

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**El Reporte de Sostenibilidad Como Herramienta de Gestión: Caso SATEL**

**Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Crhistian Nikolai , Cáceres Sosa**

**Melissa Rayda, Nuñuvero Angeles**

**Jorge, Ocampo Cáceres**

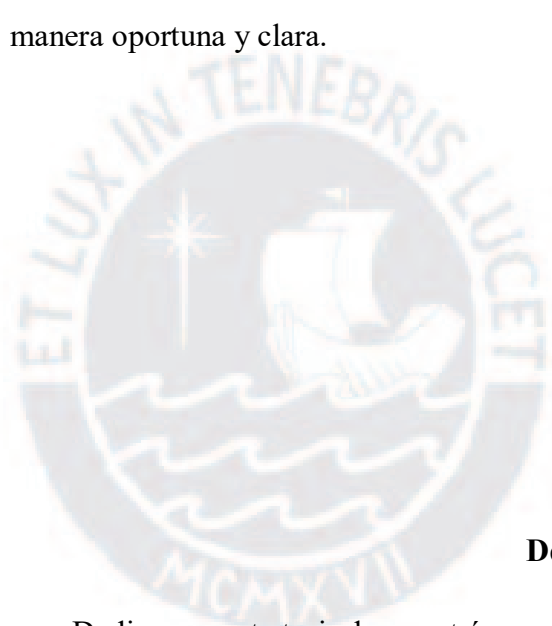
**Elena Katerine, Villanueva Dolorier**

**Asesor: Iván Manuel de la Vega Hernández**

**Santiago de Surco, noviembre de 2019**

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento mutuo a cada uno de los integrantes que elaboraron la presente tesis, el trabajo en equipo y la dedicación de cada uno de nosotros fueron claves para la culminación de la presente tesis. Un agradecimiento especial a Alonzo Palacios de SATEL Perú, quien nos brindó desde el inicio su apoyo y confianza a cada uno de nosotros. Finalmente, quisiéramos agradecer a Iván de la Vega, nuestro asesor de tesis, quien nos orientó en cada etapa de la elaboración y pudo absolver cada una de nuestras inquietudes de manera oportuna y clara.



## **Dedicatorias**

Dedicamos esta tesis de maestría a nuestros padres, quienes nos apoyaron en cada uno de nuestros proyectos de vida y supieron orientarnos con sabias palabras y apoyo incondicional en cada paso.

## Resumen Ejecutivo

SATEL Perú es una empresa que brinda servicios de ingeniería a empresas del sector energía en el Perú y que forma parte del grupo SATEL con casa matriz en España y presencia también en Brasil, y que además cuenta con tres oficinas en el departamento de Lima y el apoyo de 147 trabajadores en su planilla. Esta organización mantiene una sólida relación comercial con su principal cliente, ENEL Distribución Perú, gracias a su compromiso y calidad de trabajo brindado en cada uno de sus servicios y a la preocupación por la seguridad de sus trabajadores, ello se evidencia no solo en la certificación trinorma, sino también en la comunicación y capacitación constante en materia de seguridad y salud y la puesta en práctica del uso de herramientas de gestión sostenible, como el Reporte *Global Reporting Initiative (GRI)*. Este estudio sobre la empresa SATEL permitió identificar tres problemas que se recomienda que sean abordados por la organización para diferenciarse y generar mayores ingresos y con ello generar valor compartido. Estos problemas son: (a) alta concentración de sus ingresos por ventas, (b) concentración de funciones de gestión, y finalmente el problema clave, (c) la ausencia de continuidad en la elaboración de reportes de sostenibilidad. Para ello, y como resultado de la evaluación entre seis alternativas de solución, resultaron tres propuestas finales: (a) implementar cambios en la cultura organizacional orientada a la gestión sostenible, (b) implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI, y finalmente (c) implementar la unidad de Marketing y Ventas. Es preciso mencionar que se está recomendando que las dos propuestas de solución estén a cargo del equipo responsable de sostenibilidad de SATEL Perú.

## **Abstract**

SATEL Perú is a company that provides engineering services to companies in the energy sector in Perú and is part of the SATEL group with headquarters in Spain and also in Brazil, and also has three offices in the department of Lima and support of 147 workers in its payroll, and that maintains a solid commercial relationship with its main client ENEL Distribution Perú, thanks to its commitment and quality of work provided in each of its services and the concern for the safety of its workers, this is evidence not only in the triple certification but also in the communication and constant training in health and safety and the use of sustainable management tools, such as the Global Reporting Initiative Report (GRI). However, three problems have been identified that must be addressed in a way that allows the company to differentiate itself and generate greater revenues and thereby generate shared value. These problems are: (a) high concentration of their sales revenue, (b) concentration of management functions, and finally the key problem, (c) the lack of continuity in the preparation of sustainability reports.

To solve that, and as a result of the evaluation of six alternative solutions, three final proposals resulted: (a) implementing changes in the organizational culture aimed at sustainable management, (b) implementing an operational guide for the preparation of the GRI Report, and finally (c) implementing the Marketing and Sales department. It is necessary to mention that it is recommended that the two solution proposals are in charge of the Head of sustainability of SATEL Perú.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Organización .....	1
1.1.1 Historia .....	1
1.1.2 Visión, misión, y valores .....	2
1.1.3 Estructura de negocio .....	3
1.1.4 Presencia en el mercado .....	3
1.2 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter) .....	4
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores. Bajo .....	4
1.2.2 Poder de negociación de los compradores. Alto .....	5
1.2.3 Amenazas de sustitución. Bajo .....	6
1.2.4 Amenazas de nuevos ingresantes. Bajo.....	6
1.2.5 Rivalidad de la competencia. Alto .....	7
1.3 Análisis Externo (PESTE).....	8
1.3.1 Factores políticos, de gobierno, y legales (P).....	8
1.3.2 Factores económicos (E) .....	13
1.3.3 Factores sociales (S).....	18
1.3.4 Factores tecnológicos (T) .....	20
1.3.5 Factores ambientales (E) .....	22
1.3.6 Oportunidades y amenazas .....	24
1.4 Análisis Interno (AMOFHIT).....	24
1.4.1 Administración y análisis de la gestión.....	25
1.4.2 Marketing y análisis de las ventas .....	25
1.4.3 Operaciones y análisis de la gestión .....	26

1.4.4 Finanzas y análisis contable .....	27
1.4.5 Análisis de la gestión humana .....	28
1.4.6 Análisis de la información y tecnología e investigación de desarrollo .....	30
1.4.7 Fortalezas y debilidades internas .....	31
1.5 Conclusiones .....	31
<b>Capítulo II: Problema Clave.....</b>	<b>33</b>
2.1 Problemas Identificados en la Empresa.....	33
2.1.1 Problema 1: Concentración de ingresos por venta.....	33
2.1.2 Problema 2: Concentración de las funciones de gestión.....	34
2.2 Problema Clave: Ausencia de Continuidad en la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad .....	34
2.2.1 Definición del problema.....	35
2.2.2 Sustancia.....	35
2.2.3 Ubicación.....	36
2.2.4 Propiedad.....	36
2.2.5 Magnitud .....	37
2.2.6 Perspectiva del tiempo .....	37
2.3 Conclusión.....	38
<b>Capítulo III: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>39</b>
3.1 Mapa de la Literatura .....	39
3.2 Revisión de la Literatura .....	39
3.2.1 Sostenibilidad .....	41
3.2.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	43
3.2.3 La sostenibilidad en la estrategia y creación de valor.....	48
3.2.4 La sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	51
3.2.5 Estructura organizacional y proceso estratégico.....	53

3.2.6 La sostenibilidad en el sector de energía.....	56
3.2.7 Los reportes integrados de sostenibilidad .....	57
3.3 Conclusiones .....	58
<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa .....</b>	<b>60</b>
4.1 Análisis Cualitativo.....	60
4.1.1 Las siete S's de Mckinsey .....	60
4.2 Análisis Cuantitativo.....	66
4.2.1 Análisis financiero .....	66
4.2.2 Análisis Reporte GRI 2017 SATEL Perú.....	72
4.3 Conclusiones.....	76
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....</b>	<b>78</b>
5.1 Causas Identificadas.....	78
5.2 Principales Causas del Problema .....	78
5.2.1 Estrategia .....	78
5.2.2 Procesos.....	79
5.2.3 Cultura.....	80
5.2.4 Marketing y ventas.....	80
<b>Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas .....</b>	<b>82</b>
6.1 Alternativas para Resolver el Problema .....	83
6.1.1 Implementar un plan estratégico enfocado en sostenibilidad.....	83
6.1.2 Cambiar la cultura organizacional .....	84
6.1.3 Elaboración y publicación de procedimientos internos .....	86
6.1.4 Implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI y un responsable a cargo.....	87
6.1.5 Implementar la Unidad de Marketing y Ventas.....	88
6.1.6 Implementar planes de capacitación y de sucesión.....	90

6.2 Evaluación de Alternativas .....	92
<b>Capítulo VII: Solución Propuesta .....</b>	<b>96</b>
7.1 Primera Propuesta: Implementar Cambios en la Cultura Organizacional.....	96
7.2 Segunda Propuesta: Implementar Una Guía Operativa GRI y Responsable a Cargo.....	97
7.3 Tercera Propuesta: Implementar la Unidad de Marketing y Ventas .....	97
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>	<b>99</b>
8.1 Actividades .....	99
8.1.1 Fase I: Identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad.....	99
8.1.2 Fase II: Planificación y propuestas .....	100
8.1.3 Fase III: Ejecución del plan de trabajo y las propuestas .....	102
8.1.4 Fase IV: Implementar la Unidad de Marketing y Ventas.....	103
8.2 Gráfico de Implementación de Gantt .....	105
8.3 Factores de Éxito Clave.....	106
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados.....</b>	<b>108</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>111</b>
10.1 Conclusiones .....	111
10.2 Recomendaciones.....	112
<b>Referencias .....</b>	<b>114</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Contratos de SATEL Perú</i> .....	3
Tabla 2.	<i>Demanda Interna y PBI, Variación % Real Anual</i> .....	14
Tabla 3.	<i>PBI por Sectores Económicos del 2017 al 2020, Variaciones Porcentuales Reales</i> .....	15
Tabla 4.	<i>Inflación, Variaciones Porcentuales del 2014 al 2018</i> .....	15
Tabla 5.	<i>Mercado Laboral en Lima Metropolitana 2018</i> .....	16
Tabla 6.	<i>Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según Sexo y Grupos de Edad 2017 y 2018</i> .....	17
Tabla 7.	<i>Evolución de la Incidencia de la Pobreza Monetaria Total, según Ámbitos y Dominios Geográficos 2014-2017</i> .....	20
Tabla 8.	<i>Matriz de Oportunidades y Amenazas</i> .....	24
Tabla 9.	<i>Matriz de Fortalezas y Debilidades de SATEL Perú</i> .....	31
Tabla 10.	<i>Descripción de Posiciones Claves en SATEL Perú</i> .....	65
Tabla 11.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas SATEL Perú</i> .....	68
Tabla 12.	<i>Ventas por cada Cliente de SATEL Perú</i> .....	69
Tabla 13.	<i>Estado de Situación Financiera SATEL Perú</i> .....	70
Tabla 14.	<i>Análisis de Ratios Financieros SATEL Perú</i> .....	71
Tabla 15.	<i>Nivel de Cumplimiento de los Estándares GRI por Parte de SATEL Perú en 2017</i> .....	73
Tabla 16.	<i>Contenido de Sostenibilidad Relevantes para los Stakeholders de las Empresas de Servicios Profesionales</i> .....	74
Tabla 17.	<i>Contenido de Sostenibilidad Relevantes para los Stakeholders de las Empresas de Servicios Profesionales vs. Reporte GRI 2017 SATEL Perú</i> .....	75
Tabla 18.	<i>Relación ODS vs. Reporte GRI 2017 SATEL Perú</i> .....	76

Tabla 19. <i>Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución</i> .....	82
Tabla 20. <i>Comparación de Alternativas Evaluadas</i> .....	95
Tabla 21. <i>Factores Claves de Éxito para la Implementación</i> .....	106
Tabla 22. <i>Lista de Riesgo y Cómo Evitarlos</i> .....	107
Tabla 23. <i>Resultados Esperados e Indicadores de Largo Plazo</i> .....	110



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Interacción de las Cinco Fuerzas de Porter de SATEL Perú.....	8
<i>Figura 2.</i>	Ranking de Competitividad Global del Perú 2018 .....	17
<i>Figura 3.</i>	Consumo privado, variación interanual (%). ....	18
<i>Figura 4.</i>	Población censada según departamentos 2017.....	19
<i>Figura 5.</i>	Producción de energía en el SEIN 2018. ....	22
<i>Figura 6.</i>	Organigrama de SATEL Perú, provisto por la empresa. ....	30
<i>Figura 7.</i>	Mapa de la literatura con autores.....	40
<i>Figura 8.</i>	La Triple línea de resultados según Lassch y Conaway para la administración de la sostenibilidad. ....	42
<i>Figura 9.</i>	Creación de valor sostenible a partir de los datos de Hart y Miltein (2003) como se citó en Barcellos de Paula (2019).....	51
<i>Figura 10.</i>	Organigrama brindado por SATEL Perú. ....	63
<i>Figura 11.</i>	Diagrama Fishbone. ....	78
<i>Figura 12.</i>	Plan de implementación. ....	105

## Capítulo I: Situación General de la Organización

### 1.1 Presentación de la Organización

SATEL es un grupo internacional de empresas, con sede en España, su principal actividad es la prestación de servicios de ingeniería, inició su operación en el año 1988, con la adjudicación de contratos de empresas del sector energético y de telecomunicaciones, ampliando su cartera de clientes y de líneas de servicios. Según información extraída de su portal web, para SATEL, “el activo más importante es su equipo humano, gracias a sus conocimientos, dedicación y experiencia, la empresa puede garantizar la calidad de sus servicios y ser considerada como una reputada empresa de ingeniería” (SATEL, s.f.-a, párr. 4); el slogan de SATEL es “Soluciones de ingeniería sin límites,” y actualmente su cartera de servicios de ingeniería incluye: Instalaciones eléctricas de media y baja tensión, redes de telecomunicaciones, redes de gas, energía renovable, consultoría medioambiental, topografía, líneas eléctricas, y subestaciones de alta tensión, con operaciones en España, Brasil, y Perú (SATEL, s.f.-b). A lo largo del desarrollo de este informe de consulta se hará referencia al grupo internacional como SATEL y a la filial peruana como SATEL Perú.

#### 1.1.1 Historia

La empresa SATEL operó inicialmente en su país origen España, ha desarrollado proyectos importantes en diversos países, sin contar con presencia permanente, como: Irak, Angola, Nicaragua, República Dominicana, Ecuador, Panamá, y Colombia. En el año 2012 y 2013, SATEL constituye sus filiales de Brasil y Perú, respectivamente; el inicio de la operación consistió en la creación de la persona jurídica y reunión de todos los requisitos para aplicar a las licitaciones que se desarrollaban para entonces, consiguiendo en el 2014 la adjudicación de importantes contratos ambos países (SATEL, s.f.-b).

En el caso particular de la filial peruana, las adjudicaciones logradas se encuentran en el sector energético con empresas de distribución de energía eléctrica, como ENEL Distribución Perú S.A.A. y Luz del Sur S.A.C., constituyéndose hasta la actualidad en sus

dos principales clientes, a través de cinco contratos, concentrando aproximadamente el 97% de sus operaciones (Palacios, 2019).

### **1.1.2 Visión, misión, y valores**

La visión de SATEL es:

“Potenciar la marca, consolidar la confianza de nuestros clientes y abrir nuevas vías de negocio. Somos una compañía independiente, que aprovecha las oportunidades de crecimiento y mantiene una estrecha relación con el cliente. El compromiso y la calidad son los factores fundamentales de nuestro éxito” (SATEL, s.f.-c, párr. 1).

Según lo descrito en su portal web, SATEL (s.f.-b) tiene como objetivo principal consolidar su marca resaltando que su labor es independiente, característica muy bien valorada entre sus clientes, debido a la naturaleza de la actividad prestada: supervisión, certificación, y aseguramiento de normas técnicas. SATEL Perú con su relación filial a SATEL, mantienen la guía descrita en esta visión, preocupándose de asegurar el compromiso y la calidad, para lo cual se ha ocupado en obtener diversas certificaciones que garanticen la calidad de su trabajo en el país.

La misión de SATEL es:

Formar parte y sumar valor en los proyectos de nuestros clientes, con un alto nivel de calidad y apoyo técnico eficaz. La vocación de servicio y el alto nivel de especialización y tecnificación caracterizan nuestra actividad. Dentro del marco de la seguridad laboral, alcanzar el objetivo "Cero accidentes" para cuidar nuestro activo más valioso: Las Personas. (SATEL, s.f.-c, párr. 2)

De igual forma a la visión, SATEL Perú asume esta misión como propia, contando con profesionales locales de alta calidad y asegurando su seguridad laboral a través de la certificación OHSAS 18001 y su bienestar laboral, a través de afiliaciones a la Asociación de Buenos Empleadores (Palacios, 2019).

Los valores de SATEL Perú están agrupados en cuatro ejes principales, los cuales son (SATEL, s.f.-c, párr. 3):

- Personas: Respeto, profesionalidad, y compromiso;
- Orientación al cliente: Implicación, dedicación, eficiencia, e independencia;
- Profesionalidad: Experiencia, disponibilidad, y versatilidad; y
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Cercanía, flexibilidad, y confianza.

### 1.1.3 Estructura de negocio

SATEL, la empresa global, cuenta con una cartera diversa de servicios de ingeniería, sin embargo, SATEL Perú, empresa analizada en este informe de consulta, sólo ha desarrollado servicios en el sector eléctrico y sub sector distribución eléctrica; no obstante, esto no limita que SATEL Perú desarrolle las otras líneas de ingeniería. En los últimos años la empresa viene participando de licitaciones en otros campos de acción, sin haber obtenido gran éxito en dichas postulaciones, una de las razones principales es la falta de experiencia como filial peruana. La segunda rama desarrollada, aunque en menor proporción es la consultoría medioambiental (Palacios, 2019).

### 1.1.4 Presencia en el mercado

SATEL Perú mantiene cinco contratos principales, que constituyen el 90% de su operación, estos servicios son prestados a dos de las principales distribuidoras de energía eléctrica en el país, tal como se aprecia en la Tabla 1: ENEL Distribución y Luz del Sur.

Tabla 1

#### *Principales Contratos de SATEL Perú*

Cliente	Contrato
ENEL Distribución	Servicio de ingeniería de subestaciones y líneas de transmisión en alta tensión
ENEL Distribución	Servicio de inspecciones de calidad, seguridad, verificaciones y supervisión de alumbrado público
ENEL Distribución	Servicio de soporte técnico (ingeniería) en MTBT y actualización de datos
ENEL Distribución	Servicio de supervisión, seguridad, salud laboral y calidad, para ENEX
Luz del Sur	Elaboración de proyectos de alumbrado público

*Nota.* Tomado de “Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú (M. Nuñuvero, E. Villanueva, J. Ocampo, & C. Cáceres [Entrevistadores]),” por A. Palacios, 2019.

## 1.2 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar el nivel de atracción y competitividad de un sector a través del análisis exhaustivo de las cinco fuerzas identificadas por ese modelo: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de los compradores, (c) Amenazas de sustitución, (d) Amenazas de nuevos ingresantes, y (e) Rivalidad de la competencia (Porter, 2009); y ese incluye la comprensión del nivel de rentabilidad esperado para un nuevo ingresante. Michael Porter, profesor de Harvard introdujo estos conceptos en su primer libro *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Porter, 1982), posterior a ello escribe el artículo “Las Cinco Fuerzas Forman la Estrategia,” donde se describe que gracias a la ponderación de cada fuerza es posible comprender el nivel de competitividad, y a la vez el nivel de rentabilidad esperado si una empresa incursiona en un determinado sector (Porter, 2008). En los siguientes párrafos se realizará el análisis bajo el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter, para el sector eléctrico en el Perú, sector en el que opera SATEL Perú. En la Figura 1 se muestra gráficamente la interacción existente y el nivel de intensidad de las cinco fuerzas.

### 1.2.1 Poder de negociación de los proveedores. Bajo

Los proveedores pueden tener poder de negociación, cuando una organización depende en exceso de sus proveedores y cuando este proveedor está dominando el mercado, sin dejar alternativas disponibles. En el caso de SATEL Perú el principal insumo requerido para brindar los servicios, es el capital humano, por lo que se requiere profesionales capacitados de las distintas ramas de la ingeniería para cumplir con los servicios ofrecidos (Palacios, 2019). Según lo indicado por el autor, una carrera que resultó difícil de encontrar fue la de Ingeniería Civil con conocimientos de Ingeniería Eléctrica. Por otro lado, según el estudio de “Escasez del Talento” realizado por la consultora Manpower, el Perú se encuentra con una dificultad de contratación por debajo del promedio, identificándose un 43%, y no

cuenta con la masa crítica mínima necesaria de profesionales que las empresas requiere, aunque según el mismo reporte la carrera de Ingeniería se ubica en el puesto séptimo del *top* 10 de las habilidades más demandadas (ManpowerGroup, 2018). Ante esta situación el poder de negociación de los profesionales no se considera alto. En este mismo estudio se señala que de acuerdo a los empleadores peruanos, la falta de experiencia es la principal razón por la que los candidatos no pueden cubrir los puestos vacantes, de igual modo señalan que existe una carencia significativa de habilidades duras y de fortalezas humanas necesarias.

### **1.2.2 Poder de negociación de los compradores. Alto**

El poder de negociación de los compradores se relaciona con los clientes que pueden ejercer presión sobre las empresas para obtener productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente y precios más bajos. En este caso el principal cliente de SATEL Perú es la empresa ENEL Distribución Perú, la principal distribuidora de energía en el país con una zona de concesión que abarca unos 1,550 km<sup>2</sup>, cubriendo 52 distritos la zona norte de Lima Metropolitana, la Provincia Constitucional del Callao y las provincias de Huaral, Barranca, y Oyón (ENEL Distribución Perú, 2019). Solo esta concesión representa una gran necesidad de servicios de ingeniería que en esta zona geográfica solo pueden ser demandados por esta empresa. En este sentido, podemos señalar que así como ENEL Distribución Perú, existen otras distribuidoras y generadoras de energía eléctrica que también operan bajo el esquema de concesión del Estado peruano y que podrían convertirse en clientes de SATEL Perú. El poder de negociación al contratar un servicio o establecer términos de referencia son altos por su propia exclusividad y por la exigencia de cumplimiento regulatorio que exige el sector.

Este tipo de empresas evalúan a sus proveedores bajo tres aspectos, el primero corresponde a una evaluación empresarial, que incluye aspectos de situación financiera, experiencia en el sector y cumplimientos jurídicos; el segundo aspecto está relacionado a la sostenibilidad, incluyendo aspectos como seguridad laboral, derechos humanos y medio ambiente; el tercer aspecto corresponde a los requisitos técnicos propios del servicio a



contratar. Se requiere también, adhesión al compromiso del pacto mundial de las Naciones Unidas como el cumplimiento del reporte anual simplificado de sostenibilidad bajo la modalidad de Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), valoraciones en las licitaciones de certificación de las normas en materia de calidad ISO 9001, medio ambiente ISO14001, y seguridad laboral OHSAS 18001. A fin de prevenir riesgos de soportar operaciones con proveedores relacionados a terrorismo, narcotráfico, y lavado de activos, también se realiza la validación de listas negras *World Check* (ENEL Distribución Perú, 2019).

Cabe mencionar que si bien estos aspectos son evaluados antes de la adjudicación, también son monitoreados durante la vida del contrato, ya que en muchos casos la vigencia del contrato tiene una duración de más de un año, se realizan auditorías para validar si los aspectos requeridos se mantienen (Palacios, 2019). Los requisitos descritos en los párrafos anteriores denotan que el poder de negociación de los clientes es alto.

### **1.2.3 Amenazas de sustitución. Bajo**

La amenaza de los sustitutos ocurre cuando las empresas o actores de otras industrias relacionadas intentan ingresar al sector, en la actualidad uno de los principales competidores de SATEL, es el Grupo Cobra que ha tenido origen en el sector de ingeniería para las telecomunicaciones, proveedores de este tipo de servicio pueden representar una amenaza para las empresas de ingeniería en el sector eléctrico.

Por otro lado, en el caso de la actividad de lectura de medidores, así como servicios de actualización de datos que actualmente son contratados a SATEL Perú, podrían ser sustituidos por herramientas tecnológicas gestionadas por el mismo cliente; sin embargo, ambos aspectos por el momento son considerados de fuerza baja.

### **1.2.4 Amenazas de nuevos ingresantes. Bajo**

La amenaza de los nuevos ingresantes, se refiere a lo costoso y difícil que es para otras empresas ingresar a la industria de ingeniería eléctrica. En general, existen muchas y

altas barreras de entrada para la prestación de servicios de ingeniería en el sector eléctrico peruano. En el Perú el principal regulador del sector es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERMIN), cuyo propósito es regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico cumplan las disposiciones legales de las actividades, lo cual decanta en las empresas privadas concesionadas para la generación y distribución de energía eléctrica, así como a sus proveedores de bienes y servicios relacionados a la actividad eléctrica (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN], s.f.). Algunas de estas regulaciones son el Código Nacional de Electricidad y estándares que dictamina el Colegio de Ingenieros del Perú. Por otro lado, debido a que los sub sectores alta y media tensión, son considerados actividades de riesgos, es preciso cumplir con estándares de seguridad y salud en el trabajo, y aspectos de calidad y medio ambiente.

Finalmente, la concesión privada en este sector involucra intereses públicos, por lo que todas las empresas relacionadas a la actividad deben someterse al cumplimiento de la Ley 30424 - Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, más conocidas como Ley Anticorrupción, exigiéndose la implementación de una serie de controles para prevenir actividades prohibidas en representación de la empresa. Por lo descrito anteriormente, conociendo el nivel de exigencia de certificaciones y sistemas de gestión que un competidor debe implementar se concluye que las barreras de entrada para este sector son altas, por lo que la amenaza de nuevos ingresantes a este sector es baja.

### **1.2.5 Rivalidad de la competencia. Alto**

La rivalidad de la industria se refiere a otras empresas del rubro que compiten por los mismos clientes por precio, calidad, y velocidad. Como se mencionó anteriormente, si bien las barreras de entrada de nuevos competidores son altas, entre el grupo de empresas ya existentes y dedicadas a estos servicios, existe alta competitividad; lo cual obliga a las empresas a diferenciarse a través de la certificación de sus procesos, en materia de calidad, seguridad y salud en el trabajo, anticorrupción, sostenibilidad, cuidado ambiental, aspectos

que son valorados por las empresas clientes y generan una ventaja competitiva para obtener las adjudicaciones. Algunas empresas competidoras de SATEL Perú son: Grupo Cobra y las certificadoras SGS y Bureau Veritas, por lo tanto, la rivalidad de la competencia en el sector es alta.



*Figura 1.* Interacción de las Cinco Fuerzas de Porter de SATEL Perú.

### 1.3 Análisis Externo (PESTE)

D'Alessio (2013) mencionó que el entorno se refiere al ambiente que se encuentra fuera del control de la organización, su influencia se puede dar a nivel global, regional, país, y de sector, esta evaluación de factores externos claves se realiza de forma integral y sistémica, elaborando así un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y competitivos, lo que aporta a la organización un panorama global y una preocupación por capitalizar las oportunidades y reducir las amenazas que se presenta en el ambiente externo. A continuación, se ha elaborado el análisis PESTE:

#### 1.3.1 Factores políticos, de gobierno, y legales (P)

La coyuntura política en el Perú ha experimentado una serie de eventos como son los casos de corrupción en el Poder Judicial, enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Legislativo, los escándalos asociados al caso Odebrechet, entre otros que generan un

panorama de incertidumbre y que impacta en la inversión, el crecimiento económico, y la propensión al consumo. La presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), María Isabel León manifestó que la crisis política impactará el crecimiento del país, y no se logrará la meta de 4% que estaba prevista para este año (“Percibe Que la Crisis,” 2019). Esta coyuntura también podría afectar la continuidad de las inversiones de las empresas del sector energía, sector donde se desempeñan los clientes de SATEL Perú.

De otro lado, dado que SATEL Perú tiene como principales clientes a empresas que se encuentran en el sector energía, resulta relevante analizar las principales normativas que regulan e impactan a las empresas de este sector, entre ellas están: El Código Nacional de Electricidad Suministro, el Decreto Supremo 064-2010-EM - Política Energética Nacional del Perú 2010-2040, la Ley 25844 - Ley de Concesiones Eléctricas, la Ley 26876 – Ley de Antimonopolio y Antioligopolio del Sector Eléctrico, Resolución Ministerial N° 496-2005-EM/DM - Contraste del Sistema de Medición Eléctrica, Decreto Supremo N° 020-97-EM - Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos, Ley 30754 - Ley Marco Sobre el Cambio Climático, Decreto Supremo 29-94-EM - Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas, el cual fue reemplazado en julio de 2019 por el Decreto Supremo N° 014-2019-EM, Ley 27345 – Ley de Promoción y Uso Eficiente de la Energía, y el Decreto Supremo N° 012-2011-EM - Reglamento de la Generación de Electricidad con Energías Renovables.

Con respecto al Código Nacional de Electricidad Suministro, esta tiene como objetivo establecer las reglas preventivas que permitan salvaguardar a las personas (i.e., de la concesionaria, o de las contratistas en general, o terceros o ambas) y las instalaciones, durante la construcción, operación, y/o mantenimiento de las instalaciones tanto de suministro eléctrico como de comunicaciones, y sus equipos asociados, cuidando de no afectar a las propiedades públicas y privadas, ni el ambiente, ni el Patrimonio Cultural de la Nación

(Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2011). En cuanto a la Ley 25844 - Ley de Concesiones Eléctricas, resulta importante porque indica el siguiente lineamiento: Más de una actividad entre generación, transmisión, y distribución, no deben ser ejecutadas por una misma empresa, salvo lo previsto en la propia Ley y en la Ley de Antimonopolio y Antioligopolio del Sector Eléctrico (Ley 26876, 1997). Asimismo, con la finalidad de incentivar las inversiones en generación eficiente y la contratación con empresas distribuidoras, se promovieron licitaciones de contratos de suministro de electricidad de largo plazo con precios firmes, las empresas distribuidoras deben iniciar los procesos de licitación por lo menos con tres años de anticipación a fin de evitar que la demanda de sus usuarios regulados quede sin cobertura (ENEL Generación Perú, 2019). Con el Decreto Supremo N°064-2010-EM, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) ha establecido como uno de sus objetivos de política el desarrollar un sector energético con mínimo impacto ambiental y bajas emisiones de carbono en un marco de Desarrollo Sostenible, así como el contar con una matriz energética diversificada, con énfasis en las fuentes renovables y la eficiencia energética (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2019).

La Resolución Ministerial N°496-2005-EM/DM tiene como objetivo reglamentar el proceso de contratación del sistema de medición, así como regular la interacción entre el usuario, el concesionario, el contrastador, OSINERGMIN, e INDECOPI (Resolución Ministerial N°496-2005-EM/DM, 2005). Asimismo, según el artículo 88 de la Ley de Concesiones Eléctricas, las instalaciones internas de cada suministro deberán iniciarse desde el punto de entrega, quedando por cuenta del usuario; el proyecto, ejecución, operación, y mantenimiento, así como eventuales ampliaciones, renovaciones, reparaciones, y/o reposiciones. Importante mencionar también que según la sub regla 040-408 del Código Nacional de Electricidad, es necesario que el distribuidor tenga la facultad para usar mecanismos alternativos para la medición de la energía eléctrica en conexiones de baja tensión, mediante la instalación de sistemas de medición de forma centralizada en el punto de

entrega, para que así, el usuario mantenga el acceso a la información del consumo de energía y el distribuidor pueda realizar la medición en condiciones de seguridad (Resolución Ministerial N°137-2009-MEM/DM, 2009).

Con respecto al Decreto Supremo N°020-97-EM (1997), el cual exige estándares de calidad mínimos, tiene también un impacto importante en las actividades de SATEL Perú dado que es un proveedor que realiza los estudios de ingeniería para la distribución eléctrica de sus clientes. Este decreto supremo consta de ocho títulos: (a) disposiciones generales; (b) etapas de la aplicación de la norma; (c) obligaciones del suministrador, del cliente, y de terceros; (d) competencia de la autoridad; (e) calidad del producto (i.e., tensión, frecuencia, perturbaciones, obligaciones del suministrador, y facultades de la autoridad); (f) calidad de suministro (i.e., interrupciones, obligaciones del suministrador, y facultades de la autoridad); (g) calidad de servicio comercial (i.e., trato al cliente, medios de atención, precisión de medida de la energía, obligaciones del suministrador, y facultades de la autoridad); y por último (h) calidad de alumbrado público (i.e., deficiencias del alumbrado, obligaciones del suministrador, y facultades de la autoridad).

De otro lado, el impacto ambiental que tienen las actividades de las empresas del sector energía también se encuentran reguladas con la Ley 30754 - Ley Marco Sobre el Cambio Climático, publicado el 18 de abril de 2018, la cual se rige bajo los principios de la Ley 28611 - Ley General del Ambiente; la Ley 28245 - Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, y la Política Nacional del Ambiente, así como de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Este conjunto de medidas permitirá al Estado peruano dar normas que estén relacionadas con el desarrollo de generación eléctrica con recursos energéticos, transporte eléctrico e inversión sostenible en consistencia con el Acuerdo de París (ENEL Generación Perú, 2019). Asimismo, según Decreto Supremo N°29-94-EM (1994) se aprobó el “Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas,” en dicho reglamento se incluyen algunas obligaciones que deben cumplir las

empresas del sector energía, tales como: los estudios de impacto ambiental, el programa de adecuación y manejo ambiental, calidad ambiental, así como la fiscalización y las sanciones pertinentes que vayan en contra de dicho reglamento. No obstante, este decreto supremo fue reemplazado y actualizado por el Decreto Supremo N°014-2019-EM (Presidencia de la República del Perú, 2019), el cual también busca adecuar la normativa ambiental vigente, así como promover y regular la gestión ambiental de las actividades de generación, transmisión, y distribución de energía eléctrica con la finalidad de prevenir, minimizar, rehabilitar, y/o compensar los impactos negativos y enfocando la gestión en un marco de desarrollo sostenible.

Finalmente, la Ley 27345 (2000), cuyo objetivo es declarar de interés nacional la promoción del Uso Eficiente de la Energía (UEE) para asegurar el suministro de energía, proteger al consumidor, fomentar la competitividad de la economía nacional, y reducir el impacto ambiental negativo del uso y consumo de los energéticos, se ha asignado al MINEM, la autoridad competente para dicha promoción. El MINEM tiene como responsabilidad en primer lugar, promover la creación de una cultura orientada al empleo racional de los recursos energéticos para brindar impulso al desarrollo sostenible del Perú, buscando así que se logre una igualdad entre la conservación del medioambiente y el desarrollo económico.

En segundo lugar, generar la mayor transparencia del mercado de energía, brindando información sobre los procesos, tecnologías, y sistemas informativos compatibles con el uso eficiente de la energía. En tercer lugar, diseñar, auspiciar, coordinar, y ejecutar programas y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo del uso eficiente de energía. En cuarto lugar, elaborar y ejecutar planes y programas de eficiencia energética; en quinto lugar, promover la constitución de empresas de servicios energéticos, así como también la asistencia técnica a instituciones públicas y privadas, y la concertación con organizaciones de demandantes y entidades empresariales. En sexto lugar; coordinar con los diferentes sectores

y entidades públicas y privadas el desarrollo de políticas de uso eficiente de la energía, así como promover el consumo eficiente de energéticos en zonas aisladas y alejadas.

### **1.3.2 Factores económicos (E)**

Para agosto del 2018, el sector electricidad, gas, y agua registró un incremento en la producción del 2.90% respecto a agosto del 2017, determinado por una mayor producción de electricidad, que se incrementó en 2.07%, el avance en la producción de agua en 4.86% y la mayor distribución de gas en 29.19%. Asimismo, la participación según tipo de fuente de energía es; hidráulica con 46.75%, térmica con 48.62% y renovable no convencional (i.e., eólica y solar) con 4.63% (“Subsector Eléctrico Avanza,” 2018), mostrando así un escenario favorable en el sector electricidad, gas, y agua. De otro lado, al estudiar el Índice de Precios al Consumidor, se verifica que en el 2018 este índice tuvo a nivel nacional un incremento de 2.48% y a nivel de Lima Metropolitana un 2.19%, asimismo, el precio al por mayor de maquinaria subió en 3.22% a nivel nacional, así como los precios de los materiales de construcción se incrementaron en 3.38% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a). Finalmente, al examinar la concentración de grupos económicos del sector energía eléctrica: Actualmente 65.22% de empresas generadoras de energía son privadas, siendo las principales empresas ENEL, Engie, e IC Power. Asimismo, 19.38% de las de empresas generadoras son empresas estatales lideradas por Electroperú y un 15.40% conformado por otras (“Perú Será Sede,” 2018).

En cuanto a la economía mundial y peruana, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018), las condiciones a nivel internacional son favorables para el sector económico peruano, la economía mundial se está recuperando debido a que hay una tendencia de crecimiento entre el periodo del 2018 al 2021 obteniendo un promedio de 3.9%, siendo la tasa más alta desde el 2011, asimismo, la proyección es que el entorno sea favorable debido a la liquidez mundial y a los bajos índices en las tasas de interés de los principales



bancos centrales. La economía peruana creció a 2.5% en el 2017, el 2018 fue más favorable que el 2017 creciendo 3.6%, ello debido a una política monetaria expansiva, una recuperación del precio de los *commodities* y al incremento del gasto público en zonas afectadas por el Fenómeno El Niño (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018), como se puede observar en la Tabla 2, se espera que para fines del año 2019 el crecimiento sea de 4.3%, para el 2020 de 4.5% y para el 2021 llegue a 5% (MEF, 2018), ello muestra un entorno favorable para la inversión privada y el crecimiento de la economía.

Tabla 2

*Demanda Interna y PBI, Variación % Real Anual*

Demanda y PBI	Estructura % del PBI 2017	2017	2018	2019	2020	2021
I. Demanda Interna	98.0	1.6	3.8	4.5	4.6	5.1
1. Gasto privado	82.0	2.0	3.2	4.6	4.8	5.1
a. Consumo privado	64.8	2.5	2.9	3.8	4.0	4.2
b. Inversión privada	17.1	0.3	4.5	7.2	7.5	8.0
2. Gasto público	16.2	0.1	8.1	4.1	3.2	3.0
a. Consumo público	11.7	1.0	4.6	2.0	2.0	2.0
b. Inversión pública	4.5	-2.3	17.5	9.0	6.0	5.0
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones	24.0	7.2	3.0	3.6	4.0	4.4
2. Importaciones	22.0	4.0	3.6	4.3	4.6	4.8
III. PBI	100.0	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0

*Nota.* Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de Inflación a Diciembre del 2018),” por el Banco Central de Reserva del Perú (2018). Lima, Perú: Autor.

De otro lado se verifica que para el cierre del año 2019 y 2020 hay una tendencia favorable en el sector no primario como; manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio, y servicios, esto significa un mayor dinamismo en dicho sector y es importante debido a que en el ámbito de electricidad según la Tabla 3, hay una tendencia favorable para el 2020, teniendo una expectativa de crecimiento del 4% (BCRP, 2018), lo cual favorecerá las inversiones relacionadas a este sector que podrían favorecer a SATEL Perú.

Tabla 3

*PBI por Sectores Económicos del 2017 al 2020, Variaciones Porcentuales Reales*

PBI	2017 (%)		2018 (%)			2019* (%)		2020* (%)
	Ene - Oct	Año	Ene -Oct	Ri Set. 18	Ri Dic. 18	Ri Set. 18	Ri Dic. 18	Ri Dic. 18
PBI primario	3.9	3.1	2.5	2.6	3.3	4.2	3.9	3.3
Agropecuario	1.9	2.6	7.9	6.0	7.0	4.0	4.0	4.0
Pesca	30.7	4.7	18.1	30.0	39.8	-4.2	-4.7	5.4
Minería metálica	4.1	4.5	-1.2	-1.1	-1.3	5.0	5.3	3.0
Hidrocarburos	-2.5	-2.4	-0.7	-0.4	-0.1	2.2	4.4	-0.5
Manufactura	9.0	1.9	7.7	10.7	13.9	4.1	0.0	5.5
PBI no primario	2.3	2.3	4.1	4.3	4.1	4.0	4.0	4.2
Manufactura	-0.6	-0.9	3.6	3.8	3.6	3.4	3.8	3.8
Electricidad y agua	1.4	1.1	3.5	3.4	3.9	4.0	4.0	4.0
Construcción	1.0	2.1	4.7	6.0	5.9	7.0	6.9	7.5
Comercio	0.9	1.0	2.7	3.3	2.7	3.1	3.4	3.5
Servicios	3.3	3.3	4.4	4.5	4.3	3.9	3.9	4.0
PBI	2.6	2.5	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

*Nota.* Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de Inflación a Diciembre del 2018),” por el Banco Central de Reserva del Perú (2018), p. 99. Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 4, se observa que la tasa de inflación del 2016 fue de 3.23% , en el 2017 llegó a 1.36% y a diciembre del 2018 se muestra una tasa de inflación de 2.17%, cerrando cerca del punto medio del rango meta del BCRP (2018), que se encuentra entre 1% y 3%, contribuyendo así al crecimiento de la economía, al incentivo de la inversión, a la economía local y al bienestar de los peruanos.

Tabla 4

*Inflación, Variaciones Porcentuales del 2014 al 2018*

IPC	Peso (%)	2018 (%)					
		2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	Ene -Nov	12 meses
1. IPC sin alimentos y energía	56.40	2.51	3.49	2.87	2.15	1.86	2.16
a. Bienes	21.70	2.43	3.57	3.41	1.24	2.17	2.15
b. Servicios	34.80	2.55	3.44	2.54	2.70	1.67	2.17
2. Alimentos y energía	43.60	4.08	5.47	3.66	0.46	2.18	2.17
a. Alimentos y bebidas	37.80	4.83	5.37	3.54	0.31	1.92	1.79
b. Combustibles y electricidad	5.70	-0.85	6.20	4.48	1.55	3.89	4.79
- Combustibles	2.80	-5.59	-6.33	0.61	3.95	6.25	6.41
- Electricidad	2.90	4.37	18.71	7.53	-0.21	2.09	3.53
Total	100.00	3.22	4.40	3.23	1.36	2.01	2.17

*Nota.* Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de Inflación a Diciembre del 2018),” por el Banco Central de Reserva del Perú (2018). Lima, Perú: Autor.

Al analizar el perfil de la población económicamente activa (PEA) de Lima Metropolitana se aprecia que el nivel de ingreso promedio según sexo para el año 2018 fue de 67.9% que ascendió a 5'233,200 de personas, así como la población económicamente no activa (No PEA) que también ascendió a 32.1%, representando a 2'468,600 de personas. (INEI, 2019a). Según se muestra en la Tabla 5, esta evolución resulta importante debido a que la demanda del sector eléctrico en la cual se desarrolla SATEL Perú está enfocada en la PEA, la cual es el 67.9% y representa a la mayoría de personas en edad para trabajar. De otro lado, según se aprecia en la Tabla 6, en el año 2018 los ingresos de la población masculina se incrementaron en 0.6% y en el caso de la población femenina en 2% con relación al 2017, ello quiere decir que, aunque el ingreso de la población masculina sea mayor, la población femenina tuvo un mayor incremento relativo.

Tabla 5

*Mercado Laboral en Lima Metropolitana 2018*

Condición de actividad	Anual				Trimestre móvil			
	Ene-Dic (Miles)		Variación		Oct – Nov – Dic (Miles)		Variación	
	2017	2018	absoluta	(%)	2017	2018	absoluta	(%)
PEA	5,204.30	5,233.20	28.9	0.6	5,241.60	5,307.60	66	1.3
Ocupada	4,846.00	4,885.10	39.1	0.8	4,903.20	4,982.50	79.3	1.6
Desocupada	358.4	348.1	-10.3	-2.9				-3.9
No PEA	2,391.70	2,468.60	79.9	3.2	2,398.80	2,438.50	39.7	1.7
PET	7,596.10	7,701.80	105.7	1.4	7,640.40	7,746.20	105.8	1.4

*Nota.* Población económicamente Activa (PEA), Población en edad de trabajar (PET). Tomado de “Indicadores Económicos y Sociales (Boletín Estadístico N°12),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. Lima, Perú: Autor.

Otro aspecto importante en el entorno país, es el índice de competitividad, ello permite mostrar un conjunto de impulsores de productividad y crecimiento a largo plazo, lo que permite un soporte para la formulación de políticas y la realización de estrategias económicas, así como monitorear el progreso. Este índice mide la competitividad de 140 economías (90% del PBI mundial) a través de 98 indicadores organizados en 12 pilares. En competitividad, el Perú ocupa el puesto 63 a nivel de 140 países, sexto a nivel

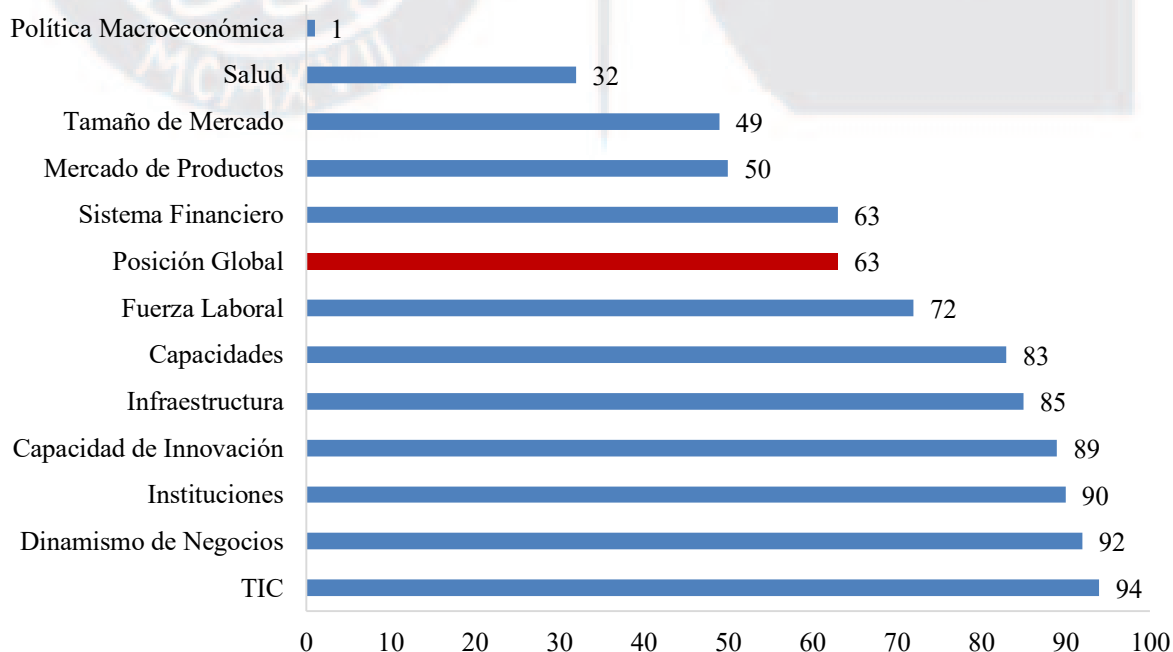
latinoamericano y Caribe, siendo su principal fortaleza la estabilidad macroeconómica; asimismo de acuerdo a la Figura 2, se mantienen las principales debilidades en indicadores como; instituciones, infraestructura, educación, mercado de trabajo y capacidad de innovación (Foro Económico Mundial [FEM], 2018).

Tabla 6

*Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según Sexo y Grupos de Edad 2017 y 2018*

Sexo/ grupos de edad	Anual Ene- Dic (Miles)				Trimestre móvil Oct – Nov – Dic (Miles)			
	2017	2018	Variación absoluta	Variación (%)	2017	2018	Variación absoluta	Variación (%)
Hombre	1,919.20	1,900.50	11.3	0.6	1,964.60	1,978.00	13.4	0.7
Mujer	1,353.90	1,381.50	27.6	2	1,394.30	1,369.60	-24.7	-1.8
De 14 a 24 años	1,031.20	1,036.00	4.8	0.5	1,024.30	1,022.70	-1.6	-0.2
de 25 a 44 años	1,778.20	1,760.60	-17.6	-1	1,805.10	1,773.60	-31.5	-1.7
De 45 y más años	1,886.10	1,944.50	58.4	3.1	1,956.60	1,963.90	7.3	0.4
Total	1,667.30	1,685.60	18.3	1.1	1,707.60	1,702.70	-4.9	-0.3

*Nota.* Población económicamente Activa (PEA), Población en edad de trabajar (PET). Tomado de “Indicadores Económicos y Sociales (Boletín Estadístico N°12),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. Lima, Perú: Autor.

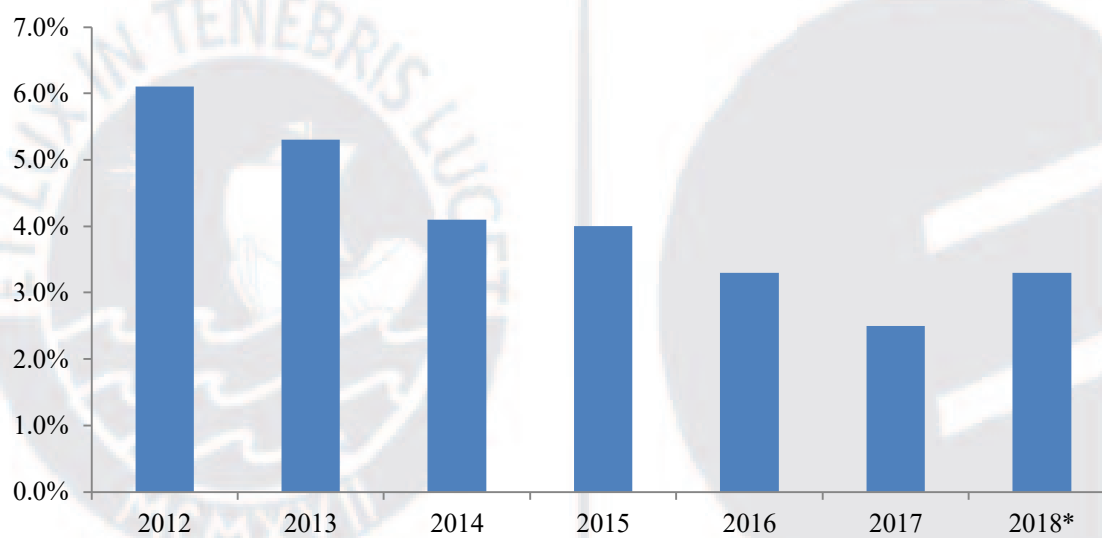


*Figura 2.* Ranking de Competitividad Global del Perú 2018

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2018: Insight Report [Reporte de Competitividad Global 2018: Informe de Conocimiento],” por el Foro Económico Mundial, 2019, p. 419. Lima, Perú: Autor.

### 1.3.3 Factores sociales (S)

Al examinar el consumo privado peruano entre el 2012 y el 2018, en la Figura 3 se aprecia una desaceleración del consumo privado hasta el 2017, ello afecta directamente al incremento del producto bruto interno (PBI) así como al crecimiento del país. El año 2017 tuvo una de las menores tasas con 2.5%, sin embargo, para el 2018 se muestra un incremento del 3.3% que según el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva (2018), se debe al mayor dinamismo de crédito de las familias, al crecimiento de la población económicamente activa, y al nivel optimista en el índice de confianza del consumidor.

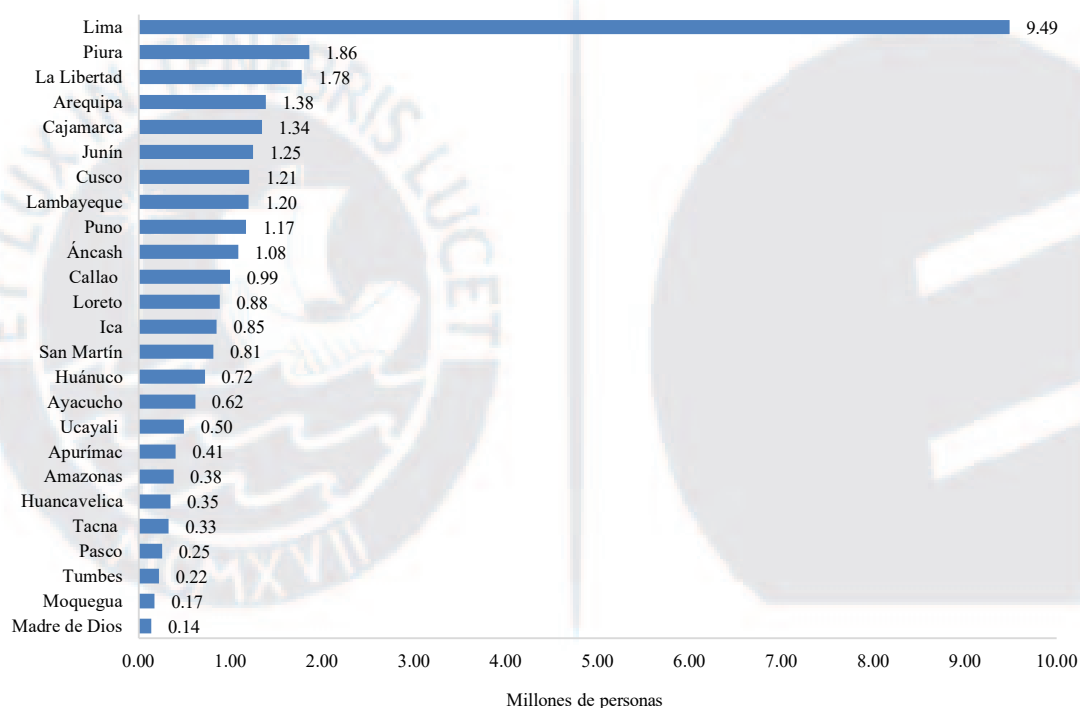


*Figura 3.* Consumo privado, variación interanual (%).

Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de Inflación a Diciembre del 2018),” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2018. Lima, Perú: Autor.

En cuanto al acceso de los hogares peruanos a la red pública de alumbrado eléctrico y agua, a nivel nacional de cada 100 hogares, 95 cuentan con acceso a energía eléctrica pública, la cobertura de red pública por lugar de residencia ascendió a 99.3% en el área urbana y 82.1% en el área rural, el área urbana tuvo un incremento de acceso a red pública de 0.4% en el 2018 con respecto al 2017. Asimismo, en cuanto al acceso de agua por red pública 90 de cada 100 hogares tienen acceso a ella, para el área urbana 96 de cada 100, y en el área rural 73 de cada 100 personas tienen acceso de agua por red pública (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

En cuanto a la población, según la Figura 4 la mayor población peruana se encuentra concentrada en la región geográfica de la Costa con 58%, Lima Metropolitana tiene aproximadamente 9.4 millones de habitantes equivalente al 32.3% de la población y es el departamento con mayor número de habitantes, le sigue Piura con aproximadamente 1.8 millones de habitantes que equivale al 6.3% de la población peruana, y La Libertad con aproximadamente 1.7 millones de habitantes que representan el 6.1% de la población peruana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).



*Figura 4.* Población censada según departamentos 2017. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Lima, Perú: Autor.

Finalmente en cuanto a la situación de pobreza, el 21.7% de la población en el 2017 se encontraba en situación de pobreza, este indicador se incrementó en 1% en relación al 2016, es decir 375 mil personas más pobres, ello afectó más al área rural que tiene 44.4% de pobreza, es decir, tres veces más que el área urbana que cuenta con 15.1% de nivel de pobreza con respecto al total de la población de acuerdo a la Tabla 7, ello es un indicador a tomar en cuenta junto al nivel de educación de la población, éste último es una de las

principales preocupaciones que el país tiene y que según el ranking de competitividad se debe considerar como criterio prioritario.

Tabla 7

*Evolución de la Incidencia de la Pobreza Monetaria Total, según Ámbitos y Dominios Geográficos 2014-2017*

Ámbitos geográficos / Dominios	2014	2015	2016	2017	Diferencia (%)	
					2017/2016	2017/2007
Nacional	22.7	21.8	20.7	21.7	1.0	-20.7
Urbana	15.3	14.5	13.9	15.1	1.2	-15.0
Rural	46.0	45.2	43.8	44.4	0.6	-29.6
Región natural						
Costa	14.3	13.8	12.8	14.4	1.6	-14.9
Sierra	33.8	32.5	31.7	31.6	-0.1	-26.5
Selva	30.4	28.9	27.4	28.6	1.2	-27.2
Dominios geográficos						
Costa Urbana	16.3	16.1	13.7	15.0	1.3	-16.7
Costa rural	29.2	30.6	28.9	24.6	-4.3	-29.2
Sierra urbana	17.5	16.6	16.9	16.3	-0.6	-15.5
Sierra rural	50.4	49.0	47.8	48.7	0.9	-30.5
Selva urbana	22.6	20.7	19.6	20.5	0.9	-23.5
Selva rural	42.6	41.1	39.3	41.4	2.1	-27.8
Lima Metropolitana	11.8	11.0	11.0	13.3	2.3	-11.8

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Lima, Perú: Autor.

### 1.3.4 Factores tecnológicos (T)

Un aspecto importante a tomar en cuenta es el ciberataque, ya que el segundo sector más afectado por éste es el energético: La modalidad más frecuente es el *cryptohacking*, sobrecargando los sistemas de las organizaciones y afectándolas económicamente ya que se debe invertir más en recursos en sus dispositivos y a la obtención de mayor espacio en la nube. Los principales ciberataques provienen de Estado Unidos, Rusia, China, Corea del Norte, y con mayor frecuencia Singapur (“Sector Energético,” 2018). Otro aspecto a tomar en cuenta es el Producto Microfinanciero Verde: Producto que ayudará a financiar la adquisición de equipos energéticos eficientes y limpios, el proyecto ya se viene desarrollando

por algunas cajas municipales y es promovido por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), el MINEM, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este producto microfinanciero está enfocado en reducir los gases por efecto invernadero y a cumplir con el objetivo de las conferencias climáticas de las Naciones Unidas (Presidencia de la República del Perú, 2018). Estas medidas de mitigación están incorporadas en el *Plan Energético Nacional del 2014 al 2021 y Estratégico Sectorial Multianual del 2016 al 2021* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018).

Otro aspecto a tomar en cuenta es el incremento en la preferencia por el consumo de energía que viene de fuentes renovables: solar y eólica, esto debido principalmente a que hay cambios por el lado de la oferta y demanda. De acuerdo a un informe de Motyka, Slaughter, y Amon (2018), el costo de generación de energía solar y eólica se ha reducido y ha alcanzado niveles competitivos, por ejemplo la generación de un megawatt por hora (MWh) está entre US\$30 y US\$60, mientras que para los combustibles fósiles y gas natural bordea entre los US\$42 y US\$78. Esta reducción en el costo se da principalmente por el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial que permiten la automatización y mejores predicciones sobre el clima, así como la mejora en los procesos de manufactura y uso de materiales. En cuanto a la demanda, las llamadas *smart cities* reconocen que las fuentes renovables están alineadas a sus objetivos de calidad de vida y sostenibilidad, de igual modo las empresas y corporaciones apuestan cada vez más por la energía limpia y exigen a sus proveedores el uso de energía renovable y comprometen a todos los miembros de su cadena de valor en el uso de energía renovable (Deloitte, 2019). En la misma línea de análisis, un informe McKinsey (2019) indica que para el 2035 cerca del 50% de la capacidad instalada de energía será solar y eólica con China, India, y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) como los principales generadores.



Finalmente, es necesario mencionar que en el 2018 el sector eléctrico se ha caracterizado por una sobreoferta de capacidad de generación, ello debido a los siguientes factores: una nueva generación tecnológica eficiente licitada por el Gobierno peruano, la ralentización del crecimiento de la demanda vegetativa y a la postergación de inversiones mineras intensivas en el consumo de energía (ENEL Generación Perú, 2019). Precisando, en 2018 la producción de energía fue de 50,816 GW y la demanda solo de 39,247 GW (Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional [COES], 2018a). A continuación, se detalla en la Figura 5 la producción de energía en el Sistema Eléctrico Interconectado (SEIN) el mismo que ascendió a 50,816 gigavatios hora (GWh).

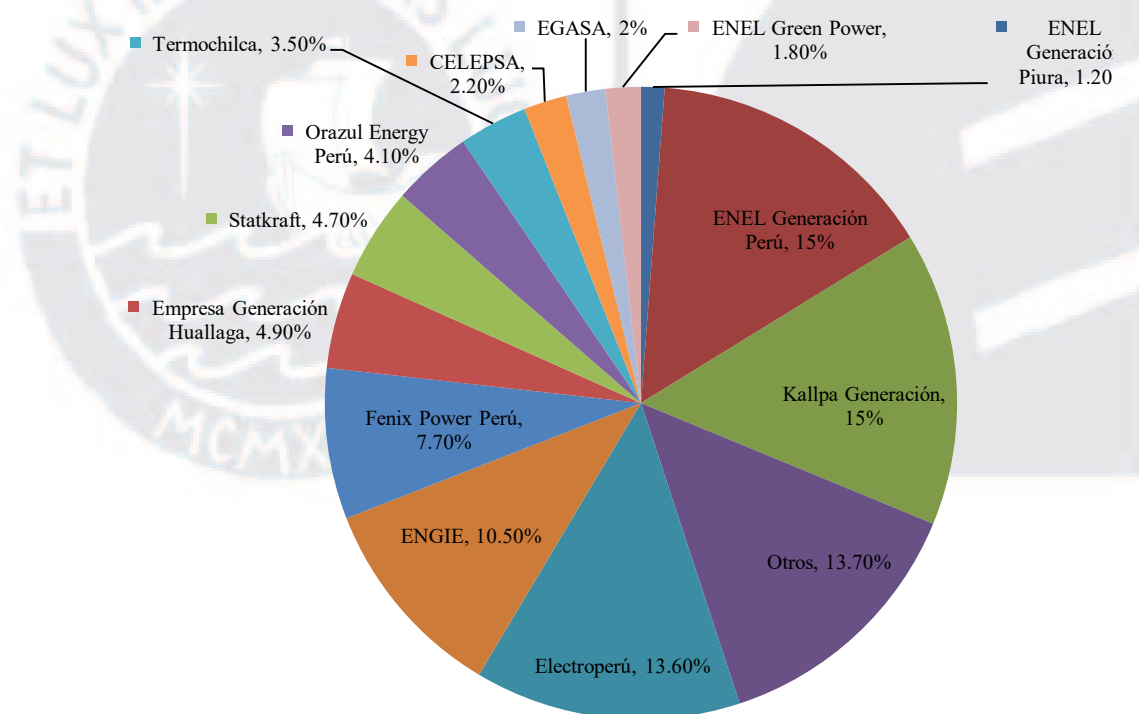


Figura 5. Producción de energía en el SEIN 2018.

Tomado de *Memoria Anual 2018*, por ENEL Generación Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

### 1.3.5 Factores ambientales (E)

Perú se ha incorporado en la Alianza Solar Internacional (ISA) que tiene como objetivo promover la energía limpia, sostenible, asequible, y renovable, está conformada por 68 países incluyendo al Perú donde tratan de mostrar su mayor potencial solar en el planeta. Cabe precisar que una de las políticas de estado peruano, es promover el uso de tecnologías

limpias que puedan ayudar al cuidado del medio ambiente y a minimizar los gases de efecto invernadero, es por ello que el Perú será sede de la conferencia internacional y exhibición solar de ISA en octubre del presente año (“Perú Será Sede,” 2018).

De otro lado, es importante mencionar que el MINEM ha implementado el proyecto Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación (NAMA) orientado al sector de energía con el objetivo de minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero; mejorar la eficiencia energética a través del etiquetado de equipos energéticos, implementar herramientas para conocer el nivel de consumo de energía, así como la transformación del mercado de iluminación en el Perú, la promoción y desarrollo de las tecnologías renovables en sistemas interconectados, promoción de energías limpias en zonas no conectadas a la red para la electrificación, calefacción, cocción, entre otros, así como la sustitución de la matriz energética y sistemas óptimos de transporte terrestre, como es el caso de los buses eléctricos en el sistema público (MINEM, 2016). Existen también proyectos relacionados a la generación de energía renovable como el Sistema Solar Rubí (Planta de energía solar más grande del Perú) y el parque eólico Wayra, parque eólico más grande del país (Calderón, 2017).

Finalmente, es importante mencionar que el Perú forma parte de la Conferencia Climática de las Naciones Unidas (COP) y en el año 2014 Lima fue la sede de la COP, en donde dos potencias como Estados Unidos y China anunciaron su compromiso mutuo para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y que el calentamiento global no sobrepase los 2° C, indicador propuesto científicamente (Gerendas, 2019). La próxima COP se realizará en Chile y su objetivo será el de buscar generar mayor conciencia a nivel mundial sobre el futuro del mundo desde la perspectiva del cambio climático y un bastión relevante será contar con mayores niveles de educación y por consiguiente más personas involucradas en ello.

### 1.3.6 Oportunidades y amenazas

De acuerdo al análisis PESTE, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas de SATEL Perú (ver Tabla 8).

Tabla 8

#### *Matriz de Oportunidades y Amenazas*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso mundial por la reducción de gases de efecto invernadero ha generado proyectos alternativos de ayuda al medio ambiente, lo que se traduce en una fuente de mayores proyectos que podría necesitar los servicios de Satel Perú.</li> <li>• La recuperación económica mundial ayudaría a generar un entorno de mayor inversión y dinamismo en el sector energía.</li> <li>• Tasa de inflación estable, genera confianza en el sector privado para las inversiones.</li> <li>• Incorporación del Perú en la Alianza Solar Internacional para la obtención de energía limpia, sostenible asequible y renovable como la introducción de proyectos solares y eólicos.</li> <li>• Eficiencia energética e incremento en el uso de energía renovable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sobreoferta de capacidad de generación eléctrica puede ser una amenaza para la expansión de SATEL Perú.</li> <li>• El consumo privado se ha visto reducido en los últimos años, aunque su tendencia es al alza podría ayudar a la recuperación de la demanda de energía.</li> <li>• Segundo sector más afectado por el ciberataque es el energético bajo la modalidad del <i>cryptohacking</i> afectando económicamente a las organizaciones.</li> <li>• Aspecto político puede generar incertidumbre en la inversión privada así como retrasos en la inversión pública, lo que afecta a la incorporación de nuevos proyectos.</li> </ul>

### 1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)

La evaluación interna identifica las fortalezas y las debilidades de la organización, con el objetivo de diseñar una estrategia que permita diferenciarse de sus competidores, basándose en las competencias distintivas de la organización (D'Alessio, 2013). Por ello, se realizará el análisis de factores internos (AMOFHIT) de SATEL Perú. Este marco toma en consideración seis dimensiones: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos y estructura organizativa, e (f) información y tecnología. El gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú declaró sobre la estructura y funciones de la organización (Palacios, 2019). De acuerdo a la entrevista realizada, a continuación, se explica a detalle las gerencias que soportan sus procesos.

#### **1.4.1 Administración y análisis de la gestión**

La administración de SATEL Perú es dirigida por Alonzo Palacios, gerente de Administración y Finanzas, quien tiene como responsabilidad la gestión y control de gastos incurridos dentro de la organización, entre los gastos más importante que maneja la empresa son: Gasto de oficinas, aseo, y limpieza, de acuerdo a lo explicado estos servicios eran solicitados a diferentes proveedores, sin embargo, analizaron que la administración más óptima de estos gastos era centralizando a un solo proveedor. Bajo este nuevo lineamiento, se realizó un proceso de licitación y seleccionaron a la empresa Dimerc Perú S.A.C., quien cumplía con los requisitos exigidos por SATEL Perú. Otros gastos administrados por esta gerencia son los relacionados a equipos de protección personal de los trabajadores (EPP), estos gastos son solicitados una vez al año y en caso de requerir algún equipo adicional para un determinado proyecto, se gestiona la autorización y la compra de estos equipos con la Gerencia de Administración. Adicionalmente, controlan los servicios de taxis, alquiler de autos, y la compra de activos fijos, que básicamente son equipos de cómputo.

Todas las compras menores a S/2,000 son aprobadas por el gerente de Administración y Finanzas, las compras que superan este monto son aprobadas por el gerente general. Es importante mencionar que esta gerencia tiene bajo su responsabilidad suplir al gerente general en su ausencia, y establecer las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades en torno a las áreas a cargo, como son el área de Contabilidad y de Recursos Humanos, funciones que serán explicadas en las secciones 1.4.4 y 1.4.5 respectivamente.

#### **1.4.2 Marketing y análisis de las ventas**

La Gerencia de Marketing y ventas está bajo la responsabilidad del gerente general Jaime López, quien tiene como misión planificar, organizar los objetivos y metas empresariales, emitiendo directivas, procedimientos que contribuyan a cumplir los objetivos

de SATEL Perú. El gerente general es el encargado de gestionar y cerrar las negociaciones con los clientes, así como de encontrar nuevas oportunidades que contribuyan a incrementar la cartera de clientes. Adicionalmente, de potenciar la marca, consolidar la confianza de sus clientes, aprovechando las oportunidades de crecimiento y manteniendo una estrecha relación con cada uno de ellos.

El gerente general, es el encargado de las relaciones públicas e imagen de la empresa, por ello tiene a su cargo actividades como la de representar a la organización ante toda clase de autoridades judiciales, políticas, y administrativas, con las facultades que le confiera la ley, y representar a la SATEL Perú ante organismos públicos y privados, nacionales, y extranjeros. Cabe destacar que SATEL Perú no tiene un equipo de Marketing dedicado a las operaciones que identifiquen las necesidades de sus clientes, en su lugar, ponen énfasis en las ventas y en la construcción de las relaciones con sus clientes. La comercialización se hace más a través de visitas, reuniones de negocios, desayunos, y conferencias.

#### **1.4.3 Operaciones y análisis de la gestión**

La Gerencia de Operaciones tiene como objetivo establecer las directrices de procedimientos de trabajo y optimización de procesos, así como controlar los trabajos que realizan los responsables de las distintas áreas. SATEL Perú maneja una estructura de diferentes áreas que soportan las operaciones de la organización, la misma que está enfocada en el aprovechamiento máximo de los recursos financieros, físicos, materiales, y recursos humanos de la empresa. Como se observa en la Figura 6, la organización tiene dos gerencias: Alta y Media- Baja Tensión, quienes tienen como función principal dirigir y controlar las operaciones de los proyectos que tienen a su cargo, haciendo seguimiento de los costos, la calidad y los plazos de entrega. SATEL Perú cuenta con tres locales: (a) Huacho, (b) Magdalena, y (c) San Miguel, y los trabajadores de estas sedes trabajan en coordinación con cada gerencia.

Adicionalmente existe un responsable de seguridad y salud del trabajo quien tiene como misión administrar las actividades relacionadas a la prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales, protección interna de las instalaciones y medio ambiente. De acuerdo a lo indagado en la entrevista, se realiza la difusión, capacitación, y entrenamiento al personal con respecto al Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST), y se cuenta con un programa integral del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud, y Medio Ambiente. Las operaciones que han estado realizándose por SATEL Perú si bien están relacionadas más a servicios de ingeniería que no son de campo, frecuentemente los ingenieros visitan las instalaciones donde se realizaran las obras planificadas, debido a esta razón tienen un riesgo, ello se evidencia que durante el año 2018 solo haya ocurrido un accidente.

El contar con una unidad especializada en prevención demuestra el compromiso de la empresa con sus trabajadores y el cumplimiento de las normas vigentes. Según el último informe de sostenibilidad 2017 (SATEL Perú, 2017), las operaciones de la organización no generan un impacto significativo hacia el medio ambiente ni área de influencia. Otra área que soporta las operaciones de SATEL Perú es de Calidad, que tiene como objetivo asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad en los procesos de la empresa. Es importante y necesario mencionar que, para la evaluación de la eficacia del enfoque de gestión, se realiza una auditoría interna semestral en donde se verifican indicadores ambientales.

#### **1.4.4 Finanzas y análisis contable**

El gerente de Finanzas tiene como funciones realizar propuestas sobre mejora de financiamiento y en coordinación con el gerente general elaboran el Plan Anual del Negocio y la estimación del presupuesto que está basado en los gastos incurridos del periodo anterior.

Al cierre de cada mes se reportan los Estados Financieros a la sede España, y brindan explicaciones de los gastos reales versus el presupuesto. Adicionalmente, esta gerencia tiene como responsabilidad la jefatura de Contabilidad, la autorización de pagos a proveedores, con quienes manejan una condición de pago de 40 a 60 días y gestiona la facturación con sus clientes (Palacios, 2019).

De acuerdo a la Declaración Anual 2017 y 2018 reportada a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), se puede visualizar que su deuda u obligaciones con terceros representan un 56% y su patrimonio es de un 44% del total del pasivo y patrimonio. De igual modo, la empresa tiene un ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 46% para 2018. La dependencia de recursos financieros de terceros se ha reducido en 2018, ya que en 2017 representaba el 79% de los activos y en 2018 solo el 56% (Palacios, 2019).

#### **1.4.5 Análisis de la gestión humana**

De acuerdo a la Figura 6, dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra un responsable de Recursos Humanos, quien tiene como funciones la elaboración de contratos de personal, actualización de las nuevos ingresos y cese de personal, y seguimiento del proceso de selección a través de la Bolsa de Trabajo Bumeran. La difusión de los lineamientos internos de la organización se realiza cada 15 días, con el objetivo de concientizar a los trabajadores sobre el cumplimiento de seguridad de la empresa. SATEL Perú tiene definido gratificaciones y/o sanciones por el cumplimiento o incumplimiento de estos lineamientos. Con respecto a la preparación de la planilla de los trabajadores esto es calculado por la asistente de Recursos Humanos, el cálculo de los sueldos variables es validado por el gerente general y los sueldos fijos por el gerente de Administración y Finanzas (Palacios, 2019).

El detalle de la planilla es elaborado en un documento Excel, el mismo que representa un riesgo porque es fácil de manipulación por tratarse de un formato manual y no estar cifrado, este detalle es enviado al banco por el gerente Financiero, quien tiene la responsabilidad que los pagos a los trabajadores se ejecute correctamente. Es importante mencionar, que la asistente de Recursos Humanos al encontrarse dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas tiene como una de sus funciones la facturación a clientes (Palacios, 2019).

Los miembros de SATEL Perú son (Palacios, 2019):

- Gerente general: Jaime López Gracia
- Gerente de Administración y Finanzas: Alonzo Palacios
- Gerente Media y Baja Tensión: Daniel Cabezas
- Gerente de Alta Tensión: Ricardo Osorio
- Responsable de Seguridad: Ysdaly Hernández Perdomo
- Responsable de Calidad: Jean Paul Salas Soria
- Inspectora: Lexamary Bastardo
- Medico ocupacional: Diana Salazar
- Coordinador de Seguridad y Calidad: Jaime Quiñonez
- Coordinador de Verificaciones: Samantha Calmet
- Coordinador de Huacho: Daniel Ventocilla
- Coordinador de Magdalena: Cristian Doroteo
- Coordinador de San Miguel: Isaías Munaico
- Contadora: Jessica Cruz
- Responsable de Recurso Humanos: Giulissa Ramos
- Mantenimiento de oficina: Jorge Díaz
- Administrativo de sistemas: William Dioses Seminario



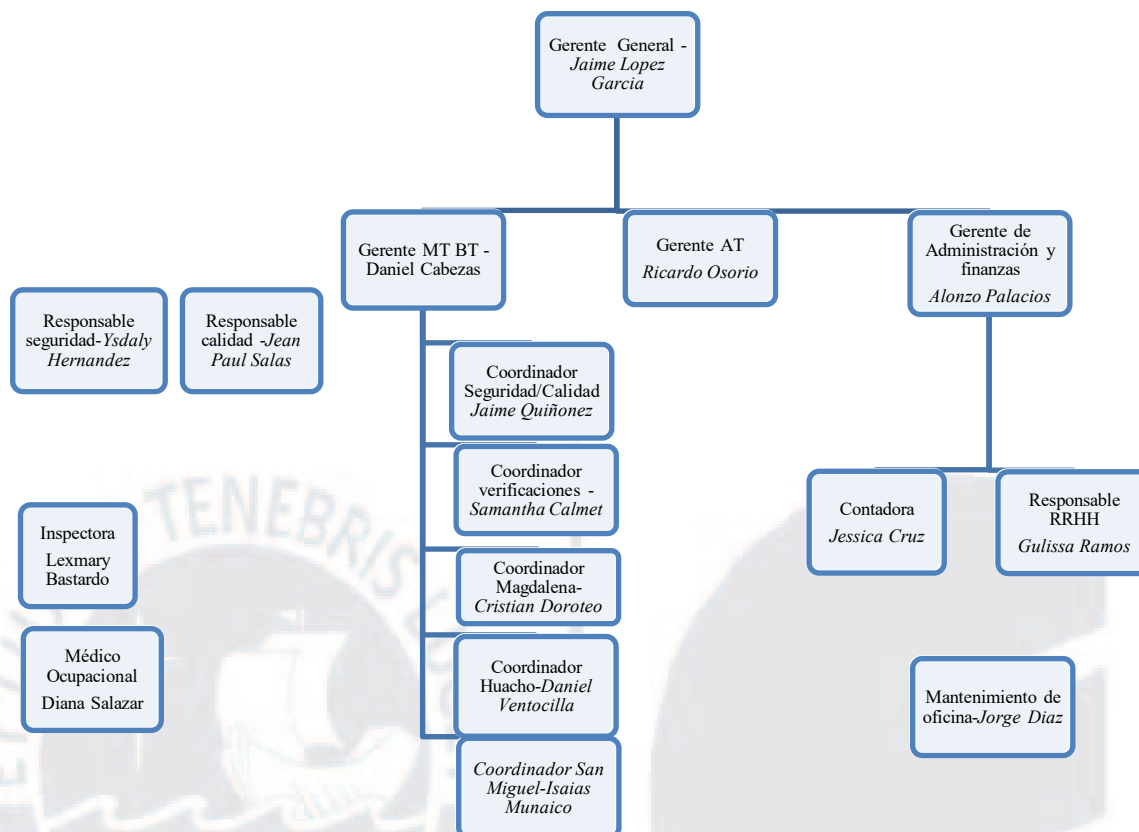


Figura 6. Organigrama de SATEL Perú, provisto por la empresa. Tomado de “Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú (M. Nuñuvero, E. Villanueva, J. Ocampo, & C. Cáceres [Entrevistadores]),” por A. Palacios, 2019.

#### 1.4.6 Análisis de la información y tecnología e investigación de desarrollo

El área de Sistemas tiene como responsabilidad administrar los sistemas que maneja la organización y brindar soporte a los usuarios de los equipos de cómputo, con el objetivo de garantizar el funcionamiento de las máquinas y de software de forma eficiente. SATEL Perú utilizan el sistema *BricsCad*, es un software compatible con el AutoCAD, el mismo que es utilizado para la administración y ejecución de los proyectos de ingeniería que realice la organización. Adicionalmente, utilizan el software contable *Siscont* para el registro de las transacciones financieras realizadas por la organización. La empresa está gestionando el cambio a un nuevo software *ERP SAP Business One*. Este sistema integra todos las áreas del negocio, ofreciendo soluciones y transformación, adaptándose al crecimiento de la empresa (Itsystems, 2018). A comparación del sistema contable *Siscont*, el software *ERP SAP*

Business permite que los procesos de la organización sean ágiles. En cuanto a la investigación y desarrollo en nuevas tecnologías o servicios no se ha evidenciado que la empresa cuente con una unidad o especialista que realice estas actividades.

#### 1.4.7 Fortalezas y debilidades internas

De acuerdo al análisis AMOFHIT, SATEL Perú tiene recursos importantes que le permiten obtener ventajas competitivas en el sector, sin embargo, se han identificado oportunidades de mejoras que deben ser atendidas para garantizar la sostenibilidad de la organización. A continuación, se detallan fortalezas y debilidades identificadas (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Matriz de Fortalezas y Debilidades de SATEL Perú*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación sólida con su cliente principal, ENEL Perú.</li> <li>• Cuenta con certificaciones e ISO's que podrían destacar a la empresa sobre otras similares</li> <li>• Capacitación constante a los colaboradores y preocupación por el clima laboral.</li> <li>• Personal técnico especializado, quienes garantizan seguridad y calidad en los servicios brindados.</li> <li>• Baja rotación de personal de acuerdo a lo manifestado en la entrevista.</li> <li>• Alta rentabilidad, ROE de 46%, y control adecuado sobre los gastos operativos y financieros de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del Gerente General en la búsqueda de nuevos clientes.</li> <li>• Concentración de facturación de la organización en un solo cliente (91% en ENEL Distribución Perú).</li> <li>• La comercialización es de boca a boca, ausencia de un equipo de marketing.</li> <li>• Concentración de funciones diversas en la Gerencia de Administración y Finanzas.</li> <li>• Ausencia de <i>software</i> actualizado, que le permita consolidar la información generada internamente.</li> <li>• Ausencia de políticas, herramientas o matrices que permitan gestionar reportes de gestión, incluidos los de sostenibilidad.</li> </ul>

*Nota.* Organigrama y Declaración Jurada SUNAT brindados por la empresa y entrevista con el personal (Palacios, 2019).

#### 1.5 Conclusiones

Las expectativas de crecimiento de la economía peruana son optimistas, en especial la del sector energía. Para el 2020 se espera un crecimiento del 4% y este viene acompañado de mayores regulaciones medioambientales desde la gestión de políticas públicas y privadas. Esto representa un reto para todos los actores del sector energía. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el crecimiento sería aún mayor si se mejoran los niveles de competitividad del Perú, debido a que uno de los factores en los que menos destaca el país es en el de Infraestructura; ello tiene un efecto en la sobreoferta de energía, la cual no es utilizada por

ausencia, o limitada, demanda. De otro lado, de acuerdo al análisis realizado, se observa que desde el año 2013 SATEL Perú desarrolla servicios relacionados a la distribución eléctrica, y vienen participando en procesos de licitación con el objetivo de ampliar su cartera de cliente. Sin embargo, se observa que existe una alta competitividad entre las empresas de este sector, lo cual les exige diferenciarse a través de certificaciones en materia de calidad y seguridad, que son altamente valorados por los clientes, como es el caso de ENEL Distribución Perú, con quien tiene un poder de negociación bajo, por las exigencias de esta empresa y por la alta dependencia como cliente.

La estructura actual de SATEL Perú soporta sus operaciones para garantizar la calidad de sus servicios, sin embargo, existentes debilidades que requieren ser atendidas en un mediano plazo, con el fin de mitigar los posibles riesgos que puedan presentar sus procesos internos. De acuerdo al análisis realizado, la distribución de funciones y responsabilidades está basada en orientar una gestión eficiente y responsable, sin embargo, se identifica una alta dependencia del gerente general para la búsqueda de nuevos clientes, dado que no cuenta con un equipo para la comercialización de los servicios que ofrece SATEL Perú. La presencia de un equipo de Marketing y ventas no solo contribuiría a analizar el comportamiento de los clientes y de nuevos nichos de mercados, sino que el gerente general podría enfocarse en liderar, planificar una estrategia para la empresa. De igual modo, se verifica concentración de funciones en la Gerencia de Administración y Finanzas, lo que dificulta entre otros aspectos no poder cumplir con la elaboración de reportes e indicadores de gestión de la empresa, tanto en aspectos financieros como de sostenibilidad. SATEL Perú, es una empresa que se encuentra en una etapa de crecimiento en un entorno en donde las leyes y compromisos medioambientales del sector energía son cada vez más exigentes, por tal motivo tiene un reto importante que es la incorporación de las buenas prácticas de sostenibilidad en la gestión de sus procesos, el mismo que le permita asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado.

## Capítulo II: Problema Clave

### 2.1 Problemas Identificados en la Empresa

En base al análisis realizado, se han identificado oportunidades de mejora que la empresa debe empezar a trabajar a fin mantener un crecimiento continuo y sostenible en el tiempo. En primer lugar, se ha establecido que actualmente la empresa ha elaborado el reporte GRI 2017 para dar cumplimiento a las exigencias de su principal cliente, ENEL Distribución Perú, pero no se ha evidenciado que este reporte forme parte una estrategia integradora en donde la sostenibilidad sea un factor determinante para generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, y como consecuencia del primer problema, esto puede ocasionar que la empresa no destine recursos y personal para la elaboración y monitoreo periódico de indicadores que incorporen aspectos de sostenibilidad como es el GRI. Ello se evidencia en la alta dependencia y concentración de funciones por parte de Jaime López Gracia - Gerente general quien realiza actividades de marketing y ventas y Alonzo Palacio - Gerente de Administración y Finanzas, quien también es el encargado de elaborar el reporte GRI.

Finalmente, si bien ENEL Distribución Perú es el principal cliente de la empresa, este sería un problema en cuanto a la concentración de ingresos que tiene SATEL Perú con este cliente; este problema se deriva también del primero, en el sentido que si la empresa incorpora en la cultura y estrategia, herramientas y reportes de gestión de sostenibilidad para sus *stakeholder*, como por ejemplo GRI, que se elaboró para el año 2017, podría diferenciarse de otras empresas y con ello poder incursionar con otros potenciales clientes que valoren las operaciones sostenibles de sus proveedores.

#### 2.1.1 Problema 1: Concentración de ingresos por venta

SATEL Perú tiene una alta dependencia en un solo cliente, en base a la Declaración Anual de Renta del 2018, se puede observar que aproximadamente el 91% de su facturación es con ENEL Distribución Perú. Bajo este escenario, si el cliente atravesara algún problema

económico o cualquier tipo de contingencia, SATEL Perú se vería afectado por demostrar una alta dependencia con este cliente. Por tal motivo, es importante evitar la concentración de la facturación de la organización en un único cliente, con el objetivo de prevenir crisis y salvaguardar la continuidad de sus operaciones.

### **2.1.2 Problema 2: Concentración de las funciones de gestión**

La gestión, búsqueda, y cierre de negociaciones con clientes depende exclusivamente del gerente general de la organización. Actualmente no existe un área de apoyo en la comercialización de los servicios que ofrece SATEL Perú. Ante una posible salida del gerente general, no existe un sucesor capacitado en la gestión e identificación de nuevos nichos de mercado. Por otro lado, la Gerencia de Administración y Finanzas asume diversas funciones, no solo la gestión financiera de la organización, sino también los procesos de recursos humanos. De acuerdo a la estructura y funciones del responsable de Recursos Humanos, se ha identificado que dentro de sus funciones involucra tareas financieras, como es la facturación a los clientes. La estructura de SATEL Perú no cuenta con una amplia distribución de niveles y funciones, por tal motivo, no se ha desarrollado la segregación de funciones dentro del área de Administración y Finanzas. En este escenario la empresa asume posibles riesgos, tales como: Errores involuntarios en los procesos, incumplimientos de los plazos comprometidos en los reportes internos y servicios brindados, que pueden generar un impacto económico y afectar la imagen de la empresa.

### **2.2 Problema Clave: Ausencia de Continuidad en la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad**

Como se mencionó anteriormente, los dos problemas mencionados en la sección 2.1, son consecuencia de un problema principal: La empresa ha elaborado el reporte GRI 2017 con motivos de dar cumplimiento a las exigencias de su principal cliente, ENEL Distribución Perú, y no se ha evidenciado políticas y/o metodologías en las que este reporte forme parte una estrategia integradora en donde la sostenibilidad sea un factor determinante para generar

una ventaja competitiva. La sostenibilidad no debe ser aplicada solo por el cumplimiento de una exigencia normativa o por cumplir con los requisitos de licitación. Es importante que SATEL Perú defina una estrategia que le permita equilibrar el crecimiento, la rentabilidad, y la sostenibilidad, con el objetivo de llegar a ser una empresa respetada y valorada entre sus actuales y potenciales clientes. Se observa que SATEL Perú cuenta con valiosas certificaciones tales como: Certificación Trinorma (ISO 9001, ISO14001, y OHSAS 18001) en el servicio prestado, certificación de la Asociación de Buenos Empleadores y Reporte de sostenibilidad a través de GRI; sin embargo estas fueron obtenidas como exigencias de los clientes y porque representaban una ventaja sobre los competidores en el proceso de selección de proveedores, esta situación representaría una motivación extrínseca sobre el espíritu de lo que buscan estas certificaciones, lo cual podría originar que estos aspectos no sean perdurables en el tiempo. Una buena forma de mejorar esta situación sería, incorporar metodologías, buenas prácticas y estándares de aspectos que no necesariamente se encuentran entre los requisitos de las licitaciones, y a su vez estos nuevos aspectos serían promocionados y aprovechados como diferenciador ante la competencia, lo cierto es que este escenario no sería fácil, ya que, las licitaciones desde ya representan un pliego complejo de cumplir.

### **2.2.1 Definición del problema**

El problema clave surgió del análisis interno y externo, en donde se puede observar la ausencia de políticas y/o metodologías orientadas a una gestión que le permita avanzar en el desarrollo sostenible de la empresa. La descripción del problema clave se llevará a cabo analizando cinco factores: (a) sustancia, (b) ubicación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) perspectiva de tiempo.

### **2.2.2 Sustancia**

La sustancia del problema clave está relacionada a la ausencia de políticas y/o metodologías alineadas a la gestión del desarrollo de sostenibilidad de la empresa, y que dada la tendencia actual del sector energía a nivel mundial y local, resultan imprescindibles y

deben ser tomadas en cuenta (Motyka et al., 2018). Esta problemática es el origen de otros problemas identificados, como son la concentración de facturación en un solo cliente, concentración de funciones por parte de la Gerencia General y el gerente de Administración y Finanzas y certificaciones alineadas solo a requisitos de licitaciones. Dado que SATEL Perú se encuentra en una etapa de crecimiento, es importante que la empresa logre integrar la sostenibilidad en sus estrategias, incorporando buenas prácticas para la gestión de posibles riesgos que pueden afectar a la organización, y en la creación de valor compartido con sus grupos de interés. Por tal motivo, es recomendable que SATEL Perú empiece a gestionar la sostenibilidad con una mirada de largo plazo, con enfoques de Gestión GRI Estándares, integrando la estrategia de la empresa con las necesidades de los stakeholders.

### **2.2.3 Ubicación**

El problema principal se encuentra en las operaciones que gestionan las áreas de Administración y Gerencia General. De acuerdo al análisis interno, se observa la concentración de funciones que asumen las dos gerencias, y que no les permite enfocarse en la elaboración de políticas y/o metodológicas alineadas al desarrollo de sostenibilidad de la empresa. Ambas gerencias son claves en la estructura organizacional de SATEL Perú, y en ellas recae la responsabilidad de elaborar políticas y/o metodologías que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo. Adicionalmente, son los encargados de publicar y difundir políticas y estrategias de sostenibilidad con los colaboradores de la empresa y de asegurarse de su respectivo entendimiento y cumplimiento.

### **2.2.4 Propiedad**

En base a la descripción del problema clave, el propietario de la elaboración y aprobación de políticas y/o metodologías en SATEL Perú es la Gerencia General. Esta área es la responsable de estandarizar los procesos de la empresa, por tal motivo el gerente general como máxima autoridad y líder, puede actuar y reaccionar rápidamente para la implementación de políticas y/o metodologías que permitan el desarrollo sostenible de la

empresa y con ello mejorar la competitividad de la empresa. Sin embargo, ante una decisión tan importante, el gerente general debe analizar estos nuevos lineamientos de sostenibilidad con los líderes de las otras gerencias de SATEL Perú y con su matriz, que se encuentra en España. Según lo mencionado, el gerente general de la empresa, será el propietario o dueño de brindar trazabilidad a través políticas y/o metodologías que permitan gestionar sus procesos basándose en enfoques de gestión bajo los estándares GRI. Es un compromiso de la Gerencia General asumir determinados valores, que le permitan gestionar sus procesos tomando como base la sostenibilidad, con la finalidad de obtener una mejora continua en sus operaciones e ingresar a nuevos mercados.

### **2.2.5 Magnitud**

La ausencia de políticas y metodologías para la gestión sostenible puede afectar considerablemente la continuidad de las operaciones de la empresa en el mercado peruano, dada las exigencias regulatorias actuales mencionadas ya anteriormente. La empresa asume riesgos, si su desempeño económico, su rentabilidad, gestión de sus propios recursos y la relación con su comunidad, no están alineados a buenas prácticas de sostenibilidad, generando un impacto negativo en la supervivencia de la empresa. Los constantes cambios y la competencia en el mercado exigen a las organizaciones adaptar modelos de negocio enfocados en la sostenibilidad, que son valorados positivamente por los stakeholders.

### **2.2.6 Perspectiva del tiempo**

Desde el inicio de sus operaciones SATEL Perú ha trabajado en el proceso de mejora de su gestión de calidad, sin embargo, se aprecia una ausencia de políticas y/o metodologías enfocadas en la sostenibilidad de la organización. La estrategia de la empresa debe estar basada en proporcionar servicios *responsables* en el mediano y largo plazo, permitiéndole alcanzar ventajas competitivas y logrando diferenciarse de sus competidores. En la actualidad, las exigencias regulatorias medioambientales presionan más a las empresas a que



consideren la gestión sostenible en sus procesos, y la que no lo haga claramente se verá afectada y podría ser desplazada del mercado.

### **2.3 Conclusión**

La problemática clave identificada de SATEL Perú, a la vez puede representar una oportunidad clave para originar su expansión a distintas áreas de la ingeniería, no solo de Ingeniería Civil y Eléctrica y aprovechar la tendencia del sector energía para fortalecer el enfoque de su gestión y cultura organizacional, ya que de acuerdo a McKinsey (2019), para el 2035 cerca del 50% de la capacidad instalada de energía será solar y eólica. La compañía ha demostrado ser exitosa con los contratos actuales, consiguiendo logros con un número reducido de personal. Esto significa que posee una cultura competitiva y capacidad técnica. La experiencia en los servicios prestados a su principal cliente ENEL Distribución Perú, permite dar soporte a la exploración de nuevos negocios y de esta manera la potencial diversificación reduciría la dependencia de la compañía de un solo cliente, con ello asignaría mejor los recursos internos y responsabilidades claves en la gestión y monitoreo de indicadores de sostenibilidad.

## Capítulo III: Revisión de la Literatura

### 3.1 Mapa de la Literatura

El análisis del mapeo de la literatura permitirá definir una estructura para desarrollar los temas claves que se analizarán en la presente tesis, identificando los temas principales y secundarios relacionados a las herramientas de gestión sostenible como parte de la estrategia. Adicionalmente, es una herramienta que ayudará a visualizar de forma integral los conceptos a desarrollar, y a la identificación adecuada de los autores, libros, informes, revistas arbitradas, y otros, que serán utilizados para el entendimiento y análisis de la investigación.

La información principal que se revisará tomando en cuenta lo analizado anteriormente respecto a SATEL Perú, es la siguiente: (a) Sostenibilidad, la importancia del desarrollo sostenible y su relación con los siguientes temas; (b) Objetivos de desarrollo sostenible; (c) Estrategias y creación de valor; (d) Pequeñas y medianas empresas; (e) Sector energía, (f) Estructura organizacional y proceso estratégico, y (g) Reportes integrados de sostenibilidad. A continuación, en la Figura 7, se detallan los conceptos y autores revisados.

### 3.2 Revisión de la Literatura

El propósito de la revisión de la literatura es comprender la importancia de los temas principales mencionados anteriormente y elaborar el marco teórico-conceptual, con respecto a los vinculados con el desarrollo sostenible de las organizaciones. La revisión bibliográfica de los principales temas son los siguientes: (a) Sostenibilidad, la importancia del desarrollo sostenible y su relación con los siguientes temas; (b) Objetivos de desarrollo sostenible; (c) Estrategias y creación de valor; (d) Pequeñas y medianas empresas; (e) Sector energía, (f) Estructura organizacional y proceso estratégico, y (g) Reportes integrados de sostenibilidad. La información analizada permitirá comprender la importancia del desarrollo sostenible, los mecanismos para lograr una mejor administración de los recursos, con la finalidad de encontrar un equilibrio en el crecimiento económico, ambiental, y social, buscando el bienestar de las futuras generaciones.

## Reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión

Sostenibilidad	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Estrategia y creación de valor	Pymes	Estrategia, cambio y estructura organizacional	Sector energía	Reportes de Sostenibilidad	Análisis Financiero
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Barcellos de Paula, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Laasch y Conaway, 2015</a></li> <li>• <a href="#">MERCOSUR, 2008</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naciones Unidas, 2019a</li> <li>• <a href="#">Cosme, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Cortés-Puch, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Medina &amp; Iberico, 2011</a></li> <li>• <a href="#">Martínez et al., 2006</a></li> <li>• <a href="#">Clarkson, 1995</a></li> <li>• <a href="#">Townsend, 1979</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Barcellos de Paula, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Álvarez &amp; M. Álvarez, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Marquina et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Muñoz del Nogal, 2015</a></li> <li>• <a href="#">Gupta, 2014</a></li> <li>• <a href="#">Miralles, Miralles, y Dazza, 2014</a></li> <li>• <a href="#">D'Alessio, 2013</a></li> <li>• <a href="#">Porter y Kramer, 2011</a></li> <li>• <a href="#">Olcese, 2011</a></li> <li>• <a href="#">Rodríguez, 2010</a></li> <li>• <a href="#">Echevarría, 2008</a></li> <li>• <a href="#">OECD, 2005</a></li> <li>• <a href="#">Allen y Gorgeon, 2003</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Pereira, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Herrera et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Banco Mundial, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Ministerio de Economía de España, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Pérez y Ramírez, 2015</a></li> <li>• <a href="#">Muñoz del Nogal, 2015</a></li> <li>• <a href="#">Baumann et al., 2013</a></li> <li>• <a href="#">Cardozo et al., 2012</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">González et al., 2019</a></li> <li>• <a href="#">Carro et al., 2017</a></li> <li>• <a href="#">Romero y Miranda, 2017</a></li> <li>• <a href="#">Harrel, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Luby y Stevenson, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Martin, 2015</a></li> <li>• <a href="#">Naranjo y Calderón, 2015</a></li> <li>• <a href="#">Zoltners, 2014</a></li> <li>• <a href="#">Artal, 2013</a></li> <li>• <a href="#">Ramírez, 2013</a></li> <li>• <a href="#">D'Alessio, 2013</a></li> <li>• <a href="#">Daft, 2011</a></li> <li>• <a href="#">Bernal, 2011</a></li> <li>• <a href="#">Goldsmith, 2009</a></li> <li>• <a href="#">Robbins y Judge, 2013</a></li> <li>• <a href="#">Chiavenato, 2009</a></li> <li>• <a href="#">Kotter y Schlesinger, 2008</a></li> <li>• <a href="#">Kotter, 2007</a></li> <li>• <a href="#">Dalrymple y Cron, 1999</a></li> <li>• <a href="#">Chandler, 1962</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Morcillo et al., 2018</a></li> <li>• <a href="#">Sánchez, Vásquez, y Viloría, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Sepúlveda, Valero, y Bonilla, 2018</a></li> <li>• <a href="#">Kowal y Kustra, 2016</a></li> <li>• <a href="#">Vásquez y González, 2011</a></li> <li>• <a href="#">González, Beltrán, y Peralta, 2006</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Barcellos de Paula, 2019</a></li> <li>• <a href="#">Sepúlveda et al., 2018</a></li> <li>• <a href="#">Rivera et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Alonso et al., 2015</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Brezina et al., 2016</a></li> <li>• <a href="#">Avolio et al., 2015</a></li> </ul>

Figura 7. Mapa de la literatura con autores.

### 3.2.1 Sostenibilidad

La sociedad se encuentra en constante crecimiento, en donde las necesidades, las creencias y los valores de las personas cambian en el tiempo. Es por esta razón, que las organizaciones para cumplir las necesidades de sus clientes, buscan nuevas formas de gestión, para no solo cumplir con sus expectativas, sino también, para poder reaccionar ante las exigencias de la competencia y de la globalización. Este reto asumido por las empresas, los exige a elaborar políticas y procedimientos internos teniendo como base fundamental la sostenibilidad.

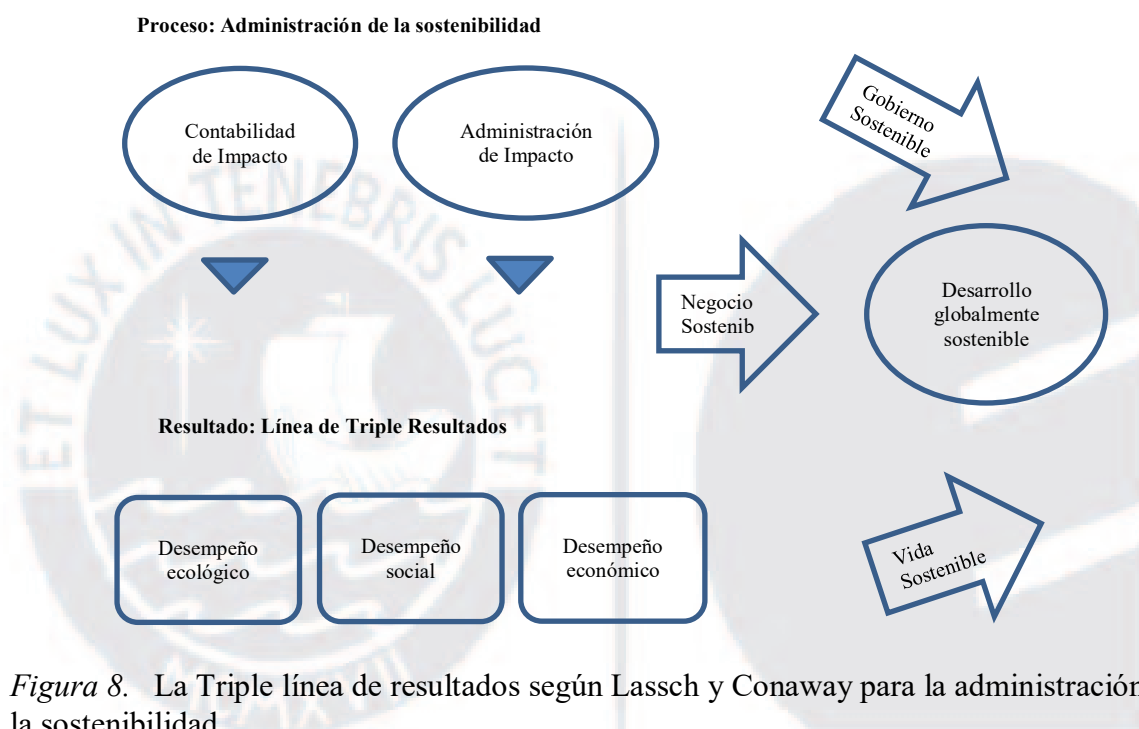
El concepto de *desarrollo sostenible* estuvo presente desde las culturas antiguas, en donde se manifestaron buenas prácticas y actividades, que fomentaron a fortalecer el concepto de sostenibilidad y fueron la base para el crecimiento sostenible a una escala global. A continuación se mencionan dos casos (Laasch & Conaway, 2015):

- Las leyes aborígenes para la sostenibilidad en las Islas Tikopia, aproximadamente de 1,500 d. C., los pobladores reemplazaron las prácticas de tala y quema por la agricultura sostenible.
- El pueblo polinesio Maorí, en Nueva Zelanda, quienes desarrollaron un sistema de penalidades y recompensas, que contribuía a la sostenibilidad social y ambiental.

Inicialmente, el concepto de sostenibilidad estaba relacionado al aspecto ecológico o ambiental, sin embargo, esta definición tiene un mayor alcance, debido a que involucra temas sociales, culturales, económicos, y tecnológicos. La presidenta de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Gro Harlem Brundtland manifestó en el informe titulado *Nuestro Futuro Común* de 1987, que el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo (Naciones Unidas, 2011a).

Adicionalmente señala que el desarrollo sostenible busca lograr un equilibrio entre tres desempeños: (a) ambiental, (b) económico, y (c) social. El informe brindado por Brundtland,

fue el inicio de análisis y estudios de actividades sostenibles. Existen tres desempeños que permiten medir el impacto de un negocio en el mundo, estos son el (a) ecológico, (b) social, y (c) económico, conocidos como la Administración de la Línea de Triple Resultado (Laasch & Conaway, 2015). A continuación, se ilustra el propósito de la administración del desempeño sostenible de una organización (ver Figura 8).



*Figura 8.* La Triple línea de resultados según Lassch y Conaway para la administración de la sostenibilidad.

Tomado de *Principios de Administración Responsable: Sostenibilidad, Responsabilidad y Ética Globales*, por O. Laasch y R. N. Conaway, 2015. México, D. F., México: Cengage Learning.

De acuerdo a lo explicado por estos autores, si las empresas logran administrar esta línea de triple resultado, podrían volverse sostenibles, contribuyendo no solo al desarrollo de la organización, sino que también, al desarrollo sostenible del mundo. Adicionalmente, señalan que la línea de triple resultado es la piedra angular para la administración de la sostenibilidad empresarial, porque permite medir el impacto de las actividades que realiza la organización hacia la sociedad. Otro concepto importante es de Elkington (como se citó en Barcellos de Paula, 2019), quien definió que el concepto de sostenibilidad representa un esfuerzo por equilibrar las demandas y aspiraciones fundamentales divergentes, es decir es la

integración de las diferentes necesidades de la sociedad dentro de un largo plazo. Importante citar al *Informe de Compras Públicas Sustentables en el MERCOSUR* (MERCOSUR, 2008), donde se señala que el desarrollo sostenible requiere de la creación de sistemas y negocios que se relacionen con el manejo responsable de los recursos naturales, con la generación de valor económico para la sociedad y las organizaciones. Bajo este escenario, la sostenibilidad empresarial se refiere a crear valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, según lo manifestado por Hart y Milstein (como se citó en Barcellos de Paula, 2019).

### **3.2.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

El mundo cada vez más se enfrenta a diversos desafíos, entre ellos lograr que las personas obtengan las mismas oportunidades de desarrollo y bienestar, es por ello que en el año 2000 se celebró la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas donde se establecieron metas cuantificables denominados objetivos del milenio (ODM) para poder hacer frente a las principales problemáticas del mundo como; la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la reducción del analfabetismo y de las enfermedades, la igualdad de género incluyendo al empoderamiento de la mujer, la reducción de la mortandad infantil, el mejoramiento de la salud materna, y la sostenibilidad del medio ambiente (Naciones Unidas, 2011b). En enero del 2016, se construyeron los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en base a los éxitos logrados en los objetivos del milenio, 193 estados pertenecientes a las Naciones Unidas aprobaron una lista de 17 objetivos de desarrollo sostenible con el fin de poder cumplir una visión transformadora hacia el sostenimiento económico social y ambiental al 2030.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019), los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) están fuertemente activos en la erradicación de la pobreza, la protección del planeta, y el aseguramiento de la prosperidad y paz en la sociedad,

repercutiendo positivamente y de manera sostenible en las generaciones futuras. Según Cortés-Puch (2016), es trascendental que estos objetivos sean conocidos, comprendidos, y adoptados por los países partícipes y que la sociedad, el Gobierno, y el sector privado apoyen a su cumplimiento. Las universidades, centros de investigación, institutos, escuelas, entre otros, cumplen un rol importante como aliados estratégicos a los ODS ya que brindan conocimiento y buenas prácticas de gestión donde se toman en cuenta las necesidades de las comunidades y se trabajan de manera conjunta con los diferentes stakeholders, incluyendo a la cooperación internacional (Cosme, 2018), entendiéndose como stakeholders a los distintos grupos de interés que afectan directamente a una organización como; colaboradores, clientes, socios, accionistas, proveedores, sociedad, reguladores, directivos, medios de comunicación, entre otros (Clarkson, 1995).

Los ODS como se mencionó previamente se basan en 17 objetivos, los que son; fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación, e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción, y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia, e instituciones sólidas, y por último alianzas para lograr los objetivos. A continuación, se han seleccionado y agrupado los objetivos de desarrollo sostenible según el grado de relación que tiene, o debería tener, con la empresa SATEL Perú. En primer lugar, se agrupan los objetivos: (a) erradicación de la pobreza, (b) erradicación del hambre, y (c) la obtención de una educación de calidad. Se define pobreza como:

La pobreza puede referirse objetivamente y aplicarse consistentemente solo en términos de concepto de privación relativa, el término se entiende objetivamente más que subjetivamente, son; individuos, familias y grupos de la población que carecen de

los recursos para obtener los tipos de dieta, participar en las actividades y tener las condiciones de vida y las comodidades que se acostumbran, o que al menos son ampliamente promovidas o aprobadas, en las sociedades a las que pertenecen. Sus recursos están tan significativamente por debajo de los del individuo o la familia promedio que resultan, en efecto, excluidos de los patrones ordinarios de vida, costumbres o actividades. (Townsend, 1979, p. 28)

A nivel global, se entiende que las cifras de pobreza han decrecido a la mitad a partir del año 2000, lográndose avances de mayor trascendencia en países dentro del continente asiático; sin embargo, aún alrededor del 42% de la población del África Oriental y Occidental viven en situación pobreza extrema, lamentablemente las tasas altas de pobreza por lo general lo tienen los países de menor magnitud territorial, países frágiles y afectados por diversos conflictos. El objetivo a nivel global para el 2030 es la erradicación de la pobreza extrema y la reducción de por lo menos a la mitad el nivel de pobreza en el mundo, garantizando así que todos tengan los mismos derechos en cuanto a; recursos económicos, acceso a los servicios básicos, a la propiedad, al control de las tierras y otros bienes, a la herencia, a los recursos naturales, a las nuevas tecnologías apropiadas y a los servicios financieros, incluyendo a la micro financiación (Naciones Unidas, 2019a). En el Perú, según el INEI (2019b), el sector rural es el ámbito que se encuentra más afectado por la pobreza al 2018 con 42.1% siendo también una de las principales prioridades del país.

Asimismo, la reducción del hambre en su totalidad es uno de los objetivos de vital importancia debido a que ello hace que las personas sean menos productivas y sensibles a sufrir enfermedades, siendo relacionada directamente con la pobreza por ser un impedimento para el incremento de los ingresos y la mejora de la calidad de vida, se estima que cerca de 800 millones de personas sufren de hambre en todo el mundo y causa cerca del 50% de las muertes en menores de cinco años de edad, siendo Asia el continente con mayor población de



personas que sufren de hambre (Naciones Unidas, 2019b). A nivel global, según Martínez et al. (2006), cada año nacen 112 millones de niños con un nivel bajo de peso y 178 millones de niños menores de cinco años sufren de desnutrición crónica infantil, en el Perú existen 938,000 casos de desnutrición crónica infantil, siendo uno de los 36 países que concentran esta problemática.

Como siguiente objetivo está tener una educación de calidad, considerando que la educación es uno de los pilares fundamentales para erradicar los principales problemas de la sociedad, entre ellos la pobreza y el hambre, según las Naciones Unidas (2019c) a nivel global el 50% de los niños que no asisten a la escuela primaria vive en zonas de conflicto y la mayoría de los niños que no se encuentran inscritos en las escuelas viven en el África Oriental y Occidental, los principales motivos de una educación de calidad es la falta de profesores de calidad es decir profesores no capacitados así como la falta de una infraestructura adecuada y becas educativas. El Perú se encuentra en la posición 63 en comprensión de textos y matemáticas y en el puesto 64 en ciencias de un total de 65 países, ubicándose en el último lugar en comprensión de textos y ciencias y en el penúltimo en matemáticas de todo América Latina (Medina & Iberico, 2011).

De otro lado se agrupan los objetivos de; salud y bienestar, agua limpia y saneamiento, y energía asequible y no contaminante, así como salud infantil, salud materna, y la erradicación de enfermedades infecciosas, estos objetivos son importantes a tomar en cuenta en las organizaciones debido a que son el pilar para el desarrollo de una sociedad, es por ello que las empresas deben ayudar a sus colaboradores a tomar medidas preventivas en salud así como también tomar acciones para reducir la contaminación ambiental haciendo uso de energías renovables.. Según Naciones Unidas (2019c), África sigue siendo el continente con mayores tasas de mortandad de niños, cuatro de cada cinco muertes de niños menores de cinco años se da en este continente. Asimismo, la tasa de mortandad materna en los países en

vías de desarrollo es 14 veces mayor que en los países desarrollados. En cuanto a las enfermedades infecciosas, el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) es el principal causante de las muertes en mujeres en edad reproductiva, aproximadamente 1.8 millones de personas contrajeron la infección en el 2017 y actualmente en África el Sida es la principal causa de muerte en adolescentes entre 10 a 19 años de edad y en el mundo es la segunda causa de muerte. Asimismo, el índice de malaria se ha reducido en un 37%, a nivel global tres de cada 10 personas no cuentan con servicios seguros de agua potable y la escasez de agua representa el 40% de la población mundial, así como un poco más del 80% de aguas residuales se vierten en el mar o en los ríos.

En cuanto al objetivo de contar con energía asequible y no contaminante, cerca del 13% de la población en el mundo no cuenta con acceso a electricidad, aún 3 millones de personas a nivel global cocinan a combustible produciendo altos índices de contaminación e ineficiente uso de tecnología, concentrando la energía el 60% de las emisiones de gases de efecto invernadero, la energía de uso renovable ha mejorado gracias a la hidroeléctrica, la energía solar y energía eólica, siendo utilizada por la población mundial un 17.5% en el 2015 (Naciones Unidas, 2019c).

Por último, se cuentan con los objetivos de trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles, y alianzas para el logro de los objetivos. En el 2017 el porcentaje de desempleo a nivel mundial fue de 5.6%, asimismo, los varones percibieron 12.5% más en cuanto a nivel salarial que las mujeres. En cuanto a la economía peruana en el año 2017 esta creció en 2.5%, en el 2018 creció en 3.6%, se espera que para fines del año 2019 el crecimiento sea de 4.3%, para el 2020, de 4.5% y para el 2021 llegue a 5% (MEF, 2018), al cierre del 2019 y 2020 hay una tendencia favorable para el sector no primario como; manufactura, electricidad y agua (BCRP, 2019a). En relación al objetivo de ciudades y comunidades sostenibles, las principales ciudades a nivel mundial ocupan solo el 3% de la

tierra; sin embargo, tienen entre el 60% y el 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono, asimismo, desde 2016, el 90% de las personas que se encuentran en las ciudades respiraban aire que no estaban dentro de las normas de seguridad indicados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), provocando un 4.2 millones de muertes debido a la contaminación atmosférica (Naciones Unidas, 2019c).

### **3.2.3 La sostenibilidad en la estrategia y creación de valor**

Las empresas buscan ser competitivas, innovadoras, tener un alto grado de preparación para anticiparse a sus competidores y cumplir con las expectativas de sus clientes, todo ello será posible con la definición e implementación de la estrategia de la organización. Para Porter (1996), la estrategia, que consiste en ser diferente, únicos, y en generar valor, es aquella que se basa en las necesidades y el acceso de los clientes, o en la variedad de los productos o servicios de la empresa. Según lo mencionado por Allen y Gorgeon (2003), las estrategias de éxito se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo. Otra definición importante, donde especifican que la estrategia es la dirección para obtener un desarrollo sostenible la brinda D'Alessio (2013), quien menciona que las estrategias son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia, y que conducen a la organización a la visión esperada, es decir es el camino que permite alcanzar los objetivos a largo plazo.

De otro lado, de acuerdo a D'Alessio (2013), el proceso estratégico de una organización se divide en tres etapas: (a) planeamiento estratégico o formulación, (b) dirección estratégica o implementación, y (c) control estratégico o evaluación. El planeamiento estratégico se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética; el análisis FODA y de las Cinco Fuerzas de Porter; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y finalizará con la identificación y selección de las estrategias

específicas que permitirán alcanzar la visión trazada. A su vez, el proceso estratégico es un proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y requiere de la participación de las personas claves de la organización.

Algunas empresas han comenzado a realizar un cambio en su administración empresarial, en donde se observa el planteamiento de estrategias de sostenibilidad enfocados en la responsabilidad social corporativa (RSC) e innovación (Muñoz del Nogal, 2015). De acuerdo a un estudio realizado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, una buena gestión y comunicación en responsabilidad social, tiene un impacto positivo en los resultados de la empresa y su implementación no genera un impacto en costos elevados (Olcese, 2011). Los beneficios de la RSC, destacan una mejora en la reputación, así como también en la eficiencia operativa y posicionamiento ante la competencia (Muñoz del Nogal, 2015). La responsabilidad social también es considerada como una ética de gestión con sus grupos de interés, donde los mecanismos de generación de confianza varían de acuerdo al sector, y deben ser enmarcados en la visión estratégica (Marquina et al., 2016).

Con respecto a la innovación, es definida como la introducción de un nuevo producto (i.e., bien o servicio), o de un proceso nuevo o mejorado, de un nuevo método de comercialización, o de organización del negocio (OECD, 2005). Esta definición, de acuerdo a la tercera edición del *Manual de Oslo* está enfocada básicamente en temas económicos y empresariales. Sin embargo, se introducen tres modalidades, la innovación orientados a la sociedad, la cultura, y el arte, que son medios que contribuyen a incrementar el bienestar social, la calidad de vida, y el nivel cultural (Echevarría, 2008). En base a estudios realizados, surge un nuevo concepto, la *innovación abierta*, que es la apertura de los procesos de innovación y tecnología mediante la interacción de factores externos, para obtener beneficios en innovación y rendimiento empresarial (Álvarez & M. Álvarez, 2018). De acuerdo a los conceptos mencionados para cada enfoque, la RSC e innovación, contribuyen a

desarrollar y potenciar las estrategias del negocio y a la creación de valor de manera sustentable, en beneficio tanto para la compañía y para sus grupos de interés.

Un paso importante que las empresas deben realizar, es la identificación de sus grupos de interés para el desarrollo sostenible de sus actividades. Una forma de identificarlos es por el tipo de relación que tienen con la empresa, ya sea por su grado de responsabilidad, por su influencia, por su cercanía, por su dependencia o por la representación con la organización (Barcellos de Paula, 2019). La satisfacción de los stakeholders repercute en un mayor valor para la empresa, por lo tanto, es necesario la integración de la gestión de comportamientos y actitudes con los grupos de interés dentro de la gestión estratégica (Miralles, Miralles, & Dazza, 2014).

Hart y Milstein mencionan cuatro *drivers* relacionados para la creación de valor en la sostenibilidad global (como se citó en Barcellos de Paula, 2019), a continuación, se detalla cada una de ellas con sus respectivas estrategias: (a) reducción de la huella ecológica, (b) satisfacción de las necesidades de las personas, (c) reducción de la contaminación, y (d) transparencia ante la sociedad civil. En la Figura 9 se muestra la relación de estos drivers y las estrategias definidas.

Los cuatro drivers buscan desarrollar un nuevo enfoque y generar un cambio en las empresas tradicionales, promoviendo el crecimiento sostenible. Sin embargo, las organizaciones requieren desarrollar una gestión interna, que les permita implementar acciones y mecanismos para abordar estos cuatro drivers que contribuyen al desarrollo de sostenibilidad empresarial. De acuerdo a lo indicado por el director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés), Edgar Woolard, de la empresa más ecoeficiente de los Estados Unidos (DuPont), todo negocio tiene como responsabilidad crear valor, y el crecimiento sostenible permitirá crear valor para los accionistas y para la sociedad, es decir todo lo que es bueno para los negocios tiene que ser bueno para el mundo entero (Rodríguez, 2010). Por tal

motivo, es fundamental que los empresarios comprendan el concepto de valor compartido, como aquellas políticas y prácticas que fortalecen la competitividad de la empresa, y simultáneamente mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades que lo operan (Porter & Kramer, 2011). Si las empresas buscan ser sostenibles, es importante que analicen la estructura organizacional, los procedimientos y políticas internas, y que cada una de ellas esté enfocada en el desarrollo de las estrategias sostenibles.

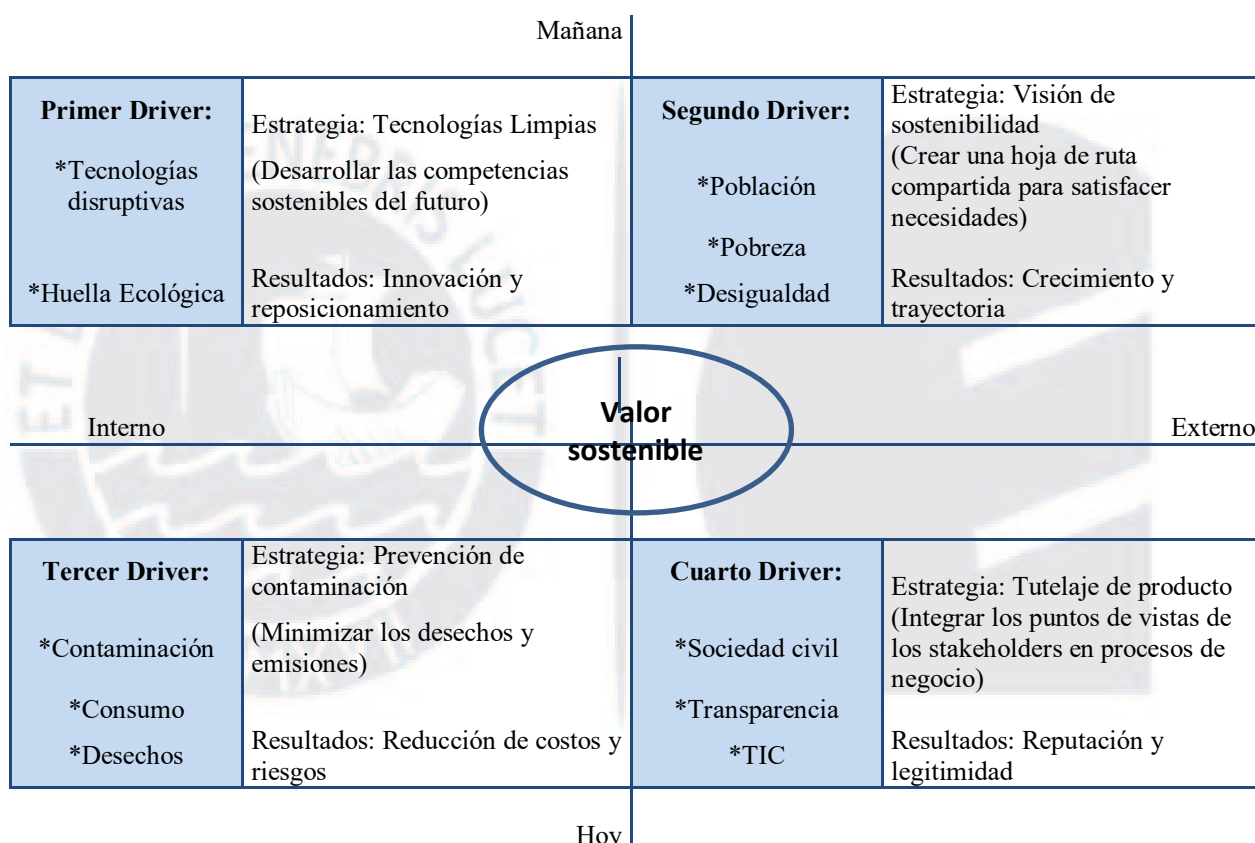


Figura 9. Creación de valor sostenible a partir de los datos de Hart y Miltein (2003) como se citó en Barcellos de Paula (2019).

### 3.2.4 La sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

El 90% de los países considera el criterio de número de trabajadores, en la definición de PYME, un 60% considera las ventas y un 35% considera los activos que posee la empresa, sin embargo la alta complejidad para definir la PYME, proviene de su grado de diversidad del sector o país al cual pertenece (Cardozo, Velásquez de Naime, & Rodríguez, 2012). La situación de las PYMES en Europa es similar a las empresas de América Latina y el Caribe (ALC), se observa la importancia de estas en la economía como grandes generadoras de

empleo y productividad de la economía (Ministerio de Economía de España, 2016). Las pymes representan más de la mitad de los puestos formales en el mundo (Banco Mundial, 2016). Es decir, las pymes representan la mayoría de los negocios existentes en el mundo, desempeñan un papel cada vez más relevante en el desarrollo de las economías, impulsando el crecimiento económico, cumpliendo una función esencial en la generación de empleo (Pereira, 2019).

El sector de las pequeñas y medianas empresas es uno de los más vulnerables frente a las exigencias del mercado que los obliga a ser cada día más competitivos, enfrentándose a problemas como gestión financiera, administrativa, y operacional (Pereira, 2019). Sin embargo, de acuerdo al estudio de Herrera, Larrán, Lechuga, y Martínez (2016), se demuestra que cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que llevan a cabo prácticas sostenibles. De acuerdo con el estudio realizado por Baumann, Wickert, Spence, y Scherer (2013), hay una percepción sesgada de que a mayor el tamaño de la empresa mayor es el compromiso con prácticas de RSC, evidenciado que las PYMES tienen las condiciones para aplicar prácticas de RSC, pero aún deben mejorar su comunicación y reportes. Este enfoque podría condicionar en la toma de decisiones con respecto al compromiso sostenible y el desarrollo de actividades de responsabilidad social de la empresa. En ese sentido, el estudio realizado por Muñoz del Nogal (2015), menciona que una barrera principal para incorporar estrategias de sostenibilidad en PYMES, es la falta de conocimiento en materia de responsabilidad social, innovación, y sostenibilidad de los gerentes de estas empresas. El tiempo de sostenibilidad de estas es muy corta, solamente el 50% de ellas sobreviven en el primer año y solo el 20% al tercero, debido a la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, lo que genera falta de competitividad y permanencia en el mercado (Pérez & Ramírez, 2015).

Sin embargo, analizando el comportamiento de las PYMES en el país, se puede mencionar, que el Perú ha sido considerado líder mundial en PYMES reportando informes de

sostenibilidad, dentro del Programa de Negocios Competitivos del Global Reporting Initiative (GRI) según lo manifestado por Daniel Vargas, director de la oficina del GRI en Perú, quien indicó que es un momento histórico para el país, ya que el Perú es líder mundial en la cantidad de PYMES que son transparentes con sus impactos y muestran compromiso en la sostenibilidad de sus empresas con el país (“Perú Líder Mundial,” 2019). En base a la situación y descripción planteada del sector PYMES, se aprecia que es un sector con alto potencial de crecimiento e inestabilidad, lo cual da lugar a identificar oportunidades dentro del contexto económico, y su impacto no solo debe ser considerado a nivel local, sino también internacional (Pereira, 2019).

### **3.2.5 Estructura organizacional y proceso estratégico**

Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, expresando que toda organización debe adaptar su estructura antigua a una nueva, que le permitirá ser el soporte del desarrollo de las estrategias. Según lo mencionado por Kreinter y Kinicki (como se citó en Bernal, 2011), un enfoque estratégico permite a las empresas tener un conocimiento amplio y continuo de sí misma y de su entorno, así como de un entendimiento holístico de estas en interacción con el entorno externo e interno. La interacción entre cada uno de los procesos y área funcionales que conforman la estructura organizacional debe ser fluida, ágil, que permitan desarrollar una estrategia organizacional cooperativa y competitiva. Se dice que es competitiva, porque es la base de la creación de valor, y cooperativa porque es considerada como el segundo estadio de desarrollo de una estrategia, refiriéndose al desarrollo sostenible de la estrategia (Romero & Miranda, 2017). Casi todas las empresas necesitan en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos, las modificaciones estructurales son necesarias para reflejar nuevas estrategias o responder a los cambios del entorno, tecnología, cultura, entre otros (Daft, 2011).

El proceso estratégico de una organización permite alcanzar el propósito de la empresa y trazar el camino para cumplir sus objetivos a largo plazo. Son dos los factores de



éxito que debe contar la organización para el desarrollo del proceso estratégico, un liderazgo comprometido, que conozca el proceso estratégico y la organización y una cultura organizacional adaptable y proactiva (D'Alessio, 2013). Con respecto al primer factor de éxito, el liderazgo sólido permite obtener una eficiencia óptima, por tal motivo se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización el cumplimiento de las visiones. Sin duda, el liderazgo es un fenómeno fundamental en la evolución, desarrollo, y perdurabilidad de las organizaciones (Ramírez, 2013). Por otro lado, la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno para sobrevivir y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio (Chiavenato, 2009). Para lograr la cultura deseada, no basta que haya una voluntad política para lograr una transformación cultural, es necesario trabajar las nuevas capacidades organizacionales que la empresa tiene que desarrollar a partir de sus retos estratégicos (Naranjo & Calderón, 2015).

De otro lado es importante mencionar que de acuerdo a Robbins y Judge (2013), los empleados pueden aprender la cultura a través de historias, rituales, símbolos, lenguaje; en ese sentido es recomendable que la empresa se enfoque en construir una cultura de sostenibilidad a través de estos medios. Por su lado, Denison et al. (como se citó en Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017) identificaron cuatro factores de la cultura organizacional: (a) involucramiento, (b) adaptabilidad, (c) misión, y (d) consistencia. El involucramiento está relacionado al empoderamiento de la gente y el compromiso de todos los trabajadores y su capacidad de influencia. La adaptabilidad es la capacidad de responder a los cambios del entorno, la misión se refiere al sentido claro del propósito de los objetivos estratégicos, y finalmente la consistencia se refiere a que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales.

La implementación de una estructura organizacional, permite identificar las actividades claves para la ejecución de la estrategia (D'Alessio, 2013). El punto de partida es

estudiar la estructura organizacional actual de la empresa, es decir, realizar un análisis situacional de la organización. Esto será posible, luego de reunir y asimilar información de las áreas funcionales de la organización sobre la Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Comunicaciones, y Tecnología e Investigación y Desarrollo (D'Alessio, 2013). Dentro de las organizaciones se presentan una serie de procesos fundamentales, otros que representa un mayor riesgo, o también existen funciones que son de soporte. El conocimiento de la organización es un recurso estratégico, para la competitividad de la empresa y por ello la necesidad de su eficaz gestión (Bernal, 2011). Por lo expuesto, es necesario que la empresa reconozca cuales son fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales, este conocimiento y dominio, le permitirá obtener ventajas competitivas (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019). A continuación se definen las áreas que debe ser analizadas, para el estudio de la estructura organizacional, según D'Alessio (2013):

- **Administración y Gerencia:** La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.
- **Marketing y Ventas:** Es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados y posicionamiento y lealtad a la marca.
- **Operaciones y Logística:** Encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios, mantenimiento, logística, y calidad. Su gestión es crítica para el desarrollo y competitividad de la organización.
- **Finanzas y Contabilidad:** Encargada de obtener los recursos económicos necesarios, para que la organización pueda operar de manera sostenida.
- **Recursos Humanos:** Es el activo más valioso de toda organización, pues se encarga de funcionar el ciclo operativo que permiten cumplir los objetivos del negocio. Es el facilitador en el proceso estratégico.

- **Sistemas de Información y Comunicaciones:** Es quien brinda soporte en tecnología de información, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas para la toma de decisiones y el desarrollo de la estrategia empresarial.
- **Tecnología e Investigación y Desarrollo:** Tiene como fin desarrollar nuevos productos y procesos antes de la competencia, o mejorarlos para optimizar la productividad.

### **3.2.6 La sostenibilidad en el sector de energía**

Según Sánchez, Vásquez, y Vilorio (2018), la relación entre el sector energía y la dimensión ambiental promueven la constante búsqueda de alternativas energéticas para contribuir al desarrollo sostenible de la región de América Latina. En base a un estudio realizado en México, se evaluó el impacto ambiental del sector eléctrico en donde se enfoca la necesidad del desarrollo de energías renovables para disminuir el impacto al ambiente (González, Beltrán, & Peralta, 2006). Por otro lado Vásquez y González (2011) plantean la interrelación entre el desarrollo sostenible, la dependencia energética y las nuevas competencias del ingeniero electricista, y su efecto sobre el bienestar social.

Cada vez son más las empresas de servicios energéticos involucradas en proyectos que buscan la reducción eficiente de la energía y con ello consiguen importantes ahorros económicos y menor emisión de CO<sub>2</sub> que contribuyen a la sostenibilidad ambiental (Morcillo, Martínez, & Prida, 2018). Este aspecto cobra mayor relevancia para las empresas del sector energético por el impacto de sus actividades en la sociedad y en otras industrias. Por ello, contar con reportes integrados que muestren la gestión que vienen realizando las organizaciones de este sector respecto a su responsabilidad social, gobierno corporativo, e impacto ecológico de sus actividades es clave (Kowal & Kustra, 2016). En ese sentido, los reportes de sostenibilidad hoy día cobran mayor importancia en Latinoamérica y es una práctica que se ha desarrollado principalmente en las empresas del sector energía y financiero (Sepúlveda, Valero, & Bonilla, 2018).

En el Perú, con la finalidad de promover un desarrollo económico sostenible para el país, el MINEM firmó un acuerdo Marco de Cooperación con el Centro de Investigación en Energía de los Países Bajos. Este convenio brindará un apoyo al MINEM en el desarrollo de una planificación estratégica, con el objetivo de monitorear los riesgos en el suministro de energía y su impacto en el medioambiente (“Perú Busca Desarrollo,” 2018). Con la firma de este acuerdo, el Gobierno peruano tiene como objetivo optimizar el uso de los recursos del país, brindando una mejor calidad de vida a la sociedad, y fomentando el cuidado del medio ambiente. Este objetivo está relacionado a los ODS, definidos por las Naciones Unidas, que tiene como finalidad proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de nueva agenda de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015).

### **3.2.7 Los reportes integrados de sostenibilidad**

El aumento de la vigilancia de los stakeholders a las empresas se ha incrementado, por ello estas son exigidas cada vez más a contar con reportes corporativos integrados que midan el impacto económico, social, y medioambiental de sus actividades (Rivera, Zorio, & García, 201 ). Se cuentan con varias normas que brindan a la organización un diagnóstico detallado y confiable sobre los compromisos de la organización y lograr un desarrollo sostenible en las organizaciones, una responsabilidad corporativa, y un mejoramiento de la imagen corporativa y un impacto social positivo, estas normas son: (a) las normas ISO 14000 para la medición ambiental; (b) la norma BS 8800, que mide las condiciones de trabajo; (c) la norma ISO 9000, que mide la calidad de las operaciones; y (d) las normas BS 8855 y CE EMAS, que miden el nivel de impacto ambiental de las actividades empresariales.

Asimismo, el Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin fines de lucro, implementada en 1997 por Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), teniendo como principal objetivo brindar una guía y un respaldo a las organizaciones para que puedan lograr

sus metas, elaborando así un marco general de informe para la elaboración de las memorias así como para la implementación de parámetros que consideren la sostenibilidad (Sepúlveda et al., 2018).

De acuerdo a Barcellos de Paula (2019), la elaboración de informes integrados en relación a los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) brindan un panorama general y equilibrado sobre los temas de interés de una organización, su impacto y su modo de gestión, trata también de medir, divulgar, y rendir cuentas a los diversos stakeholders sobre su desempeño en relación a los objetivos de desarrollo sostenible, se espera que GRI sirva como referencia para brindar información sobre el desempeño económico, ambiental, y social, siendo usado por las diversas empresas indistintamente de su tamaño, sector o ubicación geográfica. Las organizaciones que son más reguladas y con mayores índices de contaminación son las primeras en contar con prácticas de gestión vinculadas al desarrollo sostenible, es decir, son las primeras en implementar las memorias de sostenibilidad (Alonso, Marimon, & Llach, 2015), y son las organizaciones en Europa las que lideran la implementación de memorias de sostenibilidad.

### **3.3 Conclusiones**

La revisión de la literatura ha permitido identificar varios hallazgos e ideas para la implementación de herramientas que contribuyan al desarrollo sostenible empresarial. Con base en el marco teórico-conceptual desarrollado, se concluye que hoy en día las organizaciones deben estar preparadas para responder a los cambios y exigencias que requiere la sociedad. Es decir, deben trabajar en el desarrollo de estrategias basándose en la inclusión de la sostenibilidad. Es tiempo que lo líderes de las organizaciones tomen conciencia de su responsabilidad social, de los efectos que generan sus operaciones con el medio ambiente y de sus valores organizacionales, que reflejen la búsqueda del bienestar social, sin afectar las futuras generaciones. Los representantes de las empresas, deben

comprender que el desarrollo sostenible, no solo le permitirá cumplir con las necesidades de los accionistas, sino también con los requerimientos de la sociedad.

Se observa una iniciativa e interés importante por parte de las PYMES peruanas, sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. Por eso, es importante que los líderes de las empresas reflexionen y se informen de los nuevos enfoques sobre un tópico relevante, como lo es la sostenibilidad empresarial. Esto les permitirá afrontar los nuevos retos, mitigar los riesgos en un largo plazo, y una optimización en el uso de los recursos. La sociedad y la empresa son responsables del desarrollo sostenible, por tal motivo la implementación de estrategias enfocadas en la sostenibilidad, no debe ser aplicada como cumplimiento regulatorio, por el contrario, debe ser difundido e incentivado, con el objetivo de asegurar la continuidad operacional de las empresas, brindando una mejor calidad de vida y teniendo en consideración a las futuras generaciones. Finalmente, es importante que la sociedad en su conjunto, el Gobierno, las universidades y centros de investigación, las ONG, y el sector privado apoyen al cumplimiento de los ODS y así sirvan de ejemplo a los estados que no están incorporados a las Naciones Unidas. Las ODS también son un mecanismo de planificación para los gobiernos para el cumplimiento de sus objetivos a nivel país, ello ayuda también a que las organizaciones puedan generar un impacto positivo en el mundo y ser agentes de cambio.

## **Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa**

Previo al inicio de análisis de la empresa, es necesario identificar en qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra SATEL Perú. De acuerdo a Daft (2011), las organizaciones nacen, envejecen, y con el tiempo mueren. Se identifican cuatro etapas del ciclo de vida: (a) emprendedora, (b) colectividad, (c) formalización, y (d) elaboración. Dado que SATEL Perú es una empresa con seis años en el mercado peruano, que cuenta con 147 trabajadores en su planilla, con ventas en 2018 de S/10.98 millones, y que de acuerdo a la Ley 30056 (2013) una mediana empresa tiene ventas anuales superiores a 1,700 unidades impositivas tributarias (UIT) y hasta el monto máximo de 2,300 UIT, resulta evidente considerar a SATEL Perú como una empresa mediana en expansión que se encuentra en la etapa de colectividad. Esta etapa se caracteriza por un crecimiento rápido, la empresa es joven, cuenta con empleados comprometidos con la misión empresarial, y la meta es tener un crecimiento continuo (Daft, 2011). Tomando en cuenta ello se procederá a realizar el análisis cualitativo y cuantitativo.

### **4.1 Análisis Cualitativo**

Entre los problemas identificados en SATEL Perú están: la ausencia de continuidad en la elaboración y presentación de reportes o herramientas de gestión de sostenibilidad como parte de la estrategia para generar una ventaja competitiva, concentración de ventas en un solo cliente, y la concentración de actividades de ventas y marketing en el gerente general, y las actividades de trámites documentarios y gestión de personas en el gerente de Administración y Finanzas, lo cual no ha permitido por ejemplo elaborar el reporte GRI 2018. Para analizar este problema, es necesario recurrir al modelo de las siete S's de Mckinsey que complementa la revisión de literatura realizada para los aspectos de sostenibilidad, estrategia ya estudiadas anteriormente.

#### **4.1.1 Las siete S's de Mckinsey**

Este modelo fue desarrollado en los años 70's del siglo pasado por los consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman y desde su introducción, el modelo ha sido

ampliamente utilizado por académicos y profesionales y sigue siendo una de las herramientas de diseño organizacional más aplicadas (McKinsey, 2008). Las siete S's son: (a) estrategia del inglés *strategy*, (b) estructura o *structure*, (c) sistemas o *system*, (d) personal o *staff*, (e) habilidades o *skills*, (f) estilo o *style*, y (g) valores compartidos o *shared values*.

**Estrategia.** Se refiere a lo que está haciendo una organización para ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores y como debe adaptarse y ser dinámica de acuerdo a los cambios del entorno. En base a la revisión de la información brindada por la empresa, a las entrevistas realizadas y al análisis del entorno revisado en capítulos anteriores, caracterizado por una mayor regulación sobre el impacto social y ambiental de las actividades de empresas del sector energético (principales clientes de SATEL Perú) se verifica que SATEL Perú aún no ha incorporado una estrategia formal que enfrente la actual situación del entorno. No obstante, la empresa ha incorporado como visión y misión las mismas declaradas por su matriz SATEL España.

La visión:

Potenciar la marca, consolidar la confianza de nuestros clientes y abrir nuevas vías de negocio. Somos una compañía independiente, que aprovecha las oportunidades de crecimiento y mantiene una estrecha relación con el cliente. El compromiso y la calidad son los factores fundamentales de nuestro éxito. (SATEL, s.f.-c, párr. 1)

Analizando cada aspecto de la visión, por ejemplo, potenciar la marca, dado que a 2018 los ingresos por ventas están concentrados en más del 90% en ENEL Distribución Perú, evidencia que este aspecto de la visión aún está lejos de alcanzarse, a pesar que el 10% restante de ventas recae en empresas como Luz del Sur, Electro Dunas, y Quanta Service Colombia, la concentración sigue siendo alta. Otro aspecto de la visión es abrir nuevas vías de negocio, en un entorno donde las empresas del sector energía son exigidas cada vez más a ser responsables socialmente y estas a su vez exigen a sus proveedores ciertas condiciones a



cumplir, resulta indispensable que con miras a abrir nuevas vías de negocio, SATEL Perú incorpore en su estrategia estas exigencias.

En cuanto a la misión:

Formar parte y sumar valor en los proyectos de nuestros clientes, con un alto nivel de calidad y apoyo técnico eficaz. La vocación de servicio y el alto nivel de especialización y tecnificación caracterizan nuestra actividad. Dentro del marco de la seguridad laboral, alcanzar el objetivo "Cero accidentes" para cuidar nuestro activo más valioso: Las Personas. (SATEL, s.f.-c, párr. 2)

Analizando cada aspecto de la misión se verifica que SATEL Perú viene cumpliendo con cada uno de ellos, esto se evidencia en el trabajo especializado y de cuidado que realizan para sus clientes, por ello las operaciones de la empresa se dividen en operaciones de alta tensión y operaciones de media y baja tensión que cuentan con ingenieros civiles, ingenieros eléctricos, técnicos proyectistas, técnicos de datos, y arqueólogos. De igual modo la preocupación por los trabajadores se evidencia por un lado en la certificación OHSAS 18001, además de contar con un responsable directo de la seguridad de los trabajadores, quien está a cargo de un inspector SSOMA y un médico ocupacional.

**Estructura.** Se refiere a cómo está organizada la empresa y si los trabajadores conocen como funciona la estructura jerárquica o de autoridad. Al respecto la empresa SATEL Perú cuenta con una estructura híbrida entre funcional y divisional. En la estructura funcional las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al nivel superior de la empresa (Daft, 2011), esto se evidencia por ejemplo que todo los contadores y personal de recursos humanos le reporten al gerente de Administración y Finanzas, todos los ingenieros reporten a un gerente de Media y Baja Tensión. Entre las fortalezas de tipo de estructura es que permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales, habilita a la

empresa a alcanzar metas funcionales (Daft, 2011). Sin embargo, también presenta debilidades, como lentitud de reacción ante cambios del entorno, puede provocar sobrecarga de la jerarquía.

Con respecto a la estructura divisional, también llamada de producto o de unidad de negocio estratégica (Daft, 2011), se verifica que las operaciones de la empresa se dividen de acuerdo a los dos tipos de servicios brindados: (a) Alta tensión y (b) Media y baja tensión, quienes reportan directamente al gerente general. La Gerencia de Media y Baja Tensión concentra el 90% del personal a su cargo, con 132 de los 147 trabajadores, de acuerdo al organigrama brindado por la empresa. Ello evidencia la importancia de este servicio para los clientes de SATEL Perú. Entre las fortalezas de esta estructura, está por ejemplo que puede satisfacer las necesidades de atención del cliente, la toma de decisiones es descentralizada (Daft, 2011). Sin embargo, entre las desventajas están que elimina las economías de escala, se evidencia que concentran el 90% de personal, y dificulta la estandarización entre líneas de productos. A continuación, se muestra en la Figura 10 el organigrama vigente de SATEL Perú.

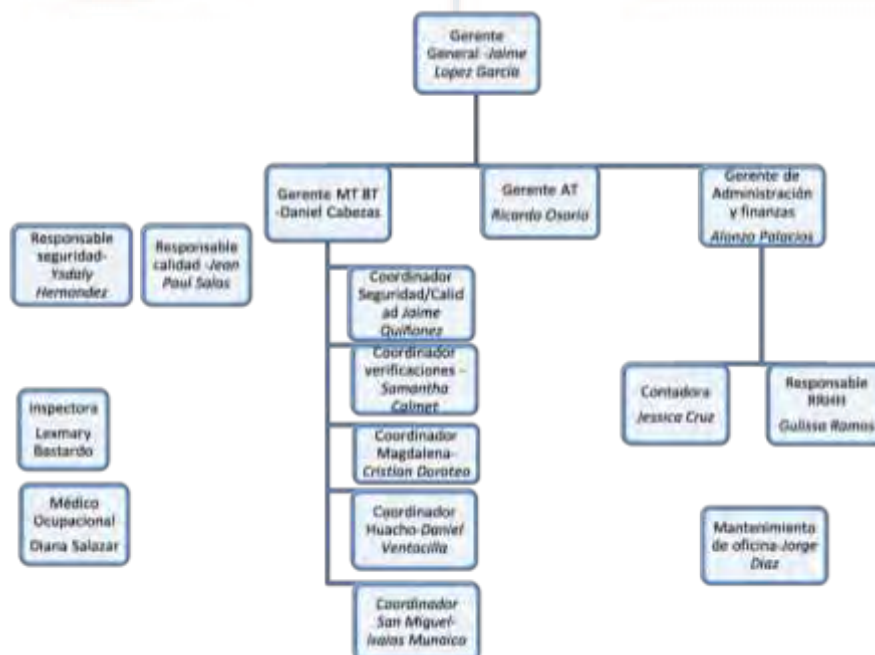


Figura 10. Organigrama brindado por SATEL Perú.

**Sistemas.** Se refiere los procesos internos y si se ha establecido como se hacen las tareas en una organización. Con respecto a las operaciones, los requerimientos de servicios de los clientes son atendidos a través de órdenes de compra que son revisados por los ingenieros para luego planificar el trabajo de ingeniería solicitado e involucrando al equipo que entenderá lo solicitado (e.g., estudio de suelos, dibujo de planos, estudio de tendido de cables, entre otros). No obstante, el personal en las unidades de Media y Baja Tensión, no cuentan con procedimientos o manuales internos que faciliten o guíen al nuevo personal en el cumplimiento de las tareas solicitadas por los clientes. En cuanto a las demás unidades como Administración y Finanzas, Calidad, y Seguridad, tampoco cuentan con procedimientos internos, tan solo con algunas guías operativas administrativas y el Reglamento Interno de Trabajo. De otro lado, en cuanto a sistemas de información, como se mencionó anteriormente, la empresa utiliza el sistema contable administrativo Siscont, y para trabajos de ingeniería el BricsCad.

**Personas y habilidades.** Se refiere al personal que trabaja en la organización, así como las habilidades institucionales e individuales con los que cuenta y que ayudan a lograr los objetivos trazados. SATEL Perú a la fecha cuenta con 147 trabajadores, como se mencionó anteriormente en su mayoría de la rama de ingeniería (i.e., eléctrica, mecánica, civil, e industrial). Todo el equipo de ingeniería es liderado por especialistas de amplia experiencia en distintas labores de ingeniería eléctrica. De igual modo los recursos financieros de la empresa, así como la administración, es liderada por personal de amplia experiencia. En la Tabla 10 se muestra una breve descripción de los principales líderes de SATEL Perú.

**Estilo y valores compartidos.** Se refiere a la cultura de una organización y de cómo se hacen las tareas, que puede ser formal o informal y a los valores compartidos por todos los

miembros de una organización. La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras, y entendimiento que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización con los nuevos como la manera correcta de pensar, sentir, y comportarse (Daft, 2011). En el caso de SATEL Perú se ha verificado que cuenta con una cultura orientada al bienestar y cuidado de su personal, así como a una excelencia en el servicio. Es así que la empresa ha implementado el Comité de Seguridad, el cual se encarga de coordinar todos los planes de seguridad y salud, nuevos estándares, debate de presupuestos, revisión de vigilancia médica, y revisión de casos en los que se ponga en peligro la salud y seguridad del trabajador. Ello se complementa con las certificaciones en seguridad laboral obtenida (OHSAS 18001).

Tabla 10

*Descripción de Posiciones Claves en SATEL Perú*

Nombre	Puesto	Descripción
Jaime López Gracia	Gerente general	Gerente con amplia experiencia demostrada de trabajo en la industria de ingeniería industrial o mecánica. Especializado en AutoCAD, petróleo, energía, energías renovables, y plantas de energía. Fortaleza profesional en desarrollo de negocios. Gerente general de SATEL Perú desde 2015, anteriormente se desempeñó como gerente de Desarrollo de Negocio en Heymo Ingeniería SA (2012-2014).
Daniel Cabezas	Gerente de Media y Baja Tensión	Ingeniero mecánico eléctrico, se desempeña en el cargo desde el año 2014.
Ricardo Osorio	Gerente de Alta Tensión	Ingeniero electricista con mas de nueve años de experiencia en diseño de líneas de transmisión en 60, 138, y 220kV, y en líneas de distribución de 22.9, 10 kV. Desarrollo de ingeniería de básica, definitiva, y detalle, además de estudios de repotenciación en líneas de transmisión. Manejo de software PLS-CAD y CYMCAP para diseño de líneas de transmisión aéreas y subterráneas, respectivamente. Se desempeña en SATEL Perú desde el año 2016.
Hernando Alonzo Palacios Nava	Gerente de Administración y Finanzas	Profesional con más de 15 años de experiencia en administración, finanzas, contabilidad, tributación, costos industriales y agroindustriales, y recursos humanos, con destreza en manejo de personal, administración de recursos, elaboración de Estados Financieros individuales y Consolidados Corporativos. Dominio de Windows y Office y de sistemas contables como Oracle y Magic a nivel de usuario. Contador de profesión, se desempeña como gerente de Administración y Finanzas en SATEL Perú desde el año 2017, anteriormente fue gerente de Administración y Finanzas en DGS Servicios Industriales SAC.

*Nota.* Tomado de "Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú (M. Nuñuvero, E. Villanueva, J. Ocampo, & C. Cáceres [Entrevistadores])," por A. Palacios, 2019.

En cuanto a la excelencia y preocupación del servicio brindado, la empresa se ha esforzado en mostrar a sus clientes que los estándares de trabajo realizados y su preocupación por el entorno son los más adecuados a la regulación vigente. Ello se evidencia en las certificaciones de gestión de calidad ISO 9001 y de gestión ambiental ISO 14001 obtenidas. Además, es preciso mencionar que una de las razones por la que SATEL Perú tiene oficinas en los distritos de San Miguel y Huacho es porque su principal cliente ENEL Distribución Perú también tiene oficinas en San Miguel, Huacho, Barranca, y Huaura, lo cual evidencia la preocupación por la atención personalizada con el cliente. Todo ello está alienado a los valores de la empresa los cuales están enfocados en: Las personas, orientación al cliente, profesionalidad, y responsabilidad social corporativa. No obstante, se ha identificado una discontinuidad en la elaboración del reporte de sostenibilidad GRI, lo cual refleja que no existe una cultura orientada a la sostenibilidad.

#### **4.2 Análisis Cuantitativo**

En esta sección el análisis cuantitativo se dividirá en dos partes: (a) el análisis financiero y (b) el análisis del reporte GRI 2017 de SATEL Perú. Las explicaciones e información de variaciones en el análisis financiero fueron revisadas en reuniones de trabajo con el contador y con el gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú (Palacios, 2019).

##### **4.2.1 Análisis financiero**

A través del análisis de los estados financieros de una empresa, es posible evaluar: El desempeño anterior de la empresa, la condición actual de una empresa, y en cierta manera predecir el potencial futuro y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno (Avolio, Stickey, Weil, Schiper, & Francis, 2015). Se pueden destacar tres tipos de análisis: (a) horizontal, (b) vertical, y (c) ratios. De acuerdo con Avolio et al. (2015), el

análisis horizontal compara la variación de cada partida o concepto de un estado financiero para un año determinado, con respecto a otro año. En el caso del Estado de Situación Financiera se refiere a convertir todas las cuentas del balance general en porcentajes, como un porcentaje del total de activos. En el Estado de Ganancias y Pérdidas se convierte también en porcentajes, pero en este caso considerando como el 100% el total de las ventas. Finalmente, en el análisis de ratios se deben destacar los que evalúan la liquidez, la gestión, la solvencia, y la rentabilidad.

En primer lugar, se procederá a analizar el Estado de Ganancias y Pérdidas de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 11. Lo más destacado del análisis es el incremento en las ventas en 19.41% en 2018, ello debido principalmente a la incorporación de nuevos clientes como Quanta Services Colombia S.A.A y Electro Dunas S.A.A., quienes solicitaron a SATEL Perú levantamientos topográficos, y estudios de suelos para proyectos de Media y Baja Tensión. El incremento también se debe a nuevos servicios a clientes ya establecidos como Luz del Sur y ENEL Distribución Perú, quienes solicitaron por ejemplo dibujos y planos, inspecciones de postes, entre otros. De otro lado, otro aspecto destacable del análisis vertical es el porcentaje que representan los costos de ventas en los años 2017 y 2018, en promedio 77% de las ventas, representado principalmente por gastos de planilla de personal directo (ingenieros) y subcontrataciones realizadas por SATEL Perú, empresas como DJT Servicios Corporativos S.A.C, Prinex S.A.C., y Kilmer Group S.A.C, destacan como las principales subcontrataciones que realizan trabajos de ingeniería que SATEL Perú no puede cubrir. Otra partida importante de gasto son los gastos administrativos en los cuales se registran principalmente los gastos de planilla del personal administrativo y alquileres de locales. Los gastos administrativos se incrementaron en 87.57% en 2018 debido principalmente al incremento en el costo de la planilla por incremento de sueldos al personal y bonificaciones a

la Gerencia General, y un incremento en el alquiler de oficinas administrativas de Magdalena, San Miguel, y Huacho.

Tabla 11

*Estado de Ganancias y Pérdidas SATEL Perú*

Concepto	Miles de soles		%		
	2017	2018	Análisis vertical		Análisis horizontal 2017-2018
			2017	2018	
Ventas netas	9,194	10,979	100.00	100.00	19.41
(-) Costo de ventas	-7,220	-8,382	78.53	76.35	16.09
Resultado bruto utilidad	1,974	2,597	21.47	23.65	31.54
(-) Gastos de administración	-822	-1,542	8.94	14.04	87.57
Resultado de operación utilidad	1,152	1,055	12.53	9.61	-8.43
(-) Gastos financieros	-188	-255	2.04	2.33	35.78
(+) Ingresos financieros gravados		29			
(+) Otros ingresos no gravados	-67	1			
(-) Otros gastos		0			
Resultado antes de participaciones utilidad	897	829	9.76	7.55	-7.59
(-) Impuesto a la renta	-275	0	2.99		
Resultado del ejercicio utilidad	622	829	6.77	7.55	33.26

*Nota.* Declaración Jurada SUNAT (DJ) brindada por la empresa.

Es preciso mencionar que, de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 12, las ventas de la empresa están concentradas en un 91% en ENEL Distribución Perú, ello además se verifica con el Índice de Herfindahl–Hirschman, en donde un índice igual o mayor a 0.25 significa alta concentración (Brezina, Pekár, Čičková, & Reiff, 201 ), en el caso de SATEL Perú este índice está en 0.841, lo cual evidencia la excesiva concentración en los ingresos y la necesidad de ampliar sus vías de negocio e ingresos. En la actualidad en el Perú existen 69 empresas de generación eléctrica, 18 de transmisión, y 21 de distribución (Ministerio de Energía y Minas, 2018), por lo cual existe un gran potencial de ingresos en la medida que se cierren acuerdos comerciales con este tipo de empresas.

Tabla 12

*Ventas por cada Cliente de SATEL Perú*

Cliente	2017	2018	% en 2018	Índice HH
Cobra Perú SAC	58,250	31,546	0.29	0.000
ENEL Distribución Perú	9'083,059	10'057,362	91.61	0.839
ENEL Green Power Peru	-	343,476	3.13	0.001
Lq&A Consult. y P.A. SAC	3,066		0.00	-
Luz del Sur	49,626	212,266	1.93	0.000
Ingenieros Emetres Perú		7,248	0.07	0.000
Consorcio Transmantaro S.A.		21,828	0.20	0.000
Electro Dunas S.A.A.		120,107	1.09	0.000
Quanta Services Colombia S.A.A.		185,168	1.69	0.000
Total	9'194,000	10'979,000	100.00	0.841

Nota. Información brindada por la empresa. El índice HH es de elaboración propia, cuya fórmula es la siguiente:  $H = \frac{\sum_{i=1}^N s_i^2}{\sum_{i=1}^N s_i}$ , donde  $s$  es la participación.

En segundo lugar, se procederá a analizar el Estado de Situación Financiera o Balance General de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 13. Entre los aspectos destacables del análisis vertical están por ejemplo que las cuentas por cobrar comerciales representan el 71% en 2018, destacando ENEL Distribución Perú, Quanta Service Colombia S.A.S, y Electro Dunas S.A.A. como los principales acreedores de SATEL Perú. Es preciso mencionar que las cuentas por cobrar comerciales para 2018 se redujeron en 29.27%, principalmente debido a que a partir del 2018 las cobranzas a ENEL Distribución Perú se realizan bajo la modalidad de *factoring*, bajo esta modalidad SATEL Perú asume el gasto financiero y disminuye su periodo de cuentas por cobrar a menos de 30 días. Otra partida importante son las cuentas por cobrar diversas que representan 27.25% en 2018, aquí destacan principalmente los saldos con el Banco de Crédito del Perú (BCP) que corresponden a los depósitos en garantía que mantiene SATEL Perú, condición establecida por ENEL como una medida de garantía ante cualquier eventualidad que se genere durante la prestación del servicio. En esta partida también se debe destacar los reembolsos pendientes de pago por trámites que ejecuta SATEL Perú al inicio de un proyecto y que luego debe ser reembolsado por ENEL antes de la culminación del servicio.



En cuanto a los pasivos, que representan el 56% de los activos totales, se deben destacar las cuentas por pagar a empresas relacionadas, que representan el 29.33% en 2018 y que se incrementó de 2017 a 2018 en 10.9%. SATEL Perú en 2018 mantenía una deuda de cerca de S/1.5 millones con SATEL España, deuda destinada principalmente para capital de trabajo de SATEL Perú. Es preciso mencionar que, de acuerdo a lo manifestado por el contador de la empresa, en el 2019 no se adquirió nueva deuda. De otro lado, las deudas bancarias fueron canceladas en 2018, ya que se pagó un leasing que se tenía con el BCP y se trabaja con préstamos de SATEL España como se mencionó anteriormente.

Tabla 13

*Estado de Situación Financiera SATEL Perú*

Concepto	Miles de soles		%		
			Análisis vertical		Análisis horizontal
	2017	2018	2017	2018	2017-2018
<b>Activos</b>					
Caja y bancos	244	106	3.74	2.08	-56.73
Cuentas por cobrar com.- terceros	5,111	3,615	78.25	71.11	-29.27
Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas (socios), directores y gerentes	16	79	0.24	1.55	391.93
Cuentas por cobrar diversas - Terceros	477	607	7.30	11.94	27.25
Servicios y otros contratados por anticipado	27	28	0.41	0.56	4.67
Activos adquiridos en arrendamiento financiero		69	0.00	1.36	
Inmuebles, maquinaria, y equipo neto	308	252	4.72	4.95	-18.33
Intangibles neto	135	114	2.07	2.25	-15.38
Activo diferido	214	214	3.28	4.22	0.22
Otros activos no corrientes		-			
<b>Total activos</b>	<b>6,532</b>	<b>5,084</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>-22.17</b>
<b>Pasivos</b>					
Deuda bancaria	1,885	-	28.86	0.00	-100.00
Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	627	201	9.60	3.95	-67.94
Cuentas por pagar comerciales - terceros	252	182	3.86	3.58	-27.81
Cuentas por pagar comerciales - relacionadas	1,345	1,491	20.59	29.33	10.88
Cuentas por pagar a los accionistas (socios), directores, y gerentes	79	911	1.21	17.92	1053.38
Otras cuentas por pagar	901	-	13.79	0.00	-100.00
Obligaciones financieras	42	82	0.64	1.61	94.62
<b>Total pasivo</b>	<b>5,131</b>	<b>2,867</b>	<b>78.55</b>	<b>56.39</b>	<b>-44.12</b>
<b>Patrimonio</b>			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
Capital	1,343	1,342	20.56	26.40	-0.04
Reservas	56	154	0.86	3.02	174.15
Resultados acumulados negativo	-620	-108	9.49	2.12	-82.59
Utilidad de ejercicio	622	829	9.52	16.30	33.26
<b>Total patrimonio</b>	<b>1,401</b>	<b>2,217</b>	<b>21.45</b>	<b>43.61</b>	<b>58.24</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>6,532</b>	<b>5,084</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>-22.17</b>

*Nota.* Declaración Jurada SUNAT brindada por la empresa.

Finalmente, se procederá con analizar los ratios financieros de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 14. En cuanto al ratio de liquidez, que relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes, se puede verificar que la empresa está en la capacidad de afrontar sus obligaciones de corto plazo. De otro lado, los ratios de eficiencia por un lado muestran que el incremento en las ventas favorecieron el margen bruto, pero el incremento en los gastos administrativos redujeron el margen operativo, no obstante en el efecto final el margen neto se vio favorecido. Es preciso mencionar que los días de cobranza en promedio se redujeron principalmente por el factoring con ENEL que SATEL Perú tiene en el BCP. En el aspecto de solvencia se puede destacar que la empresa redujo su dependencia financiera con el BCP ya que ahora trabaja con SATEL España, por ello el costo de la deuda se ve incrementado, asimismo el grado de endeudamiento se reduce debido principalmente a que el patrimonio se incrementa por un menor resultado negativo (ver Tabla 13), es decir la empresa cada año está logrando revertir las pérdidas de los primeros años de operaciones. Finalmente, los ratios de rentabilidad indican que SATEL Perú está generando una elevada rentabilidad a sus accionistas (ROE) cerca de 46% en 2018 impulsado principalmente por el apalancamiento financiero, de acuerdo al Modelo Dupont.

Tabla 14

*Análisis de Ratios Financieros SATEL Perú*

Concepto	2017	2018
Liquidez		
Liquidez general	1.14	1.52
Gestión (Eficiencia operativa)		
Periodo medio de cobranza	173	145
Periodo medio de pago	84	71
Rotación del activo total	1.71	1.89
Margen bruto (%)	21.47	23.65
Margen operativo (%)	12.53	9.61
Margen neto (%)	6.77	7.55
Solvencia o endeudamiento		
Grado de endeudamiento (%)	78.55	56.39
Grado de propiedad (%)	21.45	43.61
Endeudamiento patrimonial	3.66	1.29
Costo de la deuda (%)	4.35	6.38
Cobertura de gastos financieros	6.13	4.13
Rentabilidad		
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE) (%)	58.54	45.82
ROA (%)	14.98	12.71
Modelo Dupont		
(a) Margen neto (%)	6.77	7.55
(b) Rotación del activo total	1.71	1.89
(c) Apalancamiento financiero	5.06	3.21
ROE (axbxc) (%)	58.54	45.82

#### 4.2.2 Análisis Reporte GRI 2017 SATEL Perú

De la Tabla 15 se puede destacar que SATEL Perú para el año 2017 solo ha incorporado en el reporte GRI, 30 de los 145 contenidos, agrupados en nueve estándares, concentrándose en 24 contenidos de la Serie 100: Fundamentos, Contenido General, y Enfoque de Gestión. Los otros contenidos cubiertos en el reporte son: GRI 205 Anticorrupción, GRI 306 Afluentes y residuos, GRI 403 Salud y Seguridad en el Trabajo, GRI 408 Trabajo infantil, GRI 409 Trabajo forzoso, y GRI 413 Comunidades locales. Es decir, la empresa solo ha completado nueve de los 36 estándares dispuestos en el GRI. Entre los contenidos no cubiertos destacan: GRI 201 Desempeño económico, GRI 302 Energía, GRI 410 Prácticas en materia de seguridad, y GRI 412 Evaluación de derechos humanos. Es preciso mencionar que, dado que SATEL Perú brinda servicios de ingeniería tales como diseño de planos, estudios de suelos, levantamiento topográfico a pedido de sus clientes, es razonable concluir que el impacto ecológico es mucho menor que el de sus clientes, empresas de distribución de energía eléctrica.

Otro aspecto que destaca el informe *Sustainability Topics for Sectors: What Do Stakeholders Want to Know?* [Temas de Sostenibilidad para Sectores: ¿Qué Quieren Saber los Interesados?] (GRI, 2013), es que se identifica una lista de contenidos de sostenibilidad que GRI considera importantes para los distintos stakeholders de un determinado sector o giro de negocio, no necesariamente vinculados a los 36 estándares de GRI. En dicho reporte se identifican 50 giros de negocio, entre ellos está el de *servicios profesionales*, el cual incluye a empresas involucradas en servicios de consultoría de gestión, diseño arquitectónico, información comercial o investigación científica, marketing y servicios de prueba y certificación, servicios muy relacionados a los brindados por SATEL Perú. Para las empresas de servicios profesionales, GRI (2013) identifica nueve contenidos de sostenibilidad relevantes para los stakeholders, los mismos que se muestran en las tres primeras columnas

de Tabla 16. La cuarta columna de la Tabla 16 es resultado de analizar y revisar cada uno de los 36 estándares GRI y luego compararlos/asociarlos a los nueve contenidos propuestos por GRI (2013) para empresas de servicios profesionales.

Tabla 15

*Nivel de Cumplimiento de los Estándares GRI por Parte de SATEL Perú en 2017*

Estándares GRI 2016	Título estándar	Contenidos	Reporte GRI 2017 SATEL Perú
Serie 100			
GRI 101	Fundamentos	1	1
GRI 102	Contenido general	56	20
GRI 103	Enfoque de gestión	3	3
Serie 200			
GRI 201	Desempeño económico	4	
GRI 202	Presencia en el mercado	2	
GRI 203	Impactos económicos indirectos	2	
GRI 204	Prácticas de adquisición	1	
GRI 205	Anticorrupción	3	1
GRI 206	Competencia desleal	1	
Serie 300			
GRI 301	Materiales	3	
GRI 302	Energía	5	
GRI 303	Agua y efluentes	5	
GRI 304	Biodiversidad	4	
GRI 305	Emisiones	7	
GRI 306	Efluentes y residuos	5	1
GRI 307	Cumplimiento ambiental	1	
GRI 308	Evaluación ambiental de proveedores	2	
Serie 400			
GRI 401	Empleo	3	
GRI 402	Relaciones trabajador - empresa	1	
GRI 403	Salud y seguridad en el trabajo	10	1
GRI 404	Formación y enseñanza	3	
GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades	2	
GRI 406	No discriminación	1	
GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva	1	
GRI 408	Trabajo infantil	1	1
GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio	1	1
GRI 410	Prácticas en materia de seguridad	1	
GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas	1	
GRI 412	Evaluación de derechos humanos	3	
GRI 413	Comunidades locales	2	1
GRI 414	Evaluación social de los proveedores	2	
GRI 415	Política pública	1	
GRI 416	Salud y seguridad de los clientes	2	
GRI 417	Marketing y etiquetado	3	
GRI 418	Privacidad del cliente	1	
GRI 419	Cumplimiento socioeconómico	1	
Total		145	30

Nota. Adaptado de *Sostenibilidad*, por SATEL Perú, 2017. Lima, Perú: Autor.

Tabla 16

*Contenido de Sostenibilidad Relevantes para los Stakeholders de las Empresas de Servicios Profesionales*

Categoría de sostenibilidad	Contenido propuesto	Contenido específico	GRI 2016 relacionado
1.- Social	1.1 Condiciones de trabajo	Empoderamiento del capital humano	402, 403, 408, 409, 410
	1.2 Capacidad creativa	Empleados y comunidad	404, 413
	1.3 Calidad y precisión de los servicios	Transparencia en la gobernanza, códigos de conducta, y procedimientos	102
	1.4 Conflicto de interés		102
2.- Otro	2.1 Protección de información confidencial	Código de ética	102
	2.2 Gobierno corporativo	Participación de género en los órganos de gobierno	102, 103
	2.3 Prácticas de gobernanza	Criterios para las evaluaciones de “buen gobierno”: transparencia, ética, riesgos, cabildeo, conflicto de intereses, corrupción, contribuciones políticas, códigos de conducta de proveedores	102, 205
		Confianza y ética	102
	2.4 Criterios y prácticas de contratación y empleo	Agencias de empleo y contratación	402, 405, 406
2.5 Servicios alternativos de comunicación y transporte	Viajes de negocios	NA	

*Nota.* La información de las tres primeras columnas se obtuvo del Informe GRI (2013). Los datos de la columna “GRI 201 relacionado” son elaboración propia y se determinaron a partir del análisis comparativo entre lo dispuesto en cada uno de los 36 estándares GRI 2016 y lo recomendado en el Informe (GRI, 2013). La categoría de sostenibilidad Otro, de acuerdo al Informe GRI (2013) se refiere a una categoría que no pudo ser asociada directamente a los estándares económicos, sociales y ecológicos de GRI.

Finalmente, en la Tabla 17 se muestra el resultado de comparar lo mostrado en las Tablas 15 y 16. Al respecto se verifica que SATEL Perú reportó nueve estándares GRI en su reporte de 2017 (serían siete si se excluyen el GRI 101 y GRI 306), por otro lado, en el Informe GRI (2013) se proponen nueve contenidos relevantes para las empresas de servicios profesionales, que agrupamos en 12 estándares GRI. Realizando la comparación, y excluyendo el GRI 101 y GRI 306, se verifica que SATEL Perú cumple con siete de los 12 estándares GRI para empresas de servicios profesionales, quedando pendiente los siguientes

estándares GRI: 402 Relación trabajador empresa, 404 Formación y enseñanza, 405 Diversidad e igualdad de oportunidades, 406 No discriminación, y 410 Prácticas de seguridad. No obstante, importante mencionar que SATEL Perú ha incorporado el GRI 306 Efluentes y residuos debido a que tiene como residuos, tóner de impresoras y papel, los cuales son desechados adecuadamente, a pesar que no es exigido para las empresas de servicios profesionales según el Informe GRI (2013). Otro aspecto importante es el hecho de relacionar el reporte GRI 2017 de SATEL Perú con los ODS. Por ello, se ha elaborado la Tabla 18, en donde se analiza esta relación y se puede visualizar que objetivos cumple, no cumple o no aplica.

Tabla 17

*Contenido de Sostenibilidad Relevantes para los Stakeholders de las Empresas de Servicios Profesionales vs. Reporte GRI 2017 SATEL Perú*

Estándares GRI 2016	Título estándar	Reporte GRI 2017 SATEL Perú	Contenidos propuestos agrupados
Serie 100			
GRI 101	Fundamentos		
GRI 102	Contenido general	X	X
GRI 103	Enfoque de gestión	X	X
Serie 200			
GRI 205	Anticorrupción	X	X
Serie 300			
GRI 306	Efluentes y residuos		
Serie 400			
GRI 402	Relaciones trabajador - empresa		X
GRI 403	Salud y seguridad en el trabajo	X	X
GRI 404	Formación y enseñanza		X
GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades		X
GRI 406	No discriminación		X
GRI 408	Trabajo infantil	X	X
GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio	X	X
GRI 410	Prácticas en materia de seguridad		X
GRI 413	Comunidades locales	X	X
Total		7	12

Tabla 18

*Relación ODS vs. Reporte GRI 2017 SATEL Perú*

Nº ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Cumple	No cumple	No aplica
1	Erradicación de la pobreza	X		
2	Hambre cero	X		
3	Salud y bienestar		X	
4	Educación de calidad	X		
5	Igualdad de género		X	
6	Agua limpia y saneamiento	X		
7	Energía asequible y no contaminante	X		
8	Trabajo decente y crecimiento económico	X		
9	Industria, innovación e infraestructura		X	
10	Reducción de las desigualdades		X	
11	Ciudades y comunidades sostenibles		X	
12	Producción y consumo responsable			X
13	Acción por el clima			X
14	Vida submarina			X
15	Vida de ecosistemas terrestres			X
16	Paz, justicia e instituciones sólidas	X		
17	Alianzas para lograr los objetivos	X		

*Nota.* Adaptado de *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, por Naciones Unidas, 2015, recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; y de *Sostenibilidad*, por SATEL Perú, 2017, Lima, Perú: Autor.

### 4.3 Conclusiones

SATEL Perú es una empresa mediana joven que está en una etapa de crecimiento y expansión, que aún tiene pendiente definir y formalizar procedimientos internos, así como definir una estrategia formal que incorpore la sostenibilidad como un factor importante del cambio del entorno. Esto permitirá cumplir algunos aspectos de la visión: Potenciar la marca y abrir nuevas vías de negocio y que incorpore aspectos relevantes del entorno y alinear los demás aspectos evaluados en el modelo de las siete S's Mckinsey, los cuales en su mayoría ha demostrado tenerlos incorporados. La empresa obtuvo buenos resultados financieros, ello se evidencia en el incremento de las ventas, una mejora en el margen neto, alta liquidez, un bajo nivel de endeudamiento, disminución de los resultados acumulados negativos y un ROE que se estabilizará en la medida que crezcan las ventas y el margen neto. De otro lado, de acuerdo al análisis del reporte GRI 2017 de la empresa y a lo recomendado para empresas de

servicios profesionales, se verifica que todavía existen algunos estándares que no son informados, por lo que en los siguientes reportes se debe incorporar los aspectos faltantes, y que algunos de los contenidos cubiertos en el reporte GRI de SATEL Perú no están alineados a los ODS.





## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

### 5.1 Causas Identificadas

De manera previa al análisis de las causas raíz del problema, es necesario utilizar el diagrama de “espina de pescado” o *fishbone* en inglés, esto permitirá abordar los problemas en base a sus efectos y causas. Las raíces del problema han sido identificadas en varios aspectos de la empresa: Estrategia, cultura, procesos, y marketing y ventas, los cuales son mostradas en el diagrama fishbone de la Figura 11.

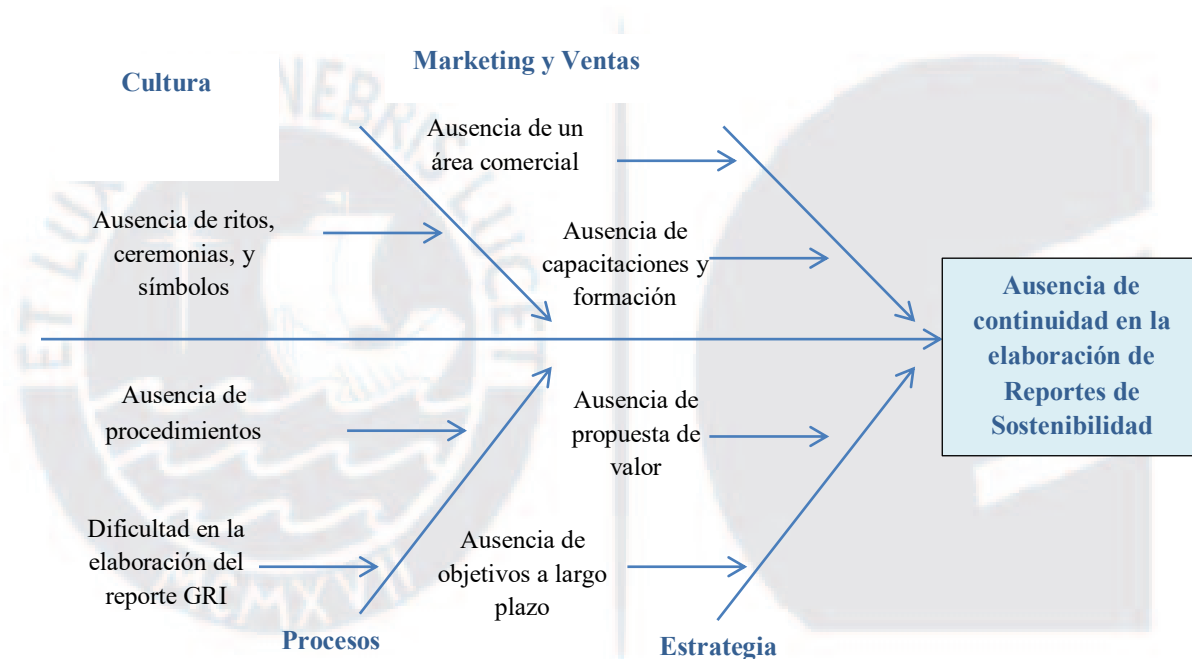


Figura 11. Diagrama Fishbone.

### 5.2 Principales Causas del Problema

#### 5.2.1 Estrategia

**Ausencia de una propuesta de valor.** El valor puede definirse como la diferencia entre lo que un cliente paga por un servicio y los beneficios que recibe a cambio (Gupta, 2014). Como se mencionó anteriormente, a pesar que SATEL ha establecido buenas relaciones comerciales con sus clientes ENEL Distribución Perú y ENEL Green Power, resulta insuficiente si se quiere cumplir con el aspecto de la visión referida a ampliar nuevas vías de negocio. Las empresas de este sector, energía, se encuentran cada vez más exigidas a

ser transparentes con sus stakeholders, por ello muchas de ellas requerirán los servicios de empresas que también cumplan con las exigencias regulatorias, ambientales, y sociales. Es así que, de nuestra revisión y análisis, no se ha identificado que SATEL Perú haya definido una propuesta de valor en la prestación de sus servicios, diferenciadora de sus competidores y que le genere ventaja competitiva.

***Ausencia de objetivos de largo plazo.*** Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2013). Si bien se ha verificado que la empresa ha definido una visión compartida con la casa matriz, de los documentos recibidos y de las reuniones establecidas con el personal de SATEL Perú, no se ha identificado objetivos de largo plazo y que estos sean coherentes con la visión establecida.

### **5.2.2 Procesos**

***Ausencia de procedimientos.*** De los documentos revisados, brindados por la empresa, solo se ha verificado que se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo el cual tiene principalmente las pautas o políticas sobre gestión de calidad, salud ocupacional, medio ambiente, así como normas de obligaciones del empleado y del empleador. A pesar que las actividades de las empresas se desarrollan con intensidad en las operaciones de Media y Baja Tensión, la empresa no ha definido procedimientos y controles para este tipo de operaciones.

***Dificultad en la elaboración del reporte GRI.*** No hay duda que el reporte GRI contiene una diversidad de estándares y contenidos, cerca de 145, a las que las empresas pueden aplicar de acuerdo al tipo de actividad realizada. A julio del 2019, este reporte aún no había sido elaborado por la empresa, principalmente por la dificultad y tiempo que requiere para su elaboración. Ello obedece principalmente que no se la ha brindado la importancia que debe, por no estar incorporado dentro de alguna propuesta de valor o estrategia de la

empresa y a que no se cuenta con una guía y responsable directo para su elaboración. Si bien el reporte del 2017 fue elaborado por el gerente de Administración y Finanzas, debe dejarse de manera explícita en los procedimientos internos el responsable directo, así como los plazos en los que se debe entregar este reporte.

### **5.2.3 Cultura**

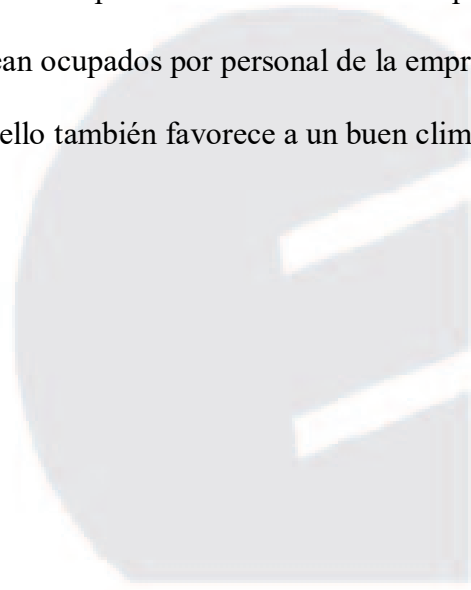
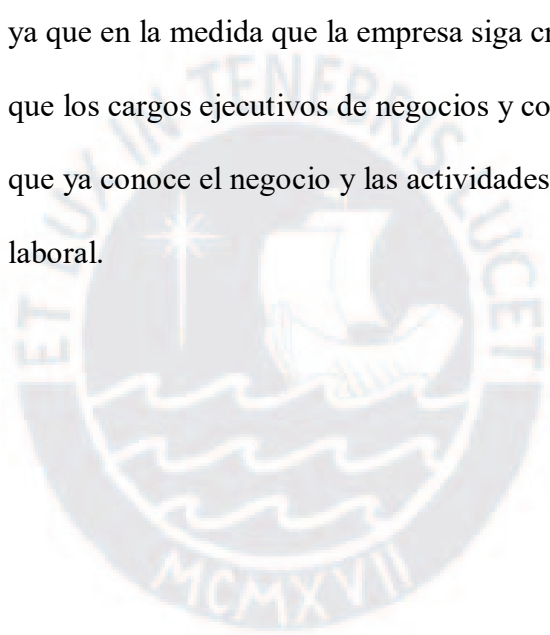
*Ausencia de símbolos, ritos, y ceremonias.* Como se mencionó anteriormente en el análisis de las siete S's de McKinsey, SATEL Perú si bien cuenta con certificación trinorma y una preocupación por la salud de sus trabajadores, no se ha evidenciado que la empresa cuente entre sus prácticas aspectos que permitan a sus trabajadores estar involucrados en la gestión sostenible. Por ejemplo, en cuanto a símbolos muchas empresas incorporan afiches en sus instalaciones promoviendo el adecuado uso de recursos, cuidado del medio ambiente, trato de los trabajadores, no discriminación, entre otros. En cuanto a ritos y ceremonias, algunas empresas incorporan actividades que promueven la gestión sostenible, tales como salidas en actividades sociales que promuevan el reciclaje, el uso adecuado de la energía y recursos energéticos, entre otros.

### **5.2.4 Marketing y ventas**

*Ausencia de una unidad organizativa comercial.* Actualmente el gerente general es el encargado comercial de SATEL Perú, también encargado principal de promover a la empresa en los medios propios del sector (e.g., conferencias, congresos, entre otros). Si bien esta situación hasta cierto punto es lo ideal en PYMES, se ha visto que la empresa ya viene incrementando su tamaño e ingresos por ventas, actualmente ya las ventas superan lo establecido para una PYME, cuenta con 147 trabajadores, y continuarán creciendo en la medida que se busquen nuevos clientes e incorporen en la estrategia las exigencias requeridas del entorno. De acuerdo a Daft (2011), una empresa pasa de la etapa colectividad a la etapa de formalización, y es en esta última etapa en la que la gerencia ya debe preocuparse por

aspectos como la estrategia, la planeación, y deja las operaciones de la empresa en manos de gerentes de mando medio especializado.

***Ausencia de capacitación y enseñanza.*** Esta carencia se ve reflejada por ejemplo en el estándar 404 Formación y Enseñanza, el cual SATEL Perú no ha completado. Este estándar está relacionado por ejemplo a los programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición, así como al porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional. Esto es importante ya que en la medida que la empresa siga creciendo, se debe promover el talento interno para que los cargos ejecutivos de negocios y comercial sean ocupados por personal de la empresa que ya conoce el negocio y las actividades actuales, ello también favorece a un buen clima laboral.



## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el presente capítulo se describirán los criterios que se utilizarán para evaluar cada una de las alternativas de solución del problema. En cuanto a los criterios a utilizar se proponen cinco: Valor añadido, perdurable en el tiempo, costo de implementación, factibilidad, e innovación. El valor añadido se refiere a que si la alternativa propuesta tiene un impacto positivo en el valor final del servicio percibido por el cliente. Si la alternativa propuesta está de acuerdo a las tendencias actuales y futuras de la industria y del entorno, se dice que es muy perdurable en el tiempo. Si la alternativa elegida requiere el uso importante de recursos de la empresa, entonces el costo de implementación es alto. De otro lado, la factibilidad se refiere a que si con la actual situación interna y posición competitiva de la empresa es posible implementar la alternativa propuesta. Finalmente, la innovación, se refiere a que, si la alternativa propuesta representa un cambio importante en el proceso, en el producto, estructura, o marketing. En la Tabla 19 se detallan los pesos y equivalencias de la calificación en las escalas del uno al cinco, tomando como referencia la escala Likert:

Tabla 19

### *Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución*

Criterio	Peso (%)	Calificación				
		1	2	3	4	5
a. Valor añadido	25	Nada de valor	Bajo valor	Moderado valor	Alto valor	Muy alto valor
b. Perdurable en el tiempo	25	Nada perdurable	Poco perdurable	Moderadamente perdurable	Perdurable	Muy perdurable
c. Costo/ inversión	20	Muy costoso	Costoso	Costo moderado	Poco costoso	Nada costoso
d. Factibilidad	15	Nada factible	Poca factibilidad	Moderada factibilidad	Factible	Muy factible
e. Innovación	15	Nada innovador	Poco innovador	Moderadamente innovador	Innovador	Muy innovador

## 6.1 Alternativas para Resolver el Problema

En esta sección se presentarán las alternativas para resolver (o aminorar) el problema identificado en SATEL Perú: Ausencia de continuidad en la elaboración de reportes de sostenibilidad. Para ello, se describirán las soluciones de las causas raíz identificadas, las cuales se agruparon en cuatro causas raíz: (a) estrategia, (b) cultura, (c) procesos, y (d) marketing y ventas). A continuación, se listan las posibles soluciones: (a) Implementar un plan estratégico con un enfoque en sostenibilidad e (b) Implementar cambios en la cultura organizacional.

### 6.1.1 Implementar un plan estratégico enfocado en sostenibilidad

La formulación de un plan estratégico enfocado en la sostenibilidad deberá estar a cargo de los principales líderes de SATEL Perú, en adelante plana gerencial: Jaime López García - Gerente general, Alonzo Palacios - Gerente de Administración y Finanzas, y los gerentes de Media y Baja Tensión, así como el gerente de Alta Tensión. No obstante, la propuesta de elaboración de este plan estratégico debe estar alineado con la casa matriz y puede, a su vez, incorporar estrategias específicas para SATEL Perú y puesto en conocimiento de la casa matriz y/o Comité de Directorio en los que participen ejecutivos de SATEL España y SATEL Perú. Es responsabilidad de los miembros de este comité aprobar la propuesta del plan estratégico de SATEL Perú. Para incorporar la sostenibilidad en la propuesta del plan, primero se deberán identificar los grupos de interés de SATEL Perú, y luego definir, como parte de los intereses organizacionales (IO) de SATEL Perú, el desempeño ecológico y social, además de los intereses económicos y financieros tradicionales que pudieran ya tenerse identificados (e.g., EBITDA, rentabilidad, márgenes, participación de mercado, incremento de ventas, entre otros).

Para identificar los intereses ecológicos y sociales, se puede tomar como referencia los estándares GRI 300 y GRI 400, de tal manera que una vez se hayan identificado los IO's,

será más factible desarrollar los objetivos de largo plazo de SATEL Perú y los objetivos de corto plazo de la empresa que podrían estar asociadas, desde el aspecto ecológico y social, a cada uno de los estándares de la serie GRI 300 y GRI 400. Por ejemplo, se pueden tomar como referencia para definir los IO's, los 12 estándares recomendados y mostrados en la Tabla 1. Es decir, si SATEL Perú ha identificado como un interés organizacional social el bienestar y cuidado de sus trabajadores, podría tomar como referencia para la definición de objetivos de largo plazo y corto plazo, los estándares GRI 402 a GRI 410 de la Tabla 17. Por otro lado, si ha identificado que es de interés organizacional el impacto en la comunidad, podría tomar como referencia el estándar GRI 413 para la definición de sus objetivos de largo y corto plazo.

Definidos los IO's, los objetivos de largo plazo y corto plazo tomando como referencia los aspectos ecológicos y sociales de los estándares GRI 300 y GRI 400 y con un previo análisis FODA y cinco fuerzas de Porter, SATEL Perú estará en la capacidad de implementar de continuar con el siguiente paso de la formulación estratégica: Definir las estrategias y herramientas de gestión que le permitan cumplir la visión y monitorear la implementación estratégica respectivamente. En cuanto a las herramientas de gestión, si bien el Balance Scorecard es una herramienta muy conocida para el monitoreo o control estratégico y tiene un enfoque cuantitativo y no es público para los distintos stakeholders (D'Alessio, 2013), resulta indispensable en la actualidad complementar esta herramienta con otra que sea más transparente y abierta a los stakeholders, que a su vez también incluya la medición del nivel de cumplimiento de los aspectos sociales y ecológicos, en ese sentido el reporte GRI resulta una buena alternativa.

### **6.1.2 Cambiar la cultura organizacional**

Como se mencionó anteriormente la cultura organizacional es un factor clave para la implementación del proceso estratégico, no obstante, también es importante tener una

organización preparada para cualquier cambio, por ello los cambios culturales que implementará la plana gerencial tienen que ser graduales para que prepare a los trabajadores de la organización ante futuros cambios que se pueden dar a través del plan estratégico o cambio organizacional enfocado en la sostenibilidad. En ese sentido, la plana gerencial deberá mostrar a todos sus trabajadores que existe una consistencia entre los reportes y memorias que se difunden y las prácticas de responsabilidad social y ambiental que se realizan en la organización. Por ello, a fin de crear una cultura orientada hacia la sostenibilidad, SATEL Perú podría implementar las siguientes medidas, tomando en cuenta a Robbins y Judge (2013) y Carro et al. (2017), las cuales también es recomendable que estén de manera explícita en la normativa interna de la empresa:

- **Historias:** Implementar talleres y charlas internas donde se expongan casos de éxitos locales y globales en gestión sostenible y buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental. Para las personas es importante siempre tener buenos referentes y héroes a los cuales imitar y seguir.
- **Rituales:** Implementar campañas periódicas de reciclaje y difundir el uso adecuado de los recursos naturales, así también participar en eventos de caridad y de apoyo a la comunidad. Esto permitirá normalizar e institucionalizar el compromiso con el medio ambiente y la comunidad.
- **Símbolos:** Implementar en las sedes de Magdalena, San Miguel, y Huacho avisos, afiches, y símbolos que reflejen la responsabilidad ambiental de todos los trabajadores. En ese sentido, los afiches relacionados a la gestión ecoeficiente en el uso del agua, energía, papeles, y reciclaje ayudarán a tomar conciencia sobre estos recursos. Posteriormente la empresa deberá evaluar implementar y adecuar sus instalaciones físicas a una que vaya en concordancia con las prácticas ecoeficientes (e.g., caños ahorradores, luces y focos ahorradores, ambientes iluminados con luz natural, entre otros).



- Otras medidas que abarcan el involucramiento, adaptabilidad, misión, y consistencia (Carro et al., 2017) son: Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa, fortalecer los recursos para la salud y bienestar del personal, y fortalecer la igualdad de oportunidades en formación técnica y profesional a hombres y mujeres.

### **6.1.3 Elaboración y publicación de procedimientos internos**

Ante el crecimiento de operaciones y negocios de SATEL Perú, es recomendable que la plana gerencial proponga la elaboración de manuales, normas, guías, y procedimientos (en adelante procedimientos internos) para cada uno de los procesos que tiene la empresa. En primer lugar, se deberá elaborar un mapa de procesos, en el cual se identifique claramente los procesos estratégicos, de negocio, de soporte, y de control. Luego para cada proceso se deberá identificar subprocesos para con ello finalmente elaborar procedimientos y manuales que permitan la difusión de conocimiento en la empresa y ayuden al nuevo personal a conocer sus actividades y responsabilidades de manera efectiva y transparente. El objetivo es formalizar y regular cada etapa que ejecutan en las actividades internas, que permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Esta implementación permitirá evitar posibles pérdidas financieras, de imagen, o reputación a la empresa, ya que la empresa habrá identificado claramente los procesos que le generan valor y aquellos que dan soporte. Estos procedimientos deben ser elaborados por los responsables de cada proceso, contando con el apoyo y la opinión de los trabajadores que involucrados y que ejecutan de manera directa las actividades. El diseño de la estructura para la elaboración de los procedimientos internos deberá ser el siguiente: (a) proceso, (b) subproceso, (c) responsable del subproceso, (d) objetivo de la normativa o procedimiento, (e) alcance del procedimiento, (f) procedimientos relacionados, (g) desarrollo o detalle del procedimiento, (h) responsabilidades, (i) referencias, (j) y anexos (formatos).

Una vez elaborados los procedimientos, es recomendable que sean aprobados por cada gerencia involucrada y dueña del proceso, quienes también tienen la responsabilidad de

velar por su cumplimiento y alineamiento a los objetivos trazados por SATEL Perú. Luego de esta validación, los procedimientos internos nuevos deben ser publicados y difundidos a los trabajadores de la empresa y para esto es necesario una inducción a los usuarios o responsables de los procesos. Los medios de difusión que pueden ser usados son: Correo electrónico, Intranet de la empresa, procedimientos impresos con la conformidad de recepción y conocimiento por parte de los trabajadores, entre otros. Los beneficios que brindan los procedimientos internos documentados son diversos, entre ellos: Permite dar claridad a las funciones y responsabilidades, estandarización de las fases de cada actividad operativa, constituye un medio para conservar el conocimiento de la empresa y mitigar el riesgo de que los conocimientos residan únicamente en un limitado número de empleados, ayuda en la formación de personal nuevo, y en ofrecer información actualizada o de referencia para el resto de empleados.

#### **6.1.4 Implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI y un responsable a cargo**

Los reportes de sostenibilidad son realizados porque los clientes lo exigen, o porque las empresas buscan mayor transparencia sobre el impacto de sus operaciones, en el aspecto económico, social, y ambiental debido a que el entorno o su competencia lo exigen. La elaboración del reporte GRI debe ser trabajada con anticipación, porque el objetivo es que sea elaborado apropiadamente, realizando un buen análisis y con la colaboración de todos los trabajadores que poseen la información que sustenta el reporte. Para la elaboración de esta guía operativa y asignación de un responsable en la elaboración del reporte, deben tomarse en consideración las siguientes medidas:

1. El responsable de la elaboración primero debe recibir la capacitación e inducción necesaria para la elaboración del reporte GRI. Conocer los motivos por los cuales se elabora el reporte, el objetivo de su función, las guías externas a utilizar (e.g., utilizar como referencia el informe *Sustainability Topics for Sectors: What Do Stakeholders Want*

to know?), las fuentes de información, y conocer cada una de las actividades o negocio de la empresa.

2. Para implementar la guía operativa de elaboración del reporte GRI, se podrá utilizar como referencia los lineamientos de estructura mencionados en la sección 6.1.3. A su vez se deberá detallar la información que se requiere, los responsables de brindarla, y a qué estándar GRI corresponde cada dato recibido.
3. El responsable de la elaboración del reporte GRI en coordinación con la jefatura de cada unidad o área de la empresa, deberán asignar un coordinador quien elaborará y brindará la información que se requiere al responsable de la elaboración del reporte GRI, de acuerdo al número de estándar o contenido GRI. El coordinador de cada unidad organizativa también deberá estar en la capacidad de brindar las explicaciones o tener el detalle en caso exista alguna desviación importante respecto a la medición del periodo anterior.
4. Se deberá también elaborar un cronograma de trabajo para la elaboración del reporte GRI, que deberá ser aprobado por la plana gerencial y difundido al personal o coordinadores encargados de brindar la información.
5. El responsable de elaborar el informe GRI, no solo debe obtener información de las áreas funcionales de la empresa, también debe recopilar información de sus stakeholders. Así mismo, debe recoger toda la información posible para realizar una evaluación de los puntos más críticos e importantes.
6. Luego de la elaboración de informe final y su respectiva aprobación por la plana gerencial, es recomendable que el informe sea difundido y comunicado a los grupos de interés de SATEL Perú. Los medios a utilizar pueden ser diversos: página web, LinkedIn, correo interno o intranet, entre otros.

#### **6.1.5 Implementar la Unidad de Marketing y Ventas**

Como se mencionó anteriormente Jaime López García - Gerente general, asume también actividades de índole comercial y de marketing, utilizando buena parte de su tiempo

en la búsqueda de nuevos clientes y realizando actividades de promoción de la empresa en diferentes eventos. Considerando que los ingresos por ventas de SATEL Perú se han incrementado en el último año, pasando de S/9'194,000 en el 2017 a S/10'979,000 en el 2018, el cual representa un incremento de 19.41%, además teniendo en cuenta también la alta concentración de ingresos de SATEL Perú en una sola empresa, y que en el mercado peruano existen un total de 105 empresas entre generadoras, transmisoras, y distribuidoras de energía, y que se espera un crecimiento promedio de 5.6% en la demanda de energía al 2022, expresado en gigavatio-hora GWH, (COES, 2018b), y que a su vez este crecimiento en la demanda se traduce en una reducción del margen de reserva de energía de 82.7% en 2018 a 61% al 2021 (BCRP, 2019b); resulta razonable aprovechar el presente contexto para impulsar el crecimiento de los ingresos y captación de nuevos clientes, así como mejorar las actividades de marketing y promoción que tiene SATEL Perú en el sector.

Artal (2013) indica que la empresa debe ser coherente con la vigilancia e investigación del entorno competitivo y del macro ambiente, implementando una óptima organización comercial así como las estrategias de marketing y ventas adecuadas para contar con una sólida área. Para impulsar este crecimiento, será necesario implementar una unidad organizativa encargada de estas actividades: Marketing y ventas, para ello se deberá seguir lineamientos donde se definan las actividades estratégicas del área. En primer lugar, se deberán implementar actividades estratégicas de estructuración, actividades de captación de clientes, y de actividades de distribución territorial, es decir una asignación geográfica para cada personal de ventas. En segundo lugar, se deberán implementar las actividades de gestión donde se realizarán los planes de selección, formación, motivación, y de remuneración y, en tercer lugar, se deberá implementar las actividades de control para monitorear los resultados de ventas, los comportamientos, los costos, y la rentabilidad.

Se recomienda que la persona responsable de esta nueva unidad organizativa en SATEL Perú esté a cargo de las tres actividades claves de un gerente comercial (Zoltners,

Sinha, & Lorimer, 2014): Gestionar personas, gestionar clientes, y gestionar el negocio. Gestionar personas incluye contratar, entrenar, supervisar, y revisar los resultados con los empleados. Gestionar clientes incluye planificar una venta, visitar clientes, y asistir apropiadamente al personal de ventas. Gestionar el negocio incluye las reuniones de ventas, presupuesto, y tareas administrativas. Por tanto, una empresa debe contar con el número de gerentes comerciales necesarios que garantice que estas tres actividades claves se ejecuten bien. Al mismo tiempo, una empresa debe asegurarse de que las tareas administrativas no críticas no impidan el rol de los gerentes de ventas. Por ello, la persona encargada de esta nueva unidad deberá contar con los siguientes siete atributos (Martin, 2015): (a) Obsesionada con las metas, (b) instinto de mando, (c) habilidad para contratar, (d) experta en ventas, (e) orientación hacia el control, (f) saber adaptar los estilos de ventas, y (g) liderazgo estratégico.

#### **6.1.6 Implementar planes de capacitación y de sucesión**

Como se ha podido apreciar, Jaime López García ha tenido óptimos resultados a nivel técnico y comercial debido a que ha logrado captar nuevos clientes, como son: Quanta Services Colombia S.A.A. representando el 1.69% de las ventas, Electro Dunas S.A.A., representando el 1.09% de las ventas, Consorcio Transmantaro S.A. con 0.20% de las ventas, e Ingenieros Emetres Perú con 0.07% de las ventas. Aunque las ventas de estos nuevos clientes en su conjunto aún no son representativas para SATEL Perú, se está logrado diversificar de manera gradual la cartera de clientes, pero aún no se ha logrado captar otros clientes que tengan el mismo o mayor nivel de ventas que ENEL Distribución Perú para poder reducir la concentración. Asimismo, es preciso reconocer el éxito que tuvo el ex gerente general de la empresa, Santiago Lafarga, debido a que logró cerrar contratos con ENEL Distribución Perú (Palacios, 2019). Santiago Lafarga demostró habilidad técnica y comercial para el cierre de negociaciones, sin embargo, luego de la salida de este, su sucesor, Ignacio Carireña, no tuvo el mismo éxito, dado el corto periodo en su posición, tomando la posta López García hasta la actualidad. En ese sentido, si este último deja la posición, no se

podría saber quién será la persona idónea con habilidades estratégicas, técnicas y comerciales que lo suceda adecuadamente.

Debido a que no se cuenta con un plan de capacitación y formación en ventas y marketing y no están establecidas claramente las funciones de cada posición, la salida del gerente general puede originar un estancamiento en el crecimiento de la empresa, ya que hay una alta dependencia comercial en esta persona. Por este motivo, se propone un plan de capacitación y formación en ventas para el personal actual, ello es importante para el sostenible crecimiento en la organización. Ello permitirá también contar con una menor rotación de personal, mejorar las relaciones con los clientes, mejorar la moral del personal (desarrollando la confianza en uno mismo así como un entusiasmo en el área), mayor control sobre la calidad en el trato hacia los clientes, así como mayores ventas; y de esta manera logrando los objetivos del área y de la organización (Dalrymple & Cron, 1999). La implementación de los planes de capacitación y formación para ventas debe tomar en cuenta las siguientes pautas: (a) Determinación de las necesidades de capacitación, así como sus objetivos; (b) Determinación del presupuesto para capacitación y formación; (c) Diseño del programa de capacitación, incluyendo los temas a cubrir en la capacitación, las técnicas de ventas, lugar de la capacitación, quién brindará la capacitación, métodos de capacitación; (d) Evaluación de la capacitación de ventas; (e) Seguimiento de la capacitación; y (f) Desarrollo de los consultores de ventas.

De otro lado, no hay duda que también es necesario establecer un plan de sucesión en caso Jaime López García ya no preste servicios a la empresa. No obstante, existen algunas dificultades que enfrentan las empresas al elaborar los planes de sucesión para los CEO (Harrell, 2016): El Directorio no está preparado para un plan de sucesión, toma años elaborar un plan, se prefiere contratar a personal externo que interno, dificultad en establecer las características de un gran CEO. Por ello SATEL Perú, a fin de contar con un plan de sucesión eficiente, podría elaborar sus planes siguiendo algunas pautas (Goldsmith, 2009):

Cambiar el nombre del proceso de plan de sucesión a desarrollo de sucesión, es decir enfocarse en desarrollar a las personas; no medir procesos sino resultados; mantenerlo simple; y finalmente que sea un plan realista de acuerdo a las necesidades actuales y recursos de la empresa. De igual modo, es recomendable que este desarrollo de sucesión siga los siguientes principios (Luby & Stevenson, 2016):

- Alinear el perfil del CEO a la estrategia del negocio.
- Evaluar a los candidatos según los parámetros de referencia de la industria.
- No solo buscar reemplazar al titular, sino también evaluar e ir pensando en un CEO 2 y CEO 3.
- Entrenar a generaciones de sucesores de CEO, con una combinación de capacitación en el trabajo, entrenamiento intensivo, tutoría, y educación.
- Familiarizarse con el perfil de los potenciales candidatos.
- Mantener la sucesión del CEO como un elemento permanente en la agenda del Directorio y Junta de Accionistas.
- Asegurarse de que la gestión del talento y la planificación del desarrollo estén vinculadas a la estrategia comercial a largo plazo.

## **6.2 Evaluación de Alternativas**

En esta sección se presentarán los resultados de la evaluación de cada alternativa de solución propuesta en la sección anterior. Para la evaluación fue necesario utilizar los criterios previamente descritos: Valor añadido, perdurable en el tiempo, costo, factibilidad, innovación; en la Tabla 20 se muestran los resultados. Para la alternativa (1) Implementar un plan estratégico con un enfoque en sostenibilidad, se verificó que sí generaría a los servicios brindados por SATEL Perú un valor añadido importante y que a su vez será perdurable en el tiempo, no obstante, la elaboración de un plan de este tipo requerirá el uso de recursos financieros, para por ejemplo contratar un consultor externo, y de tiempo asignado al

personal encargado de su elaboración. A su vez, esta alternativa si bien es factible en cuanto a recursos, se requerirá una aprobación preliminar por parte de la plana gerencial y los ejecutivos de SATEL España, a fin de mantener alineados los objetivos corporativos. Esta alternativa resulta ser una propuesta innovadora, en el sentido que representa un importante cambio en los procesos y de negocios. De igual modo, la alternativa (2) Implementar cambios en la cultura organizacional, tendrá un impacto importante en la calidad del servicio brindado, y este será a su vez perdurable en el tiempo sin generar mayores costos, ya que podrá ser implementado de manera gradual y que a su vez resulta en un cambio importante a nivel organizacional, porque impactará en los valores y comportamiento de los trabajadores de SATEL Perú.

De otro lado, la alternativa (3) Elaboración y publicación de procedimientos internos sí generaría un alto valor añadido al servicio, porque permitirá a la empresa mejorar la gestión de sus procesos internos y estandarizar cada uno de los servicios brindados. También será perdurable en el tiempo, porque cada trabajador de la empresa podría afrontar los problemas o situaciones críticas, tomando como referencias estos procedimientos y políticas internas. Con respecto al criterio de costo de inversión esta alternativa sería poco costosa, porque será trabajada con cada uno de los equipos y responsables de las áreas funcionales de la empresa y requerirá de tiempo y compromiso relevar cada uno de los procesos y documentarlos. Esta alternativa es factible de desarrollar porque relaciona un conjunto de actividades internas de la empresa, en donde cada trabajador, jefe, y gerentes pueden aportar información y materiales que permitan la elaboración del procedimiento, es decir cuentan con el conocimiento y experiencia desarrollarlo. Si bien permitirá estandarizar y regular los procesos internos de la compañía, contribuyendo a una mejora en la toma de decisiones y mejorando la calidad de los servicios brindados, la innovación no será muy alta porque contar con procedimiento internos en la actualidad ya no es un factor clave de diferenciación entre las empresas, es un factor necesario.



La implementación de la alternativa (4) Implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI y un responsable a cargo, permitiría generar un valor añadido muy alto, porque refuerza la imagen de la empresa al mostrar un compromiso de transparencia en gestión sostenible, desarrolla ventajas competitivas y fomenta el ingreso y crecimiento a nuevos mercados. Adicionalmente, esta alternativa será perdurable en el tiempo, porque contribuirá al éxito de la empresa, midiendo los impactos de las operaciones de la organización en base a temas de sostenibilidad y analizando y explicando el valor que genera la empresa en la sociedad. Para el desarrollo de esta alternativa el costo de inversión será moderado, porque esta implementación será elaborada con el apoyo de sus propios trabajadores, y será desarrollada en un tiempo razonable en base a un plan de trabajo que le permita realizar el estudio, análisis y elaboración del informe GRI, sin afectar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de la empresa. También es innovador porque contribuye a un cambio significativo en los procesos y el negocio, al incorporar el análisis del desarrollo económico, social y ecológico en su gestión.

La alternativa (5) Implementar la Unidad de Marketing y Ventas, permitirá a la organización ser sostenible en el tiempo, así como generar valor añadido a los servicios, ya que la atención dedicada a los clientes será exclusiva y prioridad de un equipo de personas. Esto permitirá, además, que se canalicen adecuadamente las estrategias comerciales que permitirán diversificar la cartera de clientes. No obstante, la implementación de esta alternativa requerirá el uso de recursos económicos y tiempo, ya que se necesitará personal adicional que se incorpore en la nueva unidad comercial. De otro lado, la actual situación de la empresa y entorno competitivo permiten que esta alternativa sea factible y esto representa un cambio en la estructura organizativa y de negocio. Finalmente, la alternativa (6) relacionada a la implementación de planes de capacitación y de sucesión, se pueden indicar que en parte ayudará a cumplir la alternativa de solución (5) y será perdurable en el tiempo. Esto significa que es necesario contar con ella ya que no genera un valor añadido directo en

los servicios brindados por SATEL Perú. El costo de esta alternativa, será igualmente moderado, pero dependerá del Directorio aprobar una propuesta de desarrollo de sucesión del CEO y un plan de capacitación aprobado por la plana gerencial. Por ello la factibilidad no es muy alta, pero sí representaría un importante cambio en los procesos organizativos de la empresa.

Tabla 20

*Comparación de Alternativas Evaluadas*

Alternativa de solución	Criterio y peso (%)					Puntaje total
	a. Valor añadido	b. Perdurable en el tiempo	c. Costo/ inversión	d. Factibilidad	e. Innovación	
	25	25	20	15	15	
1. Implementar un plan estratégico con un enfoque en sostenibilidad	5.00	5.00	2.00	3.00	5.00	4.10
2. Implementar cambios en la cultura organizacional	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.65
3. Elaboración y publicación de procedimientos internos	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.05
4. Implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI y un responsable a cargo	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.60
5. Implementar la Unidad de Marketing y Ventas	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.60
6. Implementar planes de capacitación y de sucesión	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.20

## Capítulo VII: Solución Propuesta

Los resultados de la evaluación de las alternativas indican tres soluciones con una puntuación mayor a 4.50 que el equipo consultor recomienda que se tomen en cuenta por la empresa SATEL Perú: (a) Implementar cambios en la cultura organizacional; (b) Implementar una guía operativa para la elaboración del reporte GRI y un responsable a cargo; y (c) Implementar la Unidad de Marketing y Ventas.

### 7.1 Primera Propuesta: Implementar Cambios en la Cultura Organizacional

Como se mencionó anteriormente, esta propuesta será clave para que el personal de SATEL Perú se vaya familiarizando y comprometiendo con las buenas prácticas de gestión sostenible no solo en el aspecto económico, sino también social y ambiental. Esto ayudará a su vez a concientizar a las personas encargadas de cada una de las subunidades organizativas de SATEL Perú, a brindar información integra y oportuna al responsable de la elaboración del reporte GRI, y de esta manera comprenderán la importancia que tiene este reporte en la gestión de la empresa. Este cambio no solo contribuirá a que SATEL Perú se beneficie, sino también contribuirá al conocimiento y educación de sus trabajadores en los aspectos sociales y ambientales, pudiendo inclusive a que cada uno de ellos pueda implementar estas buenas prácticas en sus hogares, incorporándolas en la vida diaria y contribuyendo así a la sociedad en su conjunto. Este cambio podría ser impulsado por Jaime López García - Gerente general y Alonzo Palacios – Gerente de Administración y Finanzas, y comunicada de manera clara y objetiva al Directorio de SATEL Perú, a fin de que la propuesta esté también alineada con los objetivos de la SATEL España. Una vez la propuesta sea aprobada, la plana gerencial puede buscar la asesoría externa, o nombrar de manera interna a un responsable de la implementación, no obstante, este responsable deberá ser previamente evaluado, calificado y capacitado en temas relacionados a: prácticas ecoeficientes, actividades externas de apoyo social, difusión del cuidado medioambiental de tal manera que se puedan implementar las medidas recomendadas en la sección 6.1.2.

## **7.2 Segunda Propuesta: Implementar Una Guía Operativa GRI y Responsable a Cargo**

La implementación de esta alternativa permitirá a la empresa analizar todas sus actividades o procesos relacionados a aspectos económicos, sociales, y ambientales y evaluar el impacto que genera, ya sea positivo o negativo. El responsable no solo tendrá la función de elaborar el reporte GRI, previa elaboración de una guía operativa interna, sino también, será el encargado de generar sinergias y mejoras en la comunicación entre las distintas unidades organizativas de la empresa, con la finalidad de implementar dentro de la organización un proceso constante que comprometa y lleve a la reflexión a cada trabajador, sobre la visión de la empresa con respecto su gestión sostenible. Esto se realizará en base a un cronograma de trabajo, en donde participarán de forma activa y conjunta, la plana gerencial, el responsable de la ejecución del reporte GRI, los líderes designados por cada área. Adicionalmente, se recomienda que se realice la difusión del reporte GRI de manera ejecutiva a todos los trabajadores de la empresa, no solo para comunicarles los resultados obtenidos, sino también para concientizar y reflexionar sobre los compromisos, la estrategia que la empresa busca y desea obtener para el crecimiento sostenible de SATEL Perú. Por ello, no se deberá descartar que el responsable de la elaboración del reporte GRI también pueda asumir la responsabilidad de la propuesta de cambiar la cultura organizacional descrita anteriormente.

## **7.3 Tercera Propuesta: Implementar la Unidad de Marketing y Ventas**

SATEL Perú actualmente no cuenta con área de Marketing y Ventas, por lo que la actividad realizada no tiene un enfoque estratégico comercial, el gerente general promociona a la empresa y cierra negociaciones de ventas mediante visitas, conferencias, reuniones, entre otros. Asignar un nuevo responsable a cargo de esta unidad, no solo permitirá a la Gerencia General enfocarse en aspectos más estratégicos, de diseño organizacional y culturales de la empresa, sino también permitirá dirigir a un equipo de personas dedicados a la captación y gestión de nuevos clientes, brindando mejoras en la atención personalizada de cada uno de

los servicios brindados por SATEL Perú. Si bien esta tercera propuesta obtuvo una mejor calificación que la sexta alternativa descrita en el Capítulo VI, implementar planes de capacitación y de sucesión, resulta importante mencionar que ambas también pueden ser complementarias en el tiempo; es decir en la medida que se implemente esta tercera propuesta, también podrían tomarse en cuenta algunas de las medidas de la sexta alternativa. Por ello, es necesario que se implemente un área con un enfoque comercial para ayudar a que la organización pueda perdurar en el tiempo con actividades de estrategia, actividades de gestión y actividades de control, de la mano con las actividades de Marketing: promoción, que ayudará a difundir los servicios y valor brindado por SATEL Perú; precios para lograr estandarizar las tarifas de los diferentes servicios ofrecidos de acuerdo a la calidad y diferenciación; de producto y servicio, para seguir realizando estrategias de diversificación de servicios debido a nuevas fuentes de energía y cambios de la tecnología en la generación y distribución de energía; y de plaza, para considerar si será necesario abrir nuevas sucursales al interior del país.

## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

### 8.1 Actividades

Es recomendable que las tres propuestas de solución descritas en el Capítulo VII sean aprobadas por la Gerencia General junto al Comité Ejecutivo o Directorio de SATEL Perú, de esta manera la plana gerencial de la empresa, así como los ejecutivos de la casa matriz en España estarán adecuadamente informados de los futuros cambios en la empresa: Cultura organizacional, guía operativa GRI y responsable a cargo; y la implementación de la unidad de Marketing y Ventas. A continuación se indican las actividades que se pueden realizar y los responsables en ejecutar las mismas de manera conjunta y coordinada con la plana gerencial.

#### 8.1.1 Fase I: Identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad

Esta fase tiene como objetivo identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad, encargado de implementar los cambios en la cultura organizacional con un enfoque en sostenibilidad y encargado de la elaboración del reporte GRI.

***Definir el perfil de puesto del Responsable de Sostenibilidad.*** Se deberá elaborar el perfil del puesto de la persona que ocupará el cargo de Responsable de Sostenibilidad. Entre las funciones del puesto, deben destacar: diseño, planificación, y organización de políticas y proyectos de sostenibilidad (i.e., social y ambiental), definir las estrategias de comunicación de los proyectos al personal de la empresa, realizar y presentar informes relacionados a la ejecución de los proyectos para el cambio de cultura organizacional en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas, elaborar y coordinar la entrega del reporte GRI, implementar mejoras continuas en el proceso de elaboración del reporte GRI. Del mismo modo se deberán definir los requisitos del puesto, estos podrán ser: Conocimiento en temas relacionados de sostenibilidad, experiencias previas en empresas del sector energía, habilidades comunicativas y de interrelación, entre otros. La persona que cubra el puesto deberá reportar directamente a la Gerencia General.

***Iniciar el proceso de selección.*** El proceso puede estar a cargo de Giulissa Ramos-Responsable de Recursos Humanos. Si el proceso es interno, deberá ser comunicado de

manera masiva a todos los trabajadores, a fin de que puedan postular aquellos que se sienten aptos para cubrir la posición, ello también permitirá motivar al personal, debido a que se tomará conocimiento de que en la empresa se promueve el talento interno. De no contar con personal interno apto para el puesto, se puede realizar una convocatoria externa, utilizando los canales tradicionales de selección y postulación. Es preciso mencionar que la serie 400 de los estándares GRI requiere incluir información sobre empleo y contrataciones.

***Realizar el proceso de inducción.*** Una vez identificada y admitida la persona que ocupará el cargo de Responsable de Sostenibilidad, la Responsable de Recursos Humanos deberá realizar un proceso de inducción, el cual permita a esta persona: Conocer las actividades, objetivos, y las responsabilidades actuales de cada una de las unidades organizativas de la empresa y cómo cada una contribuye en la gestión sostenible de SATEL Perú. Es recomendable que las funciones y responsabilidades de este cargo estén explícitas en el manual de organización y funciones (MOF).

### **8.1.2 Fase II: Planificación y propuestas**

***Elaboración del plan de trabajo.*** El Responsable de Sostenibilidad deberá elaborar un plan de trabajo y proponerlo a la Gerencia General para su aprobación, difusión, y ejecución. Este plan deberá incluir las estrategias de implementación y comunicación para el cambio de cultura organizacional. Se deberán definir las historias, rituales, y símbolos que serán utilizados para difundir en la organización la gestión sostenible. De igual manera, se puede incluir en el plan, todas las acciones requeridas para la elaboración de la guía operativa GRI que permita la elaboración oportuna del reporte GRI previa coordinación con los responsables de cada unidad organizativa involucrada.

***Elaboración de la guía operativa GRI.*** El nuevo responsable deberá relevar el proceso actual de elaboración del reporte GRI y describir las actividades llevadas a cabo para su elaboración e implementar mejoras en el proceso. En esta guía, se definen los responsables de cada unidad organizativa y la información que genera, y que sirve de insumo para la elaboración del reporte. Se recomienda que esta guía sea revisada por el gerente de

Administración y Finanzas, quien elabora actualmente el reporte, y presentada también a la Gerencia General para su aprobación, para después ser difundida a través de la intranet a todo el personal de SATEL Perú.

***Definir las historias de éxito a presentar.*** El responsable deberá presentar a la plana gerencial las historias de éxito en gestión sostenible para utilizarlo como referencia en los programas siguientes y difundirlo entre el personal. Para ello se deberá recopilar información referida a buenas prácticas de sostenibilidad, por tanto, se utilizarán revistas especializadas, material académico, periódicos para encontrar estos casos de éxito, estudiarlos, presentarlos, y aprender de cada uno de ellos.

***Definir los rituales a implementar.*** En coordinación con la plana gerencial, y de ser posible tomar como referencia las campañas de responsabilidad social y ambiental en la que están involucrados sus principales clientes, como ENEL Distribución Perú, y replicarlas en una primera etapa, para luego adaptarlas al tamaño y recursos de SATEL Perú. Por ejemplo, está el programa de Voluntariado Corporativo de ENEL, donde ocho profesionales de esta empresa comparten en su tiempo libre conocimiento y experiencia como docentes voluntarios en la carrera de electricidad industrial del Instituto Superior Tecnológico Pachacútec; realizando un total de 900 horas de clases y beneficiando a más de 150 alumnos durante el año. De otro lado es importante que se generen campañas internas de reciclaje de papeles, equipos electrónicos, y se evalúe las donaciones de estos equipos a la comunidad.

***Definir los símbolos que reflejen la gestión sostenible.*** Definir e implementar afiches sobre el uso adecuado del agua, energía, papeles en las oficinas de SATEL Perú. De igual modo, se deberán remitir mediante correo electrónico estos recordatorios sobre el uso eficiente de los recursos. Parte de esta actividad también consiste en realizar una evaluación y propuesta de cambio de la infraestructura de grifos e iluminación que tienen actualmente las oficinas de SATEL Perú, con el propósito de reflejar las prácticas ecoeficientes que se promueven.



### 8.1.3 Fase III: Ejecución del plan de trabajo y las propuestas

*Elaboración del reporte GRI.* Esta actividad consistirá de siete sub actividades:

- Designación de líderes por áreas: Seleccionar a los responsables de cada área que trabajarán en forma coordinada con el Responsable de Sostenibilidad. Luego de designar los responsables, se realizará la presentación y difusión de los equipos de trabajo.
- Reunión inicial con el equipo de trabajo: El responsable de sostenibilidad se reunirá con cada uno de los responsables de área. En esta sesión inicial se explicará el alcance, el plan de trabajo, así como las fechas de cumplimiento de entrega de información y los formatos que se utilizarán para la elaboración del informe. Esta actividad permitirá un acercamiento entre cada responsable designado por área y se reforzará la cultura de trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Análisis de punto de partida: Se presentará una situación inicial de la empresa con respecto a temas de sostenibilidad y los impactos positivos y negativos que viene generando la empresa con respecto a las operaciones que realizan. Esta es una actividad clave, ya que permitirá conocer la participación y actividades que vienen realizando SATEL Perú con respecto a la gestión sostenible.
- Revisión de los estándares de GRI 2016: Una vez identificados los impactos de la empresa en materia de sostenibilidad, se procederá a definir y diseñar indicadores en base a los estándares de GRI 2016. Estos indicadores deben reflejar el objetivo y el compromiso de la empresa, para mejorar el impacto positivo y eliminar de esta manera los impactos negativos. Cada indicador desarrollado tiene que cubrir los puntos de interés de sus stakeholders, que reflejen los impactos sociales, económicos, y ambientales, en relación de la empresa con su entorno.
- Elaboración del primer reporte GRI 2019: En esta etapa se va a desarrollar el primer informe borrador que recopile la gestión del año 2019, en base a la estructura e indicadores definidos. Deben hacer uso de un lenguaje entendible, garantizando que los usuarios puedan comprender el informe sin ningún problema.

- Modificación y ajuste del primer reporte GRI 2019: Luego de la elaboración del primer informe, este debe ser revisado y de presentar puntos por mejorar debe ser corregido a la brevedad posible. En esta etapa se evaluará el grado de cumplimiento de cada uno de los estándares GRI.
- Aprobación, publicación, y difusión del reporte GRI: Luego la última revisión y actualización de los puntos del informe borrador, este debe ser aprobado por la Gerencia General. Finalmente, debe continuar con la publicación del reporte y su respectiva difusión a todos los trabajadores de la empresa.

***Implementar las actividades para el cambio de cultura organizacional.*** Para esta actividad se proponen cuatro sub actividades:

- Exponer ante la plana gerencial el primer caso de éxito en gestión sostenible que posteriormente será difundido al personal de la empresa. Asimismo, se deberá comunicar el cronograma de las siguientes charlas y talleres relacionados a historias de éxito sea en gestión social o gestión ambiental.
- Comunicar, mediante redes formales, por ejemplo, correo electrónico, al personal la primera actividad de campaña social que fue aprobada por la plana gerencial y para la cual se solicitará el apoyo de los trabajadores inscritos.
- Remitir a los trabajadores mediante correo electrónico o poner a disposición a través de la intranet de la empresa, los afiches y gráficos que serán utilizados para promover el reciclaje y uso eficiente de los recursos en la organización.
- Presentar el primer informe sobre el estado de la infraestructura de grifos, iluminación de SATEL Perú para su aprobación por la Gerencia General y evaluar las medidas propuestas de cambio hacia una infraestructura ecoeficiente.

#### **8.1.4 Fase IV: Implementar la Unidad de Marketing y Ventas**

En esta fase se describirán las actividades a realizar para la implementación de la Unidad de Marketing y Ventas:

- Definir el perfil de puesto del Responsable de la Unidad de Marketing y Ventas: Se recomienda elaborar el perfil del puesto para la persona que ocupe este cargo y cuyas funciones debe estar explícitas en el MOF, debe gestionar personas, gestionar clientes, y gestionar el negocio.
- Iniciar el proceso de selección: El proceso puede estar a cargo de Giulissa Ramos- Responsable de Recursos Humanos. Se deberá tomar en cuenta también la convocatoria interna en caso se haya identificado un potencial en algunos de los trabajadores actuales de la plana gerencial.
- Realizar el proceso de inducción.
- Acondicionar una oficina o módulo para la nueva persona.

De otro lado, una vez identificada la persona encargada de esta unidad, es recomendable se definan ciertas actividades y estrategias que ayudarán a consolidar la creación de esta nueva unidad organizativa:

- Implementar la estrategia de estructuración: En esta estrategia se fijarán los objetivos y planes generales para alcanzarlos, tamaño de la fuerza de ventas, funciones, responsabilidades, y tareas del personal del área.
- Implementar la estrategia de demanda y clientes: Esto ayudará a conocer mejor las necesidades del cliente y el nivel de servicio que éste requiere.
- Implementar actividades territoriales: Se implementará la estrategia que logre cubrir todos los territorios donde se encuentra el mercado objetivo.
- Implementar actividades de gestión: Se deberá definir la metodología a utilizar para las siguientes actividades: selección, formación, motivación, y remuneración. Esto permitirá por ejemplo evaluar la contratación de un asistente para el nuevo responsable de la Unidad de Marketing y Ventas o quizás más vendedores.
- Implementar actividades de control: Se deberán elaborar indicadores que reflejen fielmente los resultados de las ventas obtenidas: indicadores de satisfacción del cliente, de eficiencia y ahorro, y de rentabilidad.

8.2 Gráfico de Implementación de Gantt

N° Actividad	Responsable	Mes1				Mes2				Mes3			
		Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4
<b>Fase I: Identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad</b>	GG												
Definir el perfil de puesto del Responsable de Sostenibilidad	GG, GAF, RRH	█											
Iniciar el proceso de selección	GG, GAF, RRH	█	█	█									
Realizar el proceso de inducción	RRH				█								
<b>Fase II: Planificación y propuestas</b>	GG, RS												
Elaboración del plan de trabajo	GG,RS					█	█						
Elaboración de la guía operativa GRI	RS					█	█	█					
Definir las historias de éxito a presentar	RS								█				
Definir los rituales a implementar	RS								█				
Definir los símbolos que reflejen la gestión sostenible	RS								█				
<b>Fase III: Ejecución del plan de trabajo y las propuestas</b>	GAF, RS												
<b>Elaboración del reporte GRI</b>	GAF, RS												
Designación de líderes por áreas	Plana Gerencial, RS					█							
Reunión inicial con el equipo de trabajo	Plana Gerencial, RS					█							
Análisis de punto de partida	RS					█							
Revisión de los estándares de GRI 2016	GAF, RS					█							
Elaboración del primer reporte GRI 2020	GAF, RS									█			
Modificación y ajuste del primer reporte GRI 2019	GAF, RS									█			
Aprobación, publicación, y difusión del reporte GRI	GG									█			
<b>Implementar las actividades para el cambio de cultura organizacional</b>	GG, RS												
Exponer ante la plana gerencial el primer caso de éxito	RS										█		
Comunicar mediante email al personal la primera actividad de campaña social	RS										█		
Remitir mediante correo electrónico a los trabajadores los afiches y gráficos	RS										█		
Presentar el primer informe sobre el estado de la infraestructura de grifos, iluminación	RS										█		
<b>Fase IV: Implementar la Unidad de Marketing y Ventas</b>	GG, GAF, RRH												
<b>Implementar el proceso de selección</b>	GG, GAF, RRH												
Definir el perfil de puesto del Responsable de la Unidad de Marketing y Ventas	GG, RRH	█											
Iniciar el proceso de selección	RRH	█	█	█									
Realizar el proceso de inducción	RRH				█								
Acondicionar una oficina o módulo para la nueva persona	GAF, RRH												
<b>Implementar las estrategias comerciales</b>	GG, RMV												
Implementar la estrategia de estructuración	RMV					█							
Implementar la estrategia de demanda y clientes	RMV						█						
Implementar actividades territoriales	RMV							█					
Implementar actividades de gestión	RMV								█				
Implementar actividades de control	RMV									█			

Figura 12. Plan de implementación.

Gerencia General = GG, Gerencia de Administración y Finanzas = GAF, Responsable de Recursos Humanos= RRH, Plana gerencial = GG + GAF + Otros Gerentes, Responsable de Sostenibilidad = RS, Responsable de Marketing y Ventas=RMV.

### 8.3 Factores de Éxito Clave

Para una exitosa implementación de las soluciones propuestas es necesario contar con facilitadores o habilitadores que pueden ser recursos tecnológicos, humanos u organizativos. Ya en la etapa de evaluación de propuestas se utilizó como criterio de calificación un puntaje obtenido que iba de uno a cinco, y se seleccionó aquellas propuestas que superen la nota de 4.5 en base al valor añadido. Esto significa que este proceso sea perdurable en el tiempo tanto en el costo como en la inversión, la factibilidad y derive en innovaciones organizacionales, de marketing, de procesos y de productos. No obstante, los factores claves de éxito deben entenderse como aquellos factores cuya ausencia impedirán la correcta implementación en todas las fases descritas anteriormente. De otro lado, también existen riesgos que podrían perjudicar la implementación, es decir si bien se pueden contar con los habilitadores o factores claves, la materialización de los riesgos podría perjudicar a los factores claves y con ello a la exitosa implementación. En la Tabla 21 se describen brevemente estos factores.

Tabla 21

#### *Factores Claves de Éxito para la Implementación*

Habilitador	¿Cómo cumplirlos o asegurarlos?
1. Compromiso de la plana gerencial	Se recomienda que la Gerencia General diseñe una estrategia dirigida a reconocer públicamente a los gerentes que cumplieron con las metas propuestas en el Gantt  Implementando reuniones periódicas de avance y brindando retroalimentación continua
2. Conocimiento sobre aspectos de sostenibilidad	Monitorear el cumplimiento de los planes de comunicación sobre cambio organizacional y sostenibilidad
3. Adecuados medios de comunicación	Aseguramiento de que todos los empleados reciban las comunicaciones internas  Llevar un control de asistencia de las reuniones, charlas, y talleres
4. Compromiso de los trabajadores	Mantenerlos motivados, así como conocer y resolver sus inquietudes  Implementar incentivos, no solo monetarios, por el cumplimiento de las metas según el Gantt

De otro lado, también se han identificado tres riesgos que podrían perjudicar la adecuada implementación, los cuales son mostrados en la Tabla 22. Uno de los riesgos principales es la resistencia al cambio, es decir que los trabajadores se rehúsen a aplicar y convivir con las prácticas de sostenibilidad expuestas ya anteriormente. Para superarlas, la plana gerencial puede elegir diversas tácticas, como: comunicar adecuadamente la lógica y necesidad de cambio, hacer partícipes e involucrar al personal, crear confianza y seguridad psicológica, y negociar acuerdos como por ejemplo ofrecer incentivos a los que se resistan (Kotter & Schlesinger, 2008). Superadas las barreras, corresponde a la plana gerencial implementar o poner en marcha el cambio de cultura, para ello se pueden seguir los ocho pasos de Kotter (2007): (a) crear la sensación de urgencia, (b) formar una coalición con trabajadores que tengan poder e influencia, (c) crear una visión, (d) comunicar la visión, (e) empoderar, (f) planear victorias rápidas, (g) consolidar cambios, y (h) reforzar los cambios hechos.

Tabla 22

*Lista de Riesgo y Cómo Evitarlos*

Riesgos	¿Cómo evitarlos?
Retraso en la búsqueda del personal calificado para los cargos propuestos	Realizar la búsqueda en más de un canal externo de selección de personal Realizar algunas concesiones, por ejemplo salariales, en caso no se llegue a un acuerdo con el postulante al cargo
Resistencia al cambio de cultura	Adecuada comunicación de los propósitos y avances en la implementación de las propuestas de solución Generar confianza y seguridad psicológica, es decir informar que el cambio no significa supresión de puestos de trabajo Informar las victorias rápidas, es decir comunicar y reconocer al personal que va cumpliendo las metas de cambio propuestas
Errores en la elaboración del reporte GRI	Revisión exhaustiva y control dual en la validación del reporte final Establecer una reunión final donde se expongan cada uno de los estándares GRI completados, con los involucrados que brindan la información

## Capítulo IX: Resultados Esperados

Las cuatro fases de la implementación son interdependientes entre sí y necesarias para lograr el objetivo común: Implementar el reporte GRI como herramienta de gestión orientada hacia la sostenibilidad. Se espera que culminada cada fase se obtengan resultados de corto y largo plazo, así también se espera que una vez se haya institucionalizado la cultura orientada hacia la gestión sostenible, cada una de las fases pueda ser monitoreada de manera continua. En la Fase I se espera que SATEL Perú ya cuente con un profesional capacitado y motivado para implementar los cambios en la cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y elaborar de manera continua el reporte GRI. En cuanto a la Fase II se espera que en el corto plazo SATEL Perú tenga una guía operativa interna para la elaboración del reporte GRI en donde se hayan definido los responsables, actividades, controles, y validaciones de este reporte, así también se espera que en el corto plazo la empresa cuente con el plan de trabajo y las acciones a implementar para dar inicio a las actividades de cambio de cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

De otro lado, en la Fase III se espera que en el corto plazo los trabajadores y la plana gerencial de SATEL Perú ya estén familiarizados con las buenas prácticas de gestión sostenible, en los aspectos social y ambiental dentro y fuera de la empresa, y se haya elaborado el reporte GRI 2019. De igual modo, se espera obtener en un corto plazo el reporte GRI 2019 aprobado, esto permitirá a la empresa construir confianza con sus grupos de interés, brindando una comunicación transparente. La difusión de un reporte GRI permitirá la diferenciación y podría incrementar el interés de sus clientes, fomentando relaciones sostenibles con cada uno de ellos. Otro resultado que se espera obtener es que los trabajadores conozcan y apliquen prácticas de responsabilidad sostenible en cada proceso de la organización, promoviendo un compromiso con calidad, creando valor económico, social,

y ambiental a corto y largo plazo. Se espera que la empresa llegue a desarrollar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y contar con el personal capacitado en gestión sostenible, propiciando el bienestar en sus operaciones presentes y futuras, aprovechando al máximo el uso de sus recursos de forma responsable.

En cuanto a la Fase IV se espera dos resultados en el corto plazo: que la empresa ya tenga un personal a cargo de Marketing y Ventas; y que cuente con planes de acción para lograr captar más clientes, promocionando a SATEL Perú como una empresa con gestión orientada a la sostenibilidad. Finalmente, se espera que en el largo plazo las cuatro fases de manera conjunta permitan incrementar los ingresos por ventas de la empresa, ello debido a la incorporación de nuevos clientes que ven a SATEL Perú como un proveedor que cuenta con buenas prácticas de gestión sostenible en todos sus aspectos, que ha institucionalizado la sostenibilidad en la cultura organizacional y que se diferencia de los otros proveedores del mercado. Finalmente, se esperaría que, al delimitar las funciones del área de Marketing y Ventas, se logre reorganizar la estructura de la empresa, para así alinear e implementar las estrategias comerciales, logrando así los objetivos del área y de SATEL Perú. Para ello, es recomendable contar con el equipo de Marketing y Ventas organizado en función a la demanda del servicio, el equipo de ventas deberá ser gestionado y dirigido de tal forma que se logre seleccionar, formar, motivar, y remunerar de acuerdo a las políticas implementadas por la organización.

En la Tabla 23 se muestran los resultados esperados de las cuatro fases en el corto y largo plazo. Lo más resaltante de la implementación de las cuatro fases, es el impacto a largo plazo que tendrá sobre la organización: Incremento de las ventas, reconocimiento de marca, y una cultura orientada hacia la sostenibilidad y, que será medido a través de los siete indicadores mostrados en la misma tabla.



Tabla 23

*Resultados Esperados e Indicadores de Largo Plazo*

Fase	Iniciativa	Resultado		Indicadores a largo plazo		
		A corto plazo (hasta 1 año)	A largo plazo ( de 1 año a más)	Nombre de indicador	Valor actual	Valor esperado
I	Identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad	1. Incorporación en SATEL Perú del Responsable de Sostenibilidad	1. Incremento en los ingresos por ventas. 2. Reconocimiento de marca. 3. Cultura organizacional orientada a la sostenibilidad	1. Índice de Concentración de Ingresos	0.841	0.700
II	Planificación y propuestas	1. Guía operativa GRI aprobada y validada	1. Incremento en los ingresos por ventas. 2. Reconocimiento de marca. 3. Cultura organizacional orientada a la sostenibilidad	2. Participación de ENEL Distribución Perú en los ingresos (%)	91	80
		2. Plan de Cambio de Cultura Organizacional orientado a la sostenibilidad aprobado		3. Incremento en los ingresos (%)	19.41	25.00
III	Ejecución del plan de trabajo y las propuestas	1. Reporte GRI 2019 aprobado	1. Incremento en los ingresos por ventas. 2. Reconocimiento de marca. 3. Cultura organizacional orientada a la sostenibilidad	4. N clientes	9	15
		2. Trabajadores de las tres sedes conozcan las pautas de gestión sostenible implementadas por el Responsable de Sostenibilidad		5. N personal capacitado en gestión sostenible	0	150
IV	Implementar la Unidad de Marketing y Ventas	1. Incorporación en SATEL Perú del Responsable de la Unidad de Marketing y Ventas	1. Incremento en los ingresos por ventas. 2. Reconocimiento de marca. 3. Cultura organizacional orientada a la sostenibilidad	6. N días de elaboración del reporte GRI	-	7
		2. Plan Comercial 2020 aprobado		7. Incremento del ahorro en el pago de servicios de agua y luz (%)	-	10

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

1. Las empresas del sector energía, en el cual se desempeñan los principales clientes de SATEL Perú, se caracterizan por enfrentar un entorno en constante cambio tanto en los aspectos normativos, legales como tecnológicos y de oportunidades de crecimiento, lo cual representa un importante desafío para esta organización, en la medida que pretenda mantenerse como proveedor de las principales compañías del sector y diferenciarse de sus competidores. La posición financiera de la empresa al cierre del año 2018, y de acuerdo a los indicadores financieros analizados, es favorable y le puede permitir afrontar este desafío. Esto debido a que la empresa pudo identificar algunas oportunidades de diversificación de cartera de clientes y de servicios. No obstante, es importante que esta diversificación o desconcentración sea perdurable en el tiempo, a fin lograr que la empresa sea sostenible. SATEL Perú a nivel de ingresos ya supera el límite conocido para ser considerada una mediana empresa, pero ese incremento a nivel financiero no está siendo aprovechado para un crecimiento también a nivel organizacional desde los aspectos de cultura y gestión. De otro lado, se debe destacar las buenas relaciones comerciales que la empresa mantiene con sus clientes, así como la constante preocupación por mantener adecuados estándares de seguridad y calidad de trabajo para todos sus trabajadores. No obstante, algunos aspectos de la actual estructura organizacional pueden representar un obstáculo si la empresa tiene como objetivo un cambio de cultura organizacional y de crecimiento sostenido a largo plazo.
2. Está demostrado que la gestión basada en la sostenibilidad crea valor no solo para las empresas sino también para sus stakeholders. La gestión sostenible y las herramientas que se utilizan hoy en día permitan monitorear y transparentar este tipo de administración saludable, lo cual favorece la reputación y diferenciación de las empresas que lo apliquen.

En ese sentido son las empresas del sector energía las que están siendo exigidas, y demandan, a su vez, más transparencia en la gestión sostenible por el gran impacto que tienen sus actividades, no solamente sobre sus stakeholders, sino también en el desarrollo de la sociedad. Por ello, las herramientas de gestión, en particular la de los estándares GRI, resultan relevantes en la actualidad si la empresa tiene como objetivo transparentar la información sobre su gestión, crear valor compartido y ser perdurable en el tiempo, más aún cuando en el Perú son más las empresas, medianas y grandes, que están incorporando estos aspectos en su cultura y gestión organizacional.

## 10.2 Recomendaciones

1. Con el objetivo de resolver el problema clave identificado, ausencia de continuidad en la elaboración del reporte GRI, se recomienda implementar de manera gradual las tres soluciones propuestas: Implementar cambios en la cultura organizacional, implementar una guía operativa GRI y responsable a cargo, y finalmente implementar la Unidad de Marketing y Ventas. Cabe mencionar que es recomendable designar a un Responsable y Líder de Sostenibilidad que esté a cargo de la implementación de las dos primeras propuestas. La implementación gradual se refiere a que esta debe realizarse en cuatro fases: (a) identificar y designar al Responsable de Sostenibilidad, (b) planificar y desarrollar propuestas para la implementación del cambio cultural en la empresa y para la elaboración continua del reporte GRI, (c) ejecutar el plan de trabajo y las propuestas, y finalmente (d) la fase de implementación de la Unidad de Marketing y Ventas.
2. Se ha evidenciado que antes de cualquier cambio, sea estratégico, cultural, u organizacional, es importante que los trabajadores se sientan familiarizados con algunas prácticas de gestión sostenible, que les permitan adaptarse fácilmente a futuros cambios. En ese sentido, y tal como se discutió anteriormente es recomendable que la alta gerencia de SATEL Perú en coordinación con ejecutivos de la casa matriz mantenga una

comunicación transparente y fluida sobre las mejoras y cambios que se plantearán a fin de lograr el cambio cultural, organizacional, y de gestión. De esta manera, se sientan las bases para permitir una cultura adaptable al cambio y que las prácticas de gestión sostenible formen parte de las actividades de los trabajadores, no solo en su relación con la empresa sino también en sus actividades diarias fuera del ámbito laboral. Ello también ayudará a que todos los responsables de las diversas áreas de la empresa se sientan comprometidos en monitorear y dar cumplimiento a la elaboración del reporte GRI.

3. De otro lado, es recomendable que, al identificar y seleccionar al Responsable de Sostenibilidad, quien impulsará el cambio cultural y la implementación de la guía operativa del reporte GRI así como la consolidación, elaboración, y revisión del reporte, se tome en cuenta no solo los beneficios que a largo plazo conlleva esta decisión, sino también el compromiso que la plana gerencial debe tener para lograr el cambio, brindando apoyo a esta nueva persona y reconociendo públicamente al personal involucrado en el cumplimiento de las actividades que se plantearon en el Gantt inicial. De igual modo, el compromiso de los trabajadores será otro factor clave para lograr implementar las tres soluciones propuestas, por ello se recomienda también mantenerlos motivados, brindarles seguridad psicológica, conocer sus inquietudes, y mantener una comunicación fluida y oportuna.

## Referencias

- Allen, D., & Gorgeon, A. (2003). *Las cinco fuerzas como herramientas analíticas*. Madrid, España: Departamento de Publicaciones del IE Business School.
- Alonso, M., Marimon, F., & Llach, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: Análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 2015(31), 139-149. doi: 10.1016/j.estger.2015.01.002
- Álvarez, E. L., & Álvarez, M. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento Empresarial: Una revisión y análisis bibliométrico. *Investigación Administrativa*, 47(121).
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas, organización del departamento de Ventas y Gestión de Vendedores*. Madrid, España: ESIC.
- Avolio, B., Stickey, C., Weil, R., Schiper, K., & Francis, J. (2015). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de inflación a diciembre del 2018)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019a). *Informe macroeconómico: I Trimestre 2019*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019b). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020 (Reporte de inflación a junio del 2019)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial. (20 de junio de 2016). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>

- Barcellos de Paula, L. (2019). *Análisis de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de las empresas en España*. Paraná, Brasil: Juruá.
- Baumann, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters [Organización de la responsabilidad social corporativa en pequeñas y grandes empresas: El tamaño importa]. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. doi: 10.2139/ssrn.1974194
- Bernal, C. (2011). Modelo de gerencia del conocimiento: Visión integral. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 55-66.
- Brezina, I., Pekár, J., Čičková, Z., & Reiff, M. (201 ). Herfindahl-Hirschman index level of concentration values modification and analysis of their change [Nivel de índice de concentración de Herfindahl-Hirschman, modificación de valores de concentración y análisis de su cambio]. *Central European Journal of Operations Research*, 24(1), 49-72. doi: 10.1007/s10100-014-0350-y
- Calderón, E. (2017). *Desarrollo de las energías renovables en Perú*. Lima, Perú: ENEL Generación Perú.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez, C. (2012). Definition of SMEs in Latin America: A review of the state of the art [La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte]. En *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp.1345-1352).
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial: La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. doi: 10.1016/j.estger.2017.11.006

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* [Estrategia y estructura: Capítulos de la historia de la empresa industrial]. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance [Un marco de interés para analizar y evaluar el desempeño social corporativo]. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional. (2018a, setiembre). *Propuesta definitiva de actualización del Plan de Transmisión 2019 - 2028*. Recuperado de <http://www.coes.org.pe/Portal/Planificacion/PlanTransmision/ActualizacionPTF>
- Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional. (2018b, diciembre). *Boletín mensual*. Lima, Perú: Autor.
- Cortés-Puch, M. (2016). Los ODS y el Acuerdo de París: Herramientas para coordinar globalmente el desarrollo sostenible. *Tiempo de Paz*, 2016(120), 32-43.
- Cosme, J. (2018). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la academia*. Santiago de Cuba, Cuba: Universidad de Ciencias Médicas.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- Daft, R. (2011). . México, D. F., México: Cengage Learning.
- Dalrymple, D., & Cron, W. (1999). *Administración de ventas*. México D. F., México: Limusa.
- Decreto Supremo N°020-97-EM. Norma técnica de calidad de los servicios eléctricos. Presidencia de la República del Perú. (1997).

- Decreto Supremo N°29-94-EM. Aprueban el Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas. Ministerio de Energía y Minas. (1994).
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618, doi: 10.3989/arbor.2008.i732.21
- ENEL Distribución Perú. (2019). *Memoria anual 2018*. Lima, Perú: Autor.
- ENEL Generación Perú. (2019). *Memoria anual 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Foro Económico Mundial. (2018). *The global competitiveness report 2018: Insight report* [Reporte de competitividad global 2018: Informe de conocimiento]. Lima, Perú: Autor.
- Gerendas, S. (noviembre, 2019). Breve historia de las COP: Conferencias sobre el cambio climático. En *SGK Planet*. Recuperado de <https://sgerendask.com/breve-historia-de-las-cop-conferencias-sobre-el-cambio-climatico/>
- Global Reporting Initiative. (2013). *Sustainability topics for sectors: What do stakeholders want to know?* [Temas de sostenibilidad para sectores: ¿Qué quieren saber los interesados?]. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>
- Goldsmith, M. (12 de mayo de 2009). 4 tips for efficient succession planning [4 consejos para una planificación eficiente de la sucesión]. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2009/05/change-succession-planning-to>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- González, M., Beltrán, L., & Peralta, J. (2006). Evaluación de impacto ambiental del sector eléctrico en el norte de México: Evolución histórica e implicaciones para la sostenibilidad. *Economía, Sociedad y Territorio*, 6(21), 219-263.



- Gupta, S. (2014). *Marketing reading: Creating customer value (Core Curriculum Readings Series)* [Lectura de marketing: Creación de valor para el cliente]. Boston, MA, Harvard Business Publishing.
- Harrell, E. (2016). Succession planning: What the research says [Planificación de la sucesión: Lo que dice la investigación]. *Harvard Business Review*, 2016, 1-6.
- errera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P., & Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las PYMES: Análisis exploratorio de factores explicativos. *Spanish Accounting Review*, 19(1), 31-44.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censos nacionales de población y vivienda*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, enero). *Indicadores económicos y sociales (Boletín Estadístico N°12)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a, enero). *Indicadores económicos y sociales (Boletín Estadístico N°12)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018 (Informe técnico)*. Lima, Perú: Autor.
- Itsystems. (2 de noviembre de 2018). Beneficios que brinda SAP BUSINESS ONE para empresas y para los usuarios [Blog]. Recuperado de <https://itsystems.pe/blog/cuales-son-los-beneficios-que-le-brinda-sap-business-one-para-la-empresa-y-para-los-usuarios/>
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail [Liderando el cambio: Por qué fracasan los esfuerzos de transformación]. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change [Escogiendo estrategias para el cambio]. *Harvard Business Review*, 2008, 1-11.

- Kowal, B., & Kustra, A. (2016). Sustainability reporting in the energy sector [Informes de sostenibilidad en el sector energético]. *E3S Web of Conference*, 2016(10), 1-4.  
doi: 10.1051/e3sconf/20161000129
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). *Principios de administración responsable: Sostenibilidad, responsabilidad y ética globales*. México, D. F., México: Cengage Learning.
- Ley 26876. Ley de antimonopolio y antioligopolio del sector eléctrico. Congreso de la República del Perú. (1997).
- Ley 27345. Ley de promoción del uso eficiente de la energía. Congreso de la República del Perú. (2000).
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú. (2013).
- Luby, V., & Stevenson, J. E. (2016). 7 tenets of a good CEO succession process [7 principios de un buen proceso de sucesión de CEO]. *Harvard Business Review*, 1-4.
- ManpowerGroup. (2018). *Encuesta de escasez de talento 2018 - Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Marquina, P., Velásquez, I., Garriga, E., Cabrera, G., Fuertes, A., Avolio, B., Di Laura, G., Cornejo, A., Sánchez, S., Guevara, R., Scott, G., Rizo Patrón, C., & Del Águila, L. (2016). *Empresas responsables y competitivas*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Martin, S. (2015). The 7 attributes of the most effective sales leaders [Los 7 atributos de los atributos de los líderes de ventas más efectivos]. *Harvard Business Review*, 2015, 2-5.

- Martínez, R., Fernández, A., Espíndola, E., Flores, L., Palma, A., Acosta, C., & Thimke, J. (2006). *El costo del hambre: Impacto social y económico de la desnutrición infantil en el Perú*. Lima, Perú: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- McKinsey. (2008, marzo). *Enduring ideas: The 7-S framework* [Ideas duraderas: El marco 7-S]. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- McKinsey. (2019, enero). *Global energy perspective: Reference case* [Perspectiva energética global: caso de referencia]. Nueva York, NY: Autor.
- Medina, A., & Iberico, J. (2011). Educación básica en el Perú: Situación actual y propuestas de política. *Moneda*, 2011(148), 21-24.
- MERCOSUR. (2008). *Compras públicas sustentables en el MERCOSUR*. Buenos Aires-Argentina: Instituto Argentino para el Desarrollo Sustentable.
- Ministerio de Economía de España. (2016). *Informe sobre la PYME 2016: Colección Panorama PYME*. Madrid, España: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Energía y Minas. (2011). *Manual de interpretación del Código Nacional de Electricidad: Suministro*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Energía y Minas. (26 de abril de 2016). *MEM lanza proyecto que promoverá la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero* [Nota de prensa]. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=12&idTitular=7334](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=12&idTitular=7334)
- Ministerio de Energía y Minas. (2018). *Directorio de las empresas del subsector eléctrico*. Recuperado el 30 de junio de 2019, de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=6&idTitular=6143&idMenu=su b113&idCateg=1039](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=6&idTitular=6143&idMenu=su b113&idCateg=1039)

- Ministerio del Ambiente. (2019). *Acciones del Ministerio de Energía y Minas para la adaptación y mitigación frente al cambio climático al 2030*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/127/2019/01/3.-MINEM.pdf>
- Miralles, J. L., Miralles, M., & Dazza, J. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, 2014(44), 16-33.
- Morcillo, J., Martínez, J., & Prida, B. (2018). Sostenibilidad: ¿Cómo contribuyen las empresas de servicios energéticos? (ESE). *Organización y Dirección de Empresas*, 93, 385-390. doi: 10.6036/8658
- Motyka, M., Slaughter, A., & Amon, C. (13 de setiembre de 2018). Global renewable energy trends: Solar and wind move from mainstream to preferred [Tendencias mundiales de energía renovable: La energía solar y eólica se mueven de la corriente principal a la preferida]. En *Portal de Deloitte*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/power-and-utilities/global-renewable-energy-trends.html?id=us:2sm:3fb:4di\\_gl:5eng:6di](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/power-and-utilities/global-renewable-energy-trends.html?id=us:2sm:3fb:4di_gl:5eng:6di)
- Muñoz del Nogal, N. (2015). Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2015(85), 83-108.
- Naciones Unidas. (2011a). *Asamblea General de las Naciones Unidas: Presidente del 65° período de sesiones: Desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Naciones Unidas. (2011b). *Objetivos de desarrollo del milenio*. Nueva York, NY: Autor.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Naciones Unidas. (2019a). Fin de la pobreza: Por qué es importante. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf)
- Naciones Unidas. (2019b). Hambre cero: Por qué es importante. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/2\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/2_Spanish_Why_it_Matters.pdf)
- Naciones Unidas. (2019c). *Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación: Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 1(135), 1-14. doi: 10.1016/j.estger.2014.12.005
- Olcese, A. (2011). *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. Barcelona, España: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (3a ed.). Madrid, España: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Universidades e Investigación.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (s.f.). *Página web de OSINERGMIN*. Recuperado el 29 de abril de 2019, de <http://www.osinergmin.gob.pe/electricidad#>
- Palacios, A. (11 de abril de 2019). Entrevista al gerente de Administración y Finanzas de SATEL Perú (M. Nuñuvero, E. Villanueva, J. Ocampo, & C. Cáceres [Entrevistadores]).

Percibe que la crisis política aleja el crecimiento económico del país. (31 de mayo de 2019).

*Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/pregunta-de-hoy/percibe-crisis-politica-aleja-crecimiento-economico-pais-268741>

Pereira, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las PYMES. *Apuntes Contables*, 2019(24), 39-53.

Pérez, R., & Ramírez, M. (2015). ¿Por qué fracasan las PYMES en Colombia? En *Dinero.com*. doi: DOI: 10.13140/RG.2.1.1048.2642

Perú busca desarrollo económico sostenible y generar energía renovable limpia. (19 de marzo de 2018). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-busca-desarrollo-economico-sostenible-y-generar-energia-renovable-limpia-703702.aspx>

Perú líder mundial en PYMES reportando sostenibilidad. (10 de junio de 2019).

*Corresponsables*. Recuperado de <https://peru.corresponsables.com/actualidad/Peru-lider-mundial-pymes-reportando-sostenibilidad>

Perú será sede de conferencias de la Alianza Solar Internacional. (15 de octubre de 2018).

*Rumbo Minero*. Recuperado de <https://www.rumbominero.com/noticias/energia/peru-sera-sede-de-conferencias-de-la-alianza-solar-internacional/>

Porter, M. E. (1982).

*industriales y de la competencia*. México D. F., México: Edición 1.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? [¿Qué es estrategia]. *Harvard Business Review*, 1996(74), 61-78.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy [Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia]. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value [Creando valor compartido].

*Harvard Business Review*, 2011(89), 4-17.

Presidencia de la República del Perú. (12 de octubre de 2018). *MEM y PNUD organizarán*

*Feria de Tecnologías Limpias y Eficientes en Piura* [Nota de prensa].

Recuperado de [https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/20035-mem-y-](https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/20035-mem-y-pnud-organizaran-feria-de-tecnologias-limpias-y-eficientes-en-piura)

[pnud-organizaran-feria-de-tecnologias-limpias-y-eficientes-en-piura](https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/20035-mem-y-pnud-organizaran-feria-de-tecnologias-limpias-y-eficientes-en-piura)

Presidencia de la República del Perú. (7 de julio de 2019). *Gobierno publicó nuevo*

*Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas* [Nota de

prensa]. Recuperado de [https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/45460-](https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/45460-gobierno-publico-nuevo-reglamento-para-la-proteccion-ambiental-en-las-actividades-electricas)

[gobierno-publico-nuevo-reglamento-para-la-proteccion-ambiental-en-las-](https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/45460-gobierno-publico-nuevo-reglamento-para-la-proteccion-ambiental-en-las-actividades-electricas)

[actividades-electricas](https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/45460-gobierno-publico-nuevo-reglamento-para-la-proteccion-ambiental-en-las-actividades-electricas)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (20 de noviembre de 2018). *El futuro*

*del transporte es eléctrico* [Nota de prensa]. Recuperado de

[http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2018/el-futuro-](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2018/el-futuro-del-transporte-es-electrico.html)

[del-transporte-es-electrico.html](http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2018/el-futuro-del-transporte-es-electrico.html)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Objetivos de desarrollo*

*sostenible*. Recuperado de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional: Un desafío permanente. *Universidad &*

*Empresa*, 15(25), 5-11.

Resolución Ministerial N°137-2009-MEM/DM. Establecen el Sistema de Medición

Centralizada. Ministerio de Energía y Minas. (2009).

Resolución Ministerial N°496-2005-EM/DM. Norma DGE: Contraste del sistema de

medicion de energia electrica. Ministerio de Energía y Minas. (2005).

- Rivera, Y. A., Zorio, A., & García, M. A. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 144-155. doi: 10.1016/j.jik.2016.01.016
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D. F., México: Pearson.
- Rodríguez, J. (15 de junio de 2010). La creación del valor sostenible y la inevitable transformación de los negocios [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/commons/la-creacion-de-valor-sostenible-y-la-inevitable-transformacion-de-los-negocios/>
- Romero, I., & Miranda, P. (2017). Menos oposición y más cooperación: Aportes para el fortalecimiento de la democracia. *Polis*, 2017(46), 1-15.
- Sánchez, L., Vásquez, C., & Vilorio, A. (2018). Políticas públicas en el sector suministro de energía e indicadores energéticos del desarrollo sostenible en Latinoamérica. *Compendium*, 21(41).
- SATEL. (s.f.-a). *Soluciones de ingeniería sin límites*. Recuperado el 29 de abril de 2019, de <https://www.satel-sa.com/es/index.php>
- SATEL. (s.f.-b). *Página web de SATEL*. Recuperado el 29 de abril de 2019, de <https://www.satel-sa.com/es/index.php>
- SATEL. (s.f.-c). *Valores*. Recuperado el 29 de abril de 2019, de <https://www.satel-sa.com/es/empresa/valores.php>
- SATEL Perú. (2017). *Sostenibilidad*. Lima, Perú: Autor.
- Sector energético en la mira del cibercrimen. (13 de agosto de 2018). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sector-energetico-la-mira-del-cibercrimen-70087.aspx>
- Sepúlveda, Y., Valero, G., & Bonilla, M. (2018). Un análisis de los estudios acerca de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 56-73.



Subsector eléctrico avanza más de 2 por ciento en agosto. (15 de octubre de 2018). *Rumbo Minero*. Recuperado de

<http://www.rumbominero.com/noticias/energia/subsector-electrico-avanza-mas-de-2-por-ciento-en-agosto/>

Townsend, P. (1979). *Poverty in the United Kingdom* [Pobreza en el Reino Unido]. Londres, Reino Unido: Hazell Watson & Viney Ltd.

Vásquez, C., & González, C. (2011). *El desarrollo sustentable, la dependencia energética y las nuevas competencias del ingeniero electricista*. *Ciencia y Tecnologías*, 5(1), 5-14.

Zoltners, A. A., Sinha, P. K., & Lorimer, S. E. (2014). Does your company have enough sales managers? [¿Su empresa tiene suficientes gerentes de ventas?]. *Harvard Business Review*, 2014, 2-4.