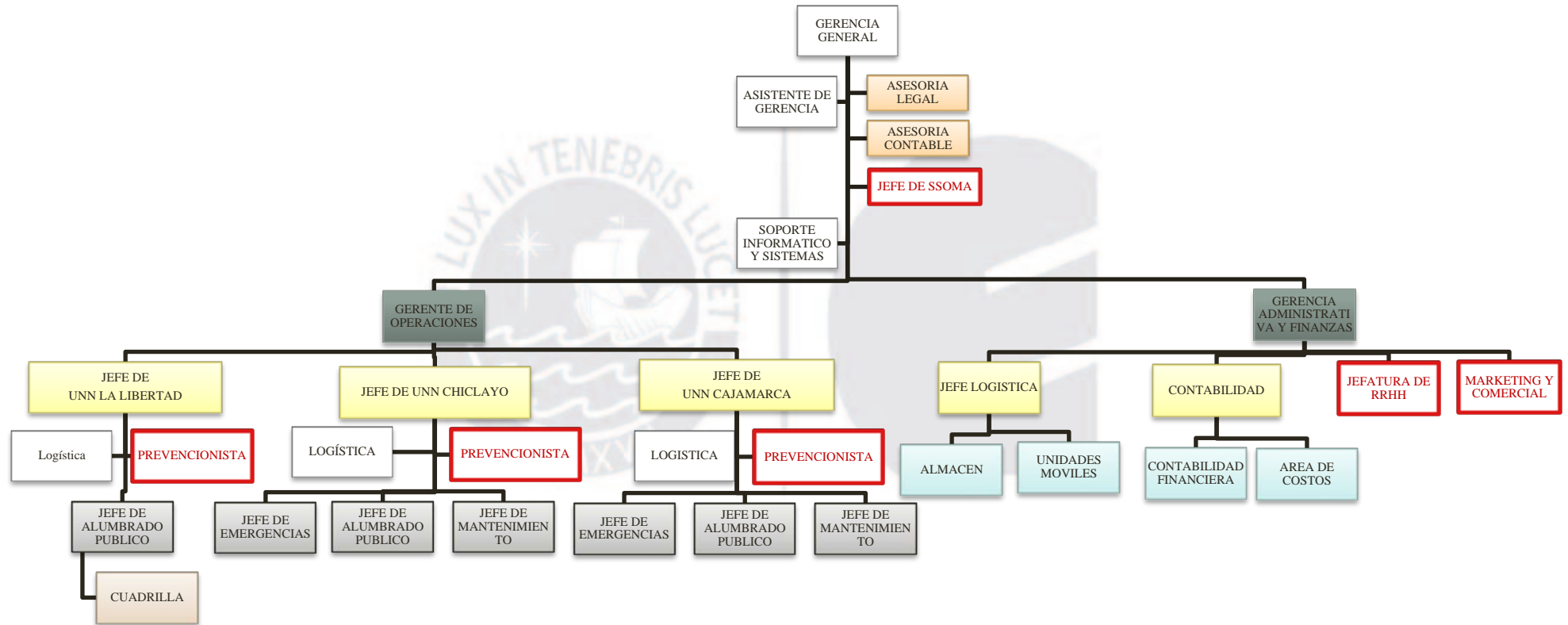


Figura 48. Organigrama Reyser Ingenieros con puestos propuestos para la implementación de los estándares GRI.

**Apéndice F. Fotos de las visitas a las unidades operativas Reyser Ingenieros SRL**

*Figura 49. La Libertad – Viru*



*Figura 50. Trabajo de media tensión -Chiclayo*



*Figura 51. Charla de 5 minutos - Cajamarca*



*Figura 52. Trabajos de riesgos - Viru*

**Apéndice F. Fotos de las visitas a las unidades operativas Reyser Ingenieros SRL**

*Figura 53.* Puerto Chicama - La Libertad



*Figura 54.* Trabajos de izaje – Pacasmayo

**Apéndice G. Presentación del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión a Reyser Ingenieros SRL**



*Figura 55. Vista post presentación de propuesta a la alta dirección.*

**Apéndice G. Presentación del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión a Reyser Ingenieros SRL**



*Figura 56. Carta de agradecimiento y compromiso de implementación.*