

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Implementación de la sostenibilidad empresarial en micro y pequeñas  
empresas: caso “Programa de Negocios Competitivos para pymes”**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentado por:

ORDAYA MEZA, Katherine

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentado por:

ROJAS BARRA, Renato Nicolas

Asesorados por: Mgtr. Hellen del Rocio Lopez Valladares

Lima, diciembre del 2020

La tesis

**Implementación de la sostenibilidad empresarial en pequeñas y micro empresas:  
caso “Programa de Negocios Competitivos para pymes”**

ha sido aprobada por :

---

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
[Presidente del jurado]

---

Mgr. Hellen del Rocio Lopez Valladares  
[Asesor jurado]

---

Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
[Tercer jurado]



A todas las personas que confiaron en nuestras capacidades y nos motivaron a salir adelante en este proceso tan importante es especial a nuestra asesora Hellen Lopez; a nuestra familia y amigos, quienes nos mostraron su apoyo en todo momento; y a cada uno de nuestros maestros, les damos las gracias, pues, a través de sus conocimientos y lecciones de vida, hoy completamos este primer paso de nuestra vida profesional

**Katherine Ordaya y Renato Rojas**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento de la Problemática .....	2
2. Justificación.....	3
3. Preguntas de Investigación.....	4
3.1. Pregunta Principal .....	4
3.2. Preguntas específicas .....	4
4. Objetivos de la investigación .....	5
4.1. Objetivo Principal .....	5
4.2. Objetivos Específicos.....	5
5. Marco Teórico .....	5
5.1 Sostenibilidad.....	5
5.2. Los reportes de sostenibilidad y la cultura del reporte.....	9
5.3. Modelos para la implementación de la Sostenibilidad.....	12
6. Marco Contextual.....	19
6.1. La micro y pequeña empresa de América Latina y Perú.....	19
6.2. La información sostenible en América Latina y Perú y la participación de las mypes en la misma.....	20
6.3. Programa Negocios Competitivos para pymes en América Latina y Perú .....	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1. Diseño Metodológico .....	27
1.2. Enfoque de la investigación .....	27
1.2. Alcance de la investigación.....	27
1.3. Secuencia metodológica.....	28
1.4. Selección Muestral .....	29
1.5. Matriz de consistencia.....	31
2. Recolección y análisis de la información.....	34
2.1. Técnicas de recolección de información .....	34

2.2. Procedimiento de recolección de la información .....	34
2.3. Técnica de Análisis de la Información .....	35
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS.....	37
1. Aplicación de los principios de elaboración de reportes de sostenibilidad en las mypes .....	37
1.1. Materialidad .....	37
1.2. Compromiso con Stakeholders .....	39
1.3. Contenido y presentación completa de los reportes de sostenibilidad .....	40
1.4. Equilibrio.....	45
1.5. Comparabilidad .....	46
1.6. Puntualidad.....	46
1.7. Fiabilidad.....	47
1.8 Etapas de la elaboración de un reporte de sostenibilidad.....	47
2. El rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes a la sostenibilidad ....	48
2.1. Estrategia definición de sostenibilidad.....	49
2.2. Condiciones de negociación.....	49
2.3. Inversiones en micro y pequeñas empresas.....	49
2.4. Seguimiento de la cadena de suministro .....	50
2.5. Colaboración entre industrias.....	50
3. Gestión de las mypes en la sostenibilidad.....	51
3.1. Manejo de la Materialidad.....	52
3.2. Problemas clave y controladores.....	52
3.3. Estrategia.....	54
3.4. Gobernanza .....	54
3.5. Objetivos, metas y plan de acción.....	55
3.6. Evaluar, reportar y monitorear .....	56
4. Nivel de desempeño de sostenibilidad de las mypes.....	57
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	61
1. Conclusiones y Recomendaciones .....	61
REFERENCIAS.....	64

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Guía de líneas de grupos de interés frente al RSC.....	14
Tabla 2: Principios en base a una estrategia sostenible.....	16
Tabla 3: Elección del modelo de la investigación.....	19
Tabla 4: Mypes participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes.....	25
Tabla 5: Empresas consideradas para la investigación .....	30
Tabla 6: Operacionalización de variables de estudio del objetivo 5 .....	32
Tabla 7: Operacionalización de variables de estudio objetivo 6.....	32
Tabla 8: Niveles de estrategia en la mypes .....	43
Tabla 9: Detalle de la fiabilidad de las 15 empresas estudiadas .....	47
Tabla 10: Criterios de clasificación empresarial.....	57
Tabla 11: Categorización de las mypes analizadas .....	59



## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de Stakeholders.....	6
Figura 2: Visión Tradicional del Desarrollo Sostenible.....	7
Figura 3: Visión Tradicional del Desarrollo Sostenible contra nueva visión de Desarrollo.....	7
Figura 4: Matriz de materialidad.....	16
Figura 5: Mapa de ruta.....	17
Figura 6: Principios del líder.....	18
Figura 7: Número de reportes bajo GRI por país para Latinoamérica (2015).....	21
Figura 8: Número de reportes bajo GRI por sector económico para Latinoamérica (2015).....	22
Figura 9: Distintivo Socialmente Responsable.....	23
Figura 10: Secuencia de investigación.....	28
Figura 11: Número de estándares GRI trabajados por las empresas participantes.....	38
Figura 12: Estándares GRI trabajados por las empresas participantes.....	39
Figura 13: Número de empresas que han reconocido a sus stakeholders.....	40
Figura 14: Número de cuadros, tablas y gráficos que complementen la información presentada en el reporte.....	42
Figura 15: Iniciativas de sostenibilidad de las mypes participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes.....	44
Figura 16: Etapas para la elaboración del reporte de sostenibilidad en las mypes.....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar cómo las micro y pequeñas empresas se están incorporando a la sostenibilidad empresarial., fenómeno que puede darse gracias a iniciativas como la propuesta por la Global Reporting Initiative y Perú 2021, cuyo “Programa de Negocios Competitivos para Pymes” busca fomentar la sostenibilidad en los proveedores de grandes empresas, por medio de la realización de un reporte de sostenibilidad.

Para ello, se empleó una metodología con un enfoque cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo. Para lograr los objetivos de investigación se realizó un análisis documental de los reportes de sostenibilidad de las mypes participantes del mencionado programa, así como entrevistas a profundidad a determinadas mypes y a sus clientes corporativos. La recolección de la información se hizo para analizar los cambios por los que pueden pasar las empresas al momento de implementar la sostenibilidad empresarial dentro de su gestión organizacional, la cual puede enfrentarse a diversas dificultades ligadas a sus recursos y tamaño.

Como resultado del estudio se obtuvo hallazgos donde se rescata una creciente tendencia en las mypes por desarrollar la sostenibilidad, la cual está clasificada en niveles dependiendo de la gestión que han podido ejercer las mypes. Como resultado adicional se ha concluido la relevancia de agentes externos a estos pequeños negocios, que pueden brindar guía entorno a cómo desarrollar una estrategia de sostenibilidad.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad conocer cómo se integran las micro y pequeñas empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes en la sostenibilidad, en el periodo 2018, a partir de la elaboración de un reporte de sostenibilidad. La investigación surge ante la creciente tendencia de la sostenibilidad en las organizaciones y la baja participación de las mypes en la misma. Por lo cual, que estas empresas se sumen a esta tendencia es importante para el desarrollo del país, al constituir más del 95% del conjunto empresarial en el Perú.

En el primer capítulo, se presenta y desarrolla el problema de investigación, así como la exposición de los objetivos y preguntas de investigación. Por otro lado, se desarrollan los fundamentos teóricos y contextuales de investigación. Se han revisado dos modelos: La guía de SynTao, que está relacionada a los principios que debe constituir un reporte de sostenibilidad y el Modelo de Schneider, que presenta los pasos frente a los cambios en la gestión sostenible en el contexto latinoamericano. Asimismo, se detalla con mayor profundidad el contenido del programa de Negocios Competitivos para Pymes del Global Reporting Initiative (GRI). En el segundo capítulo, se detalla la secuencia metodológica de la investigación, en la cual se esclarecen las fuentes de información como los reportes de sostenibilidad, entrevistas a profundidad con mypes y entrevistas a profundidad con empresas corporativas que fueron la base de la operacionalización de las variables analizadas.

En el tercer capítulo se presenta la información obtenida de los reportes de sostenibilidad, la cual es comparada con los principios de calidad y contenido planteados en el capítulo 1. Se presenta y analiza la información de las entrevistas con las mypes y las empresas corporativas, a partir de las variables del modelo de Schneider y las variables de la transparencia en la cadena de suministro, respectivamente. Por último, se presenta una clasificación de las empresas analizadas, basada en el desempeño sostenible que han evidenciado a lo largo de su participación en el Programa de Negocios Competitivos para Pymes.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se concluye la tesis por medio de conclusiones que refuerzan las variables presentadas, además de incluir recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño del mencionado programa y la inclusión de las mypes en la sostenibilidad. Por último, se detallan las futuras líneas de investigación para complementar y profundizar la presente investigación en relación a la sostenibilidad de las mypes.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo tiene como objetivo presentar la relevancia de la investigación, los conceptos teóricos necesarios para la misma, además de contextualizar dichos conceptos a las empresas de nuestro país. Se empieza esclareciendo el planteamiento del problema, la justificación, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación, el marco teórico y por último, el marco contextual.

## 1. Planteamiento de la Problemática

En las dos últimas décadas, la tendencia mundial por la sostenibilidad empresarial ha llevado a las empresas a corresponder a los impactos que estas generan sobre las dimensiones social, ambiental y económica. Esta situación ha dado paso a que la sociedad exija cada vez más a las organizaciones ser transparentes y evidenciar cómo influye su accionar empresarial en la sociedad. Sin embargo, según Sepúlveda, Valero y Bonilla (2018) la situación es muy diferente cuando hablamos de pequeñas empresas; dado que no se encuentran los mismos resultados en cuanto a participación, ni implementación de una gestión sostenible.

Considerando la relevancia de la sostenibilidad para el desarrollo mundial, esta situación llega a ser preocupante, debido a que las micro y pequeñas empresas constituyen más del 90% de empresas en el mundo entero; así como más del 60%, en América Latina (Vives 2018). En el Perú, las microempresas representan el 94.9% de empresas y las pequeñas, el 4.2% (INEI, 2018). Estas cifras nos dan una aproximación de la contribución que tienen las mypes sobre el empleo y la producción. La distribución empresarial del Perú “ayuda a entender el rol clave de las micro, pequeñas y medianas empresas para la búsqueda de un desarrollo sostenible, puesto que su gran extensión a nivel latinoamericano las puede convertir en un gran contribuidor hacia el cambio mundial” (Ordaya y Rojas, 2019, p.3).

Parte de la sostenibilidad se basa en el monitoreo y la transparencia, reflejado en la información sostenible que generan las empresas mediante los reportes de sostenibilidad, estos también conocidos como reportes socioeconómicos ambientales que permiten conocer el accionar responsable de las organizaciones a sus stakeholders (Volpentesta, 2017).

Sepúlveda, et al. (2018) manifiestan que se evidencia la necesidad de incorporar a la pequeña y mediana empresa en la generación de información de tipo ambiental y social. Sin embargo, las micro y pequeñas empresas se encuentran en una situación diferente respecto a las empresas que vienen desarrollando prácticas sostenibles. Esta idea se complementa cuando Vives menciona que “muchas empresas no tendrán ni la capacidad gerencial interna, ni los recursos financieros para contratar consultores para su producción” (2018, s/p). Estos factores colocan a

muchas empresas en una situación limitada respecto a la sostenibilidad, en la cual su progreso en la misma, está restringido por barreras propias de su tamaño.

La situación limitada que se menciona en el párrafo anterior, se logra disminuir gracias a la intervención de los stakeholders de las micro y pequeñas empresas (mypes); en concreto, los clientes corporativos. Estos ayudan a disminuir las limitantes de las mypes, puesto que pueden contribuir con sus conocimientos de gestión, recursos, capacidad y experiencia para la implementación de la sostenibilidad; ya que las mypes que son proveedores, son parte de los stakeholders de las grandes empresas, como se puede evidenciar en el Programa de Negocios Competitivos para Pymes, que será estudiado en la presente investigación.

Frente a esta situación en la que micro y pequeñas empresas no se encuentran preparadas para incorporarse a la sostenibilidad o al no tener conocimiento de cómo hacerlo, surgen iniciativas externas que reconocen la importancia de que estas empresas sean más responsables y sostenibles. Una de estas iniciativas es el “Programa Negocios Competitivos para Pymes” del GRI que junto con su socio implementador Perú 2021, buscan que estos micro y pequeños negocios se incorporen a la sostenibilidad mediante la elaboración de un reporte de sostenibilidad, el cual será la base para una gestión sostenible.

El nuevo aporte que busca brindar la presente investigación es, en primer lugar, descubrir cómo algunas empresas del mencionado segmento, ya están decidiendo integrar la sostenibilidad en sus organizaciones, para el caso del “Programa Negocios Competitivos para Pymes”. En segundo lugar, conocer el desempeño de sus reportes de sostenibilidad y cómo han tenido que modificar su gestión para adecuarse a la sostenibilidad, así como la participación que tienen sus clientes corporativos en este proceso y la relevancia que tiene la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas como proveedores de los mismos.

## **2. Justificación**

Como se mencionó en la sección anterior, las mypes son organizaciones que constituyen el 99.1% del conjunto empresarial, en el Perú. Es decir, constituyen un segmento esencial que genera un impacto significativo en el empleo y la producción (Vives y Peinado-Vara, 2011). Por ende, la presente investigación define como sujeto de investigación a las mypes, dada la gran cantidad de empresas que forman parte del mencionado grupo empresarial, considerando la gran responsabilidad sobre el impacto que pueden generar.

La relevancia social de la presente investigación radica en la gestión sobre los impactos que genera una empresa, ya sean sociales y/o medioambientales, dados los compromisos importantes para el planeta según los objetivos de desarrollo sostenibles (Anexo A) propuestos

por las Naciones Unidas, además del Acuerdo de París para la reducción de gases de efecto invernadero y adaptación al cambio climático (Schneider, 2019). Asimismo, dado el vacío en la academia respecto a la situación actual de las mypes en el ámbito sostenible (Sepúlveda, et al. 2018) se busca plantear la situación actual e importancia de la sostenibilidad en mypes del Perú.

El aporte que busca brindar la investigación en el ámbito de la gestión, es conocer las prácticas sostenibles de mypes peruanas frente a las que aún se encuentran escépticas o no conocen la gestión enfocada a integrar sus modelos de negocio a la sostenibilidad. Asimismo, se busca conocer la estrategia respecto a la dimensión social, económica y ambiental, desde la gerencia y el rol que cumplen los clientes corporativos en la integración de la mype a la sostenibilidad. Se busca generar mayor información para la academia con el fin de conocer los retos de integrar una gestión sostenible, frente a la creciente tendencia y posible necesidad para ser competitivo en el mercado laboral. De esta manera, la investigación contribuye frente a la falta de conocimiento que existe en las mypes peruanas sobre cómo abordar una gestión sostenible.

Por último, la viabilidad de la investigación se basa en la comunicación que se ha mantenido con Perú 2021, socio implementador del programa Negocios Competitivos para pymes, la cual ha brindado el contacto con las mypes y empresas ancla, con el fin de tener acceso a los resultados para mejorar y recibir retroalimentación del programa.

### **3. Preguntas de Investigación**

#### **3.1. Pregunta Principal**

¿De qué manera se han integrado en la sostenibilidad empresarial las micro y pequeñas empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes, a partir de la elaboración de un reporte de sostenibilidad?

#### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los conceptos teóricos de sostenibilidad empresarial, reportes de sostenibilidad y gestión sostenible de mypes?
- ¿Cuál es el alcance, la estructura y los objetivos planteados en el Programa de Negocios Competitivos para Pymes?
- ¿Cómo es la cultura de la información sostenible? ¿Qué factores contribuyen en dicha cultura?
- ¿Cuáles son los cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que se dan en las mypes al elaborar un reporte de sostenibilidad?

- ¿Qué rol cumplen las empresas ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad?

## **4. Objetivos de la investigación**

### **4.1. Objetivo Principal**

Conocer cómo se integran las micro y pequeñas empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes en la sostenibilidad, a partir del reporte de sostenibilidad

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Comprender los conceptos teóricos sobre sostenibilidad empresarial, reportes de sostenibilidad y gestión sostenible en mypes.
- Conocer el alcance, la estructura, y objetivos del programa Negocios Competitivos para Pymes
- Describir la cultura del reporte y los factores que contribuyen a la situación actual de la misma
- Identificar cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que ocurren en las mypes al implementar reportes de sostenibilidad.
- Conocer el rol que cumplen las empresas ancla en la incorporación de las mypes a una gestión sostenible.

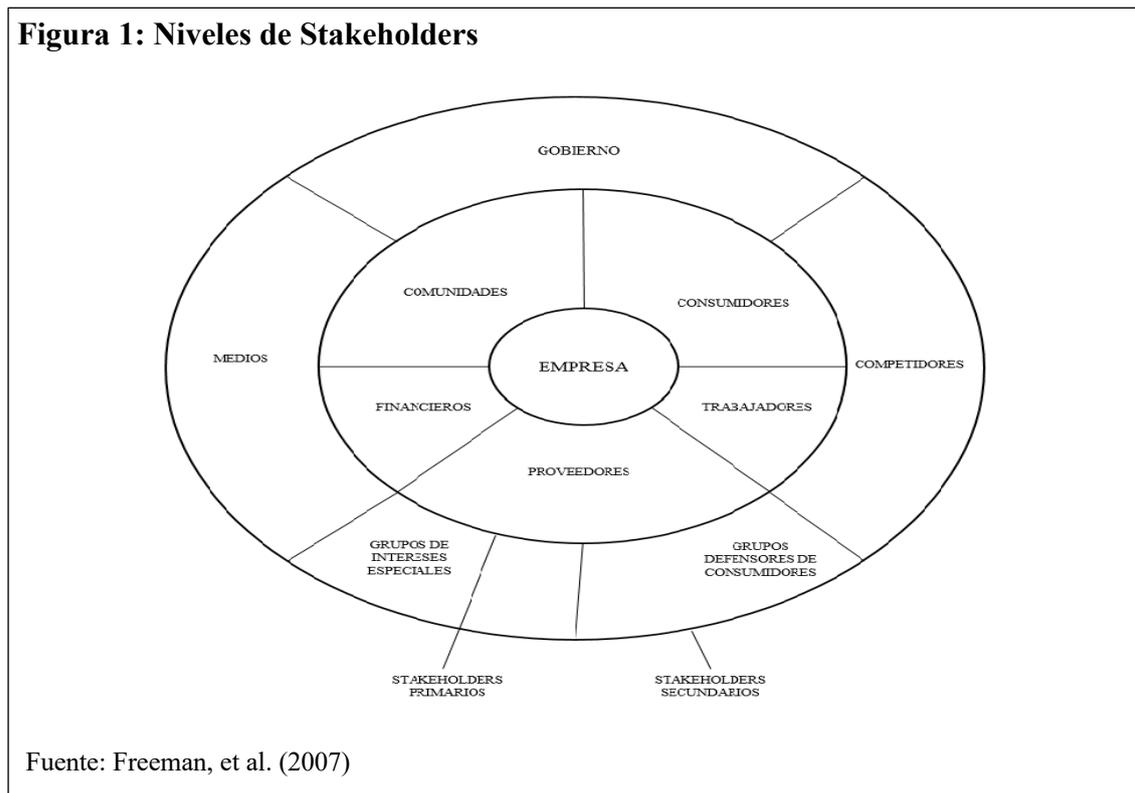
## **5. Marco Teórico**

En el siguiente punto se detalla la definición y elección del concepto de sostenibilidad, la cultura del reporte, las directrices de los informes de sostenibilidad y la elección del modelo de análisis de sostenibilidad frente a la comparación de otros modelos.

### **5.1 Sostenibilidad**

La presente investigación opta por el término de sostenibilidad, posterior a un análisis entre responsabilidad social corporativa (RSC) que es utilizado en paralelo, pero que no brinda el enfoque que se desea transmitir y que se comenta a continuación, dada la revisión de la historia de sostenibilidad, RSC y otras teorías o prácticas relacionadas. La responsabilidad social corporativa fue mencionada por primera vez por Bowen en 1953 señalando “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas, con el fin de tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”, siendo una teoría que generó durante más de 50 años, dialogo en la Comisión Europea, además de guías y libros para su aplicación en empresas.

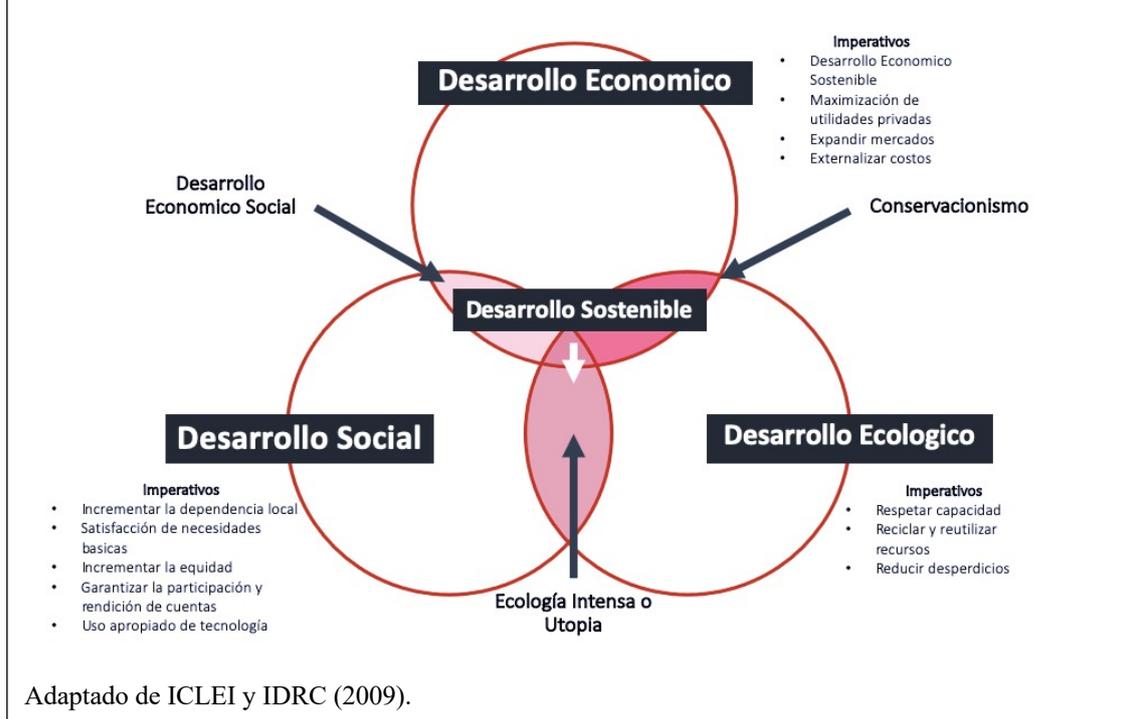
Asimismo, en 1984, la RSC se apoyó más con la Teoría de Stakeholders de Freeman que definía como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o que es afectado por el logro del propósito de la organización” como pueden ser los proveedores, clientes, inversionistas, el Estado, la población de las comunidades del lugar en el cual reside, entre otros. La siguiente figura, muestra los distintos niveles de stakeholders considerados por Freeman, Harrison y Weeks (2007).



En 1987, el término sostenibilidad fue mencionado por primera vez como “Desarrollo Sostenible” en el informe de Brundtland comprendiendo “la búsqueda por satisfacer necesidades presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras”, concepto que compromete, por su impacto, a las grandes organizaciones y empresas, quienes han manifestado su preocupación en los últimos años (Giddings, Hopwood y O’Brien, 2002). De igual manera, el desarrollo sostenible es presentado como la sinergia y conexión simétrica del desarrollo de tres sectores: sector económico, ambiental y social; es decir, el equilibrio de impactos de estas tres dimensiones es lo que refleja la sostenibilidad, tal como se puede observar en la figura 2.

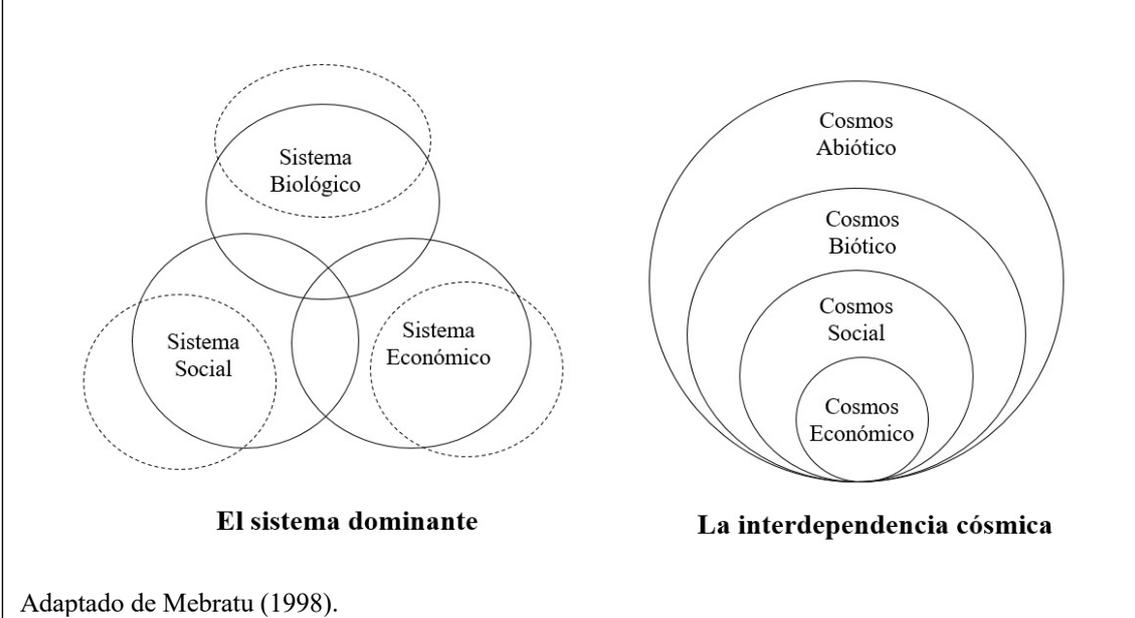
Si bien el concepto de desarrollo sostenible ya contenía una interrelación entre las tres dimensiones mencionadas, todavía se mostraba como una relación entre sistemas independientes, en la cual la sostenibilidad se daba por la integración de los objetivos de las tres dimensiones; por ello Mebratu sostiene que la sostenibilidad económica depende de la sostenibilidad social, las cuales a su vez, dependen de la sostenibilidad ambiental (1998).

**Figura 3: Visión Tradicional del Desarrollo Sostenible**



Esta idea se ve reflejada en la comparación que realiza Mebratu respecto a la definición del desarrollo sostenible del informe de Brundtland, el cual señala que es un modelo en el cual la sostenibilidad radica solo en la intersección de las dimensiones social, ambiental y económica; la misma que se daría por la alineación de objetivos, a comparación de un modelo integral en el cual las dimensiones son interdependientes como se observa en la figura 3.

**Figura 2: Visión Tradicional del Desarrollo Sostenible contra nueva visión de Desarrollo**



Asimismo, el desarrollo sostenible surge y se consolida ante una serie de sucesos ocurridos a lo largo de la historia sobre la concepción del progreso. En primer lugar, se encuentra el desarrollo económico que se acentúa posterior a la época de la industrialización, y que si bien desde los años 30's hasta los años 50's surgieron múltiples teorías que explican la naturaleza del desarrollo económico, las teorías coincidieron en el punto del deseo de conseguir el crecimiento económico para sus naciones, donde primó la búsqueda de aumento de capital, progreso técnico y desarrollo de recursos, ante una situación de post guerra que dejó en pobreza a muchos países europeos y la situación de pobreza de los países de tercer mundo (Escobar, 2007).

Después de muchos años de existencia bajo un enfoque de desarrollo económico, en 1990 se introduce el desarrollo social al presentarse el informe de Desarrollo Humano "Más allá del ingreso" de las Naciones Unidas, que expone que las opciones que tienen las personas van más allá de la riqueza material e ingresos. Dicho informe publica índices de pobreza, calidad de la educación, salud y bienestar, que se evidencia, no excluye el crecimiento económico, pues el último informe señala que América Latina y el Caribe se caracteriza por una alta incidencia de empleos precarios e informales lo que repercute en bajos niveles de productividad. De la misma manera, la educación de calidad al ser un medio para alcanzar la inclusión productiva y el incremento de la productividad, también incide en el crecimiento económico (Programa de Naciones Unidas, 2016). De esta manera, el desarrollo humano aparece como un ámbito esencial después de varias décadas donde primó el crecimiento económico, basado solamente, en un aumento de riquezas.

En 2015, 193 Estados miembros de las Naciones Unidas firmaron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, acuerdo que presenta un marco económico, social y ambiental. Este último enfoque ambiental fue incluido ya que con el tiempo lo señalado en el informe de Brundtland (1987) se tomó con mayor consideración y tal como se indicó anteriormente, reforzó la idea de que los recursos utilizados para el desarrollo económico no son infinitos y el medio ambiente debe ser considerado como parte del desarrollo, como progreso. Asimismo, se presentan los 17 objetivos de desarrollo sostenible (Anexo A) que establecen metas orientadas a mejorar los índices económicos, sociales y ambientales (Programa de Naciones Unidas, 2016).

De esta manera, la presente investigación opta por elegir el concepto de sostenibilidad que surgió en un periodo posterior al de RSC y no ha pasado por distintas etapas de concepciones y prácticas, por lo que brinda una nueva visión que busca integrar no solo a grandes corporaciones, sino medianas, pequeñas, micro empresas y personas naturales. Asimismo, el termino sostenibilidad va ligado con el desarrollo sostenible que posterior a muchas concepciones sobre el desarrollo, busca el progreso en el ámbito económico, social y ambiental. Este concepto de

sostenibilidad va de la mano con los reportes de sostenibilidad, al ser la herramienta principal que se explica en el siguiente punto.

## **5.2. Los reportes de sostenibilidad y la cultura del reporte**

Los reportes de sostenibilidad son un “conjunto de indicadores, la mayor parte de ellos estandarizados, sobre cuestiones sociales, ambientales y económicas” (Volpentesta, 2017). Estas memorias buscan evidenciar el manejo de temas de interés y bienestar para la sociedad, los mismos que se basan en las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, social y económica. Para la elaboración de los mismos se debe de tener en cuenta tanto los factores que llevan a la empresa a reportar, así como la gestión y las características que poseen, ya que los reportes suelen tener diversos estándares y tópicos específicos que, dependiendo del tamaño y sector, pueden no ser aplicables. Dado que la presente investigación está orientada a mypes, es importante resaltar que su reporte será distinto al de una empresa de gran tamaño o perteneciente a un grupo empresarial que suele desarrollar más estándares por su capacidad de gestión.

Frente a esta situación Vives (2018) sostiene que “los informes de estas empresas deben de ser adecuados a las necesidades de información de la misma empresa y de sus stakeholders, en función de sus impactos y capacidades”. Esta idea está basada en la importancia de un reporte eficaz y consecuente; sin embargo, no es aplicable a todo tipo de empresas, dado que existen organizaciones que no cuentan con la capacidad para identificar estos elementos, y por ende, tampoco para elaborar un reporte de sostenibilidad, dado que “muchas de las empresas no tendrán ni la capacidad gerencial interna, ni los recursos financieros para contratar consultores para su producción” (Vives, 2018).

Para la elaboración de estos reportes es necesario enfocarse en temas de importancia respecto a la sostenibilidad, lo que se denominará materialidad, la cual es “un aspecto económico, social o ambiental de la gestión de una empresa de suficiente relevancia o significación para ser tenido en cuenta por una organización en su gestión o por sus grupos de interés en la evaluación de su desempeño” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2009). La materialidad es un aspecto que dependerá de la empresa con la que se trabaje, dado que los temas pueden tener una relevancia de mayor o menor grado, dependiendo de factores como el tamaño, sector, legislación, actividad empresarial, la opinión de los stakeholders, entre otros.

Si bien la información sostenible abarca tres dimensiones de la sostenibilidad, existen diferentes bases que contribuyen a la elaboración de estas memorias de sostenibilidad, y cada una puede estar enfocada de diferente manera a dichas dimensiones y tener diversos aspectos para evidenciar los manejos organizacionales referidas a estas, cuyas principales herramientas son: Global Reporting Initiative, ISO 26000, Norma SA 8000, AA1000, Norma SGE21, el índice de

sostenibilidad Dow Jones y los informes de progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Anexo B).

La herramienta más usada para la elaboración de los reportes de sostenibilidad, es la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* de GRI. La Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro cuyo fin principal es “hacer la elaboración de memorias de sostenibilidad, una práctica habitual, proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones” (Sepúlveda, 2013, p.57).

Esta guía se divide en dos categorías: en primer lugar se encuentran los *GRI 101*, *GRI 102* y *GRI 103* que son una aproximación a la iniciativa del reporte que establecen principios y requerimientos que evalúan el contexto de la empresa y el manejo de los tópicos requeridos en los reportes. En segundo lugar, se encuentran las series de tópicos específicos que están orientados a una dimensión de la sostenibilidad, ya sean económico, ambiental o social, cubiertas por los *GRI 200*, *GRI 300* y *GRI 400*, respectivamente (Ordaya y Rojas, 2019). Estos tópicos específicos se encuentran divididos en subcategorías que buscan satisfacer los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como, tocar temas de relevancia para el desarrollo de la sociedad y el impacto que generan las empresas sobre este (Anexo C).

Ante la creciente tendencia hacia la sostenibilidad, las empresas han buscado una manera de evidenciar su compromiso con la misma, a través de la información sostenible o los reportes de sostenibilidad. La adopción de esta práctica se desemboca en la denominada “cultura de reporte”, la cual alude a explicar la tendencia a elaborar reportes de sostenibilidad, la participación de las empresas de distintos países en la misma y el rol del Estado frente a esta.

Para explicar la tendencia sobre los reportes de sostenibilidad, Vives (2018) plantea que la preparación de los informes de sostenibilidad puede dar paso a aspectos positivos para las empresas como: concientizar a los trabajadores, enterarse de quiénes son sus stakeholders, desarrollar sistemas de información y control interno, detectar fallas en la gestión, mejorar la reputación, entre otros. Por otro lado, autores como Landrum y Ohsowski (2018) sostienen que reportan como parte de construir relaciones, mejorar la imagen, buscar legitimidad, asumir responsabilidad para señalar acciones apropiadas, intentar cambiar el comportamiento de los clientes y crear sentido para los grupos de interés. Autores como Dhaliwal, Zhen, Tsang y Yang (2011) afirman que reportar es una manera de que las organizaciones recuperen parte de su prestigio después de algún escándalo. English y Schooley (2014) mencionan que las empresas están más motivadas en abordar temas de sostenibilidad debido a una mayor conciencia, aumento de regulaciones gubernamentales, presiones de los grupos de interés y la buena voluntad que generan este tipo de actividades. Por último, Sepúlveda, et al. (2018) mencionan que las empresas

pueden incidir en la adopción de reportes de sostenibilidad por diversos factores, entre ellos: regulación y apoyo institucional; mejora de la imagen y confianza en el mercado, y la búsqueda de financiación y nuevos inversores. De esta manera, se pueden entender de múltiples autores, distintas perspectivas que explican pero confirman la tendencia de la elaboración de reportes de sostenibilidad en el mundo.

Asimismo, KPMG (2020) a partir de su informe sobre la elaboración de reportes de las 100 mejores empresas de 52 países estudiados y las 250 empresas más grandes según el Ranking Fortune 500 del 2019, obtiene como resultados que el 80% de las empresas estudiadas generan un reporte de sostenibilidad; el 100% del top 100 de empresas de México y Japón están realizando dichos reportes; Norteamérica lidera la realización de esta práctica, frente a Latinoamérica, Europa, Asia y África; Latinoamérica lidera en reportar temas de biodiversidad; los objetivos de desarrollo sostenible que más se vinculan en los reportes son crecimiento económico, cambio climático y consumo responsable, la mayoría del mundo apunta a reducir su huella de carbono; entre otros resultados que también confirman una tendencia en las acciones que están tomando dichas empresas en la adopción de esta herramienta como practica sostenible.

Por último, el rol del Estado como parte de los grupos de interés es esencial e influyente, tal como se puede reflejar en la obligatoriedad de países como Reino Unido que obliga a que las empresas que coticen en bolsa presenten un informe de emisiones de gases de efectos invernadero, diversidad y derechos humanos; también se encuentra el caso de Estados Unidos, La Unión Europea, China, India, Colombia y Perú que si bien tienen requisitos distintos, impulsan a las organizaciones a elaborar reportes de sostenibilidad.

De esta manera, el desarrollo de la cultura del reporte en los distintos países, ya sea por una obligación del Estado, necesidad de transparencia, prestigio o ventaja competitiva, clarifica que es una herramienta en particular de la sostenibilidad, que está siendo considerada a mayor magnitud. Sin embargo, es pertinente que este clarificado qué debe contener un reporte de sostenibilidad para que el mismo implique tener información que permita generar impacto o cumplir el propósito que requiera la organización. En los siguientes puntos, se clarifica qué pautas son las que caracterizan un reporte de sostenibilidad con un alto nivel de contenido y calidad.

### ***5.2.1. Principios del Reporte de Sostenibilidad***

En este punto se presenta la guía que propone principios para la elaboración del reporte de sostenibilidad, los cuales están orientados a establecer diferentes pautas para la elaboración del reporte, así como el contenido y la forma de manejar la información a reportar. Se detallan los principios según la Guía de SynTao. Asimismo, se esclarecen las razones por las que se ha decidido elegir específicamente los principios de la guía para la revisión de los reportes de sostenibilidad.

### ***5.2.1.1. Directrices de informes de sostenibilidad Mapeo y análisis de brechas para la Bolsa de Valores de Shanghai (Guía de SynTao)***

En China, debido al rápido incremento de empresas elaborando reportes de sostenibilidad, se generó la guía de SynTao: una guía de directrices con el fin de que se elaboren reportes de sostenibilidad de calidad. Estos reportes de sostenibilidad implican la consideración de ciertas variables.

En primer lugar, están los principios referentes al contenido que debería tener un reporte de sostenibilidad. Primero, está la materialidad que busca que las empresas definan los temas que se tratan en el reporte en base a los impactos que generan, permitiendo que los grupos de interés conozcan más sobre ellas. Por otro lado, está la identificación de sus grupos de interés, además de la gestión de sus expectativas e intereses. Por último, el reporte debe ser completo, es decir incluir una delimitación clara de los límites del reporte, determinando el impacto de sus operaciones.

Por otro lado, los principios referidos a la calidad del reporte se basan en el equilibrio, es decir que los reportes deben brindar información positiva de la organización pero también las oportunidades de mejora identificadas. Asimismo, la comparabilidad se refiere a la data cuantitativa que debe ser mostrada en el reporte y que permita su comparación año a año. La puntualidad también es importante porque la información debe ser oportuna para que los grupos de interés puedan revisar los reportes. Adicionalmente, la fiabilidad de la información brindada en el reporte también debe ser considerada al momento de la elaboración, a partir de certificados o imágenes que permitan la mostrar evidencia de lo reportado.

De esta manera, se realizó el análisis de los quince reportes de las empresas participantes en el programa, con el fin de conocer el contenido y calidad de sus reportes, como parte del análisis de la implementación en la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, siendo el reporte de sostenibilidad, un acercamiento inicial a la sostenibilidad.

### **5.3. Modelos para la implementación de la Sostenibilidad**

En este subcapítulo se presentan tres modelos, que permiten integrar la sostenibilidad en las organizaciones, refiriéndose a dos modelos específicos para mypes, y un tercer modelo para empresas en general, no excluyente para nuestro sujeto de estudio. Se presentan las principales características de dichos modelos, así como un análisis de cómo pueden ser aplicados a la presente investigación y finalmente la explicación de la elección del modelo para la presente investigación.

### ***5.3.1. Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad social empresarial (RSE) en pequeñas y medianas empresas (PYME)***

El modelo planteado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2009), se basa en tres pasos. El primero está enfocado en los Fundamentos de la responsabilidad social; señalando que es importante que las pequeñas empresas manejen los conceptos de responsabilidad social, stakeholders y los beneficios de la misma, al ser la base para cualquier práctica de responsabilidad social.

La segunda etapa de este modelo, se resume en la guía de temas para reportar, al presentar seis unidades en las que se aplica la RSE: el gobierno empresarial, las prácticas laborales, mercadotecnia, aprovisionamiento, gestión empresarial, e inversión social. Estos temas son desarrollados en base a diversos contenidos teóricos y guías ya establecidas sobre las dimensiones de sostenibilidad entre ellos los “Fundamentos de la Global Reporting Initiative”, “Normas ISO 14000 sobre sistemas de gestión ambiental”, “Normas OHSAS 18000 de la BSI sobre la salud y seguridad ocupacional”, “Principios del pacto mundial de la ONU”, entre otros.

El tercer paso es la sistematización de la RSE en pyme, el cual se subdivide en 7 pasos orientados al proceso de planeamiento e implementación de las prácticas de RSE: reflexión inicial: ¿para qué debemos mejorar?; diagnóstico: ¿dónde estamos?; planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?; implementación: ¿cómo avanzamos?; monitoreo y evaluación: ¿hemos avanzado todo lo que esperábamos?; comunicación y reporte: “así lo hemos hecho”; revisión y mejora ¿en qué podemos mejorar? (Banco Interamericano de Desarrollo, 2009, p. 12).

Este modelo posee un planteamiento estratégico pensado en la realidad de las pymes; sin embargo, no ha sido considerado para la investigación debido a dos puntos principalmente. En primer lugar, se enfoca más en la responsabilidad social empresarial que en la sostenibilidad, y si bien están relacionados, para la mayoría de las mypes tomadas en esta investigación es la primera vez que abarcan estos conceptos; y se puede percibir a la responsabilidad social como un concepto muy lejano y no aplicable a su situación. Esta situación implica que no se generan los impactos suficientes como para implementar RSE debido a su proceso o al sector al cual pertenecen.

En segundo lugar, se encuentran los contenidos a reportar que si bien consideran a los estándares GRI para su desarrollo, están establecidos y deben ser estudiados punto por punto, por lo que puede llegar a tener un nivel de complejidad mayor al identificarse y empezar a trabajarse. Las empresas que participaron en el programa, ya se encuentran familiarizadas con la metodología GRI y desarrollaron temas específicos basados en su sector, tamaño y situación gracias al

programa; proceso que se desarrolló progresivamente y que buscó mejorar la materialidad de cada empresa, a medida que se continúe integrando en la sostenibilidad.

### ***5.3.2. Guía de Responsabilidad Corporativa de PriceWaterhouseCoopers, la Agencia de desarrollo económico de Madrid y el club de excelencia en sostenibilidad de Madrid***

La guía elaborada por PriceWaterhouseCoopers, la Agencia de Desarrollo Económico de Madrid y el Club de Excelencia en Sostenibilidad surge con la finalidad de contribuir al aumento de competitividad de empresas madrileñas a través del conocimiento e implantación de estrategias y prácticas de responsabilidad corporativa. La guía define la responsabilidad corporativa como la integración de ejes económicos, sociales y medioambientales de los distintos grupos de interés, además de considerarla esencial, a partir de los requerimientos de compras de corporaciones que contemplan cláusulas ambientales y sociales en sus relaciones con proveedores.

La guía busca sensibilizar a las pymes respecto a las acciones de responsabilidad corporativa, permitiéndoles crecer frente a la gestión responsable de sus actividades y el desarrollo de su negocio. La guía define seis líneas constituidas por los grupos de interés, así como estaciones que representan las actuaciones específicas relacionadas con los distintos ámbitos de la responsabilidad corporativa. El inicio de cada línea es el entorno más cercano a la pyme y el final consiste en la meta de la pyme respecto a la responsabilidad corporativa.

En la tabla 1, se detalla la primera línea: empleados cuya finalidad es buscar ubicar al empleado actual o potencial hacia una fidelización; en el caso de los clientes, busca incrementar su presencia en el mercado; para el caso del medio ambiente, busca un enfoque que vaya más allá de la oficina al planeta; respecto a la comunidad, busca tener una estrategia no solo hacia los vecinos, sino hacia la comunidad en general; y por el lado de los proveedores, se busca que no sean solo suministradores, sino colaboradores para la organización. Finalmente, la relación con la administración pública debe pasar de un cumplimiento a un trabajo conjunto que se complemente a todas las líneas. De la misma manera la estrategia de RC, pasará por todas las líneas mencionadas, de manera que se integre en toda la organización.

**Tabla 1: Guía de líneas de grupos de interés frente al RSC**

	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
<b>Empleados</b>	Empleado actual o potencial	Fidelización
<b>Clientes</b>	Cliente actual o potencial	Mercado
<b>Medio Ambiente</b>	Oficina	Planeta

**Tabla 1: Guía de líneas de grupos de interés frente al RSC (continuación)**

	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
<b>Comunidad</b>	Vecinos	Sociedad Civil
<b>Proveedores</b>	Suministradores	Colaboradores
<b>Administraciones Públicas</b>	Cumplimiento	Complementariedad
<b>Estrategia de RC</b>	Cumplimiento	Complementariedad

Fuente: Guía para la implantación de la RC en la Pyme (2018)

En un inicio la guía resultó interesante para la presente investigación ya que su presentación de responsabilidad corporativa coincide con la definición de sostenibilidad antes mencionada; sin embargo, lo que fomentó a la decisión de no utilizar el modelo consiste en la diferencia del contexto español, en comparación con el peruano, además de ser una guía con una visión que surge de los grupos de interés únicamente y no de la gestión de la pymes.

### ***5.3.3. Modelo de Sostenibilidad de Schneider***

La tendencia y necesidad de que más empresas sean sostenibles genera que The Nature Conservancy lidere el Programa Centroamérica Resiliente que busca contribuir a la seguridad alimentaria y reducir la vulnerabilidad del cambio climático al sector agropecuario y pesquero de países de Centroamérica. De esta manera, plantean una guía para promover criterios de sostenibilidad en los diferentes eslabones de las cadenas de valor, a través de prácticas climáticamente inteligentes y el suministro responsable (Schneider 2019).

El primer paso consiste en definir la materialidad, es decir identificar y evaluar cuál es la información más útil para tomar decisiones, teniendo en cuenta las dimensiones social, ambiental y económica; enfocar la estrategia, objetivos de negocio, establecer diálogo con stakeholders, identificar necesidades y las mejores prácticas (Schneider 2019). Para este paso el autor señala que se puede utilizar la materialidad según el GRI que ha sido desarrollado con mayor detalle anteriormente y que servirá para categorizar los temas a tratar. La figura 4 detalla un modelo que se presenta para definir la materialidad, teniendo por un lado, la influencia en la valoración y toma de decisiones de los grupos de interés, además de los impactos económicos, ubicando a los círculos, según la importancia de la temática.

El segundo paso se basa en identificar problemas clave y controladores, teniendo como base, el mapeo de procesos de la actividad empresarial, identificando los procesos de apoyo, claves y estratégicos. Se consideran estos últimos como los que proporcionan directrices y límites de actuación; los operativos, como los servicios que se brindan, orientados a los clientes; y por último, los de apoyo que funcionan como base de los procesos operativos (Gil y Vallejo, 2008).

**Figura 4: Matriz de materialidad**



Fuente: Schneider (2019)

El tercer paso se fundamenta en elaborar una estrategia de sostenibilidad alineada con los objetivos y la misión corporativa, considerando un plan, líneas de tiempo y métricas para cumplir con los objetivos de operación, finanzas y sostenibilidad (Schneider 2019). Es decir, realizar un programa de acuerdo a los objetivos planteados, estableciendo un tiempo considerable para implementar mejoras enfocadas en la operación, finanzas y sostenibilidad. Como se muestra en la tabla 2, los cinco principios que considera esenciales en una empresa basada en una estrategia de sostenibilidad.

**Tabla 2: Principios en base a una estrategia sostenible**

Principio	Mejores prácticas
<b>Movilizar el cambio a través del liderazgo</b>	1. Liderazgo de la alta dirección
	2. Claridad en la definición del cambio
	3. Visión y estrategia clarificadas
	4. Líderes refuerzan prioridades estratégicas
	5. Oficina de gestión estratégica
<b>Traducir la estrategia en términos operativos</b>	1. Mapa estratégico desarrollado
	2. Balance Scorecard (BSC)
	3. Metas establecidas
	4. Iniciativas priorizadas
	5. Responsabilidades claras
<b>Alinear la organización con la estrategia</b>	1. Roles corporativos definidos
	2. Empresa y unidades de negocio alineadas
	3. Unidades de soporte y de negocio alineadas
	4. Unidades de negocio y socios externos alineados
	5. Comité de dirección alineado
<b>Hacer que la estrategia sea trabajo de todos</b>	1. Conocimiento estratégico
	2. Objetivos personales alineados
	3. Incentivos personales alineados
	4. Desarrollo de competencias alineado

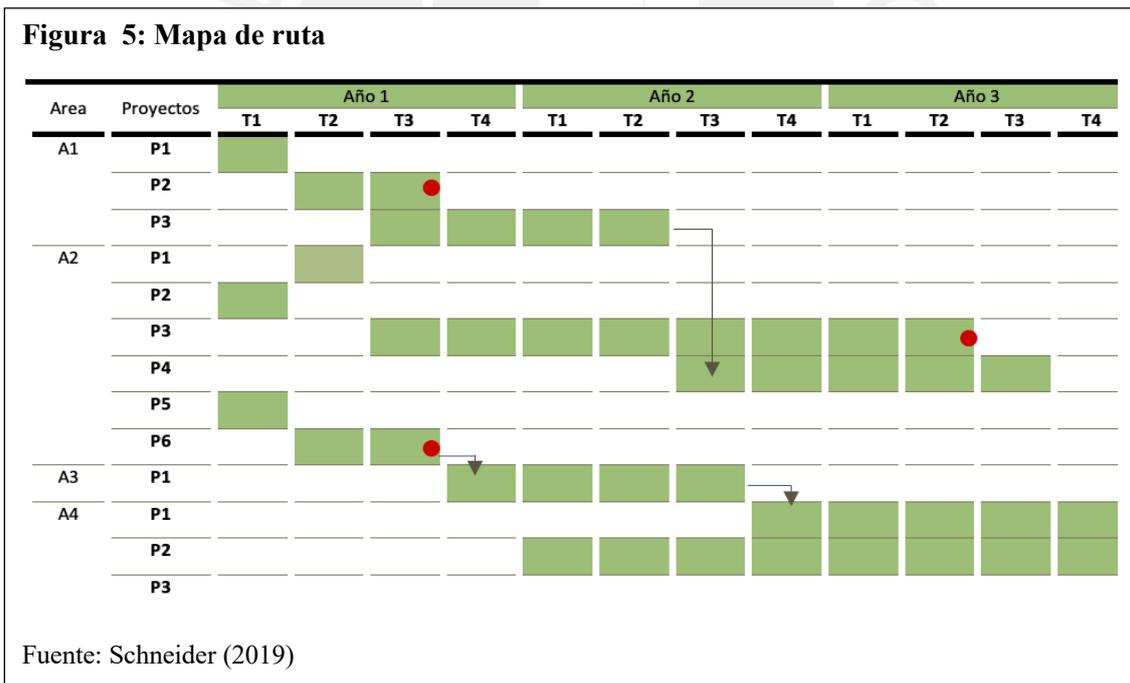
**Tabla 2: Principios en base a una estrategia sostenible (continuación)**

Principio	Mejores prácticas
<b>Hacer que la estrategia sea un proceso continuo</b>	1. Sistemas de informes del BSC
	2. Reuniones de revisión estratégica
	3. Vincular presupuestos y estrategias
	4. Recursos Humanos y Tecnologías de la información vinculados a la estrategia
	5. Gestión vinculada a la estrategia
	6. Compartir las mejores prácticas

Fuente: AINIA (S.f)

El cuarto paso es establecer la gobernanza y la responsabilidad, lo que significa tener un grupo o persona a cargo de la implementación de las estrategias de sostenibilidad, a pesar de que estas impliquen la participación de varias áreas. Para ello, como se indica en la figura 5 que en el contexto de líder será necesario crear y mantener el clima para el cambio, crear una visión y estrategia, crear equipos, y cambiar la cultura (Schneider 2019). Este paso implica tener un liderazgo en sostenibilidad para poder implementar el plan según los objetivos y tiempos mencionados en el paso anterior

**Figura 5: Mapa de ruta**



Fuente: Schneider (2019)

El siguiente paso consiste en establecer objetivos, metas y el respectivo plan de acción, cuyos pasos clave propuestos son: reunir iniciativas, alinearlas a los objetivos, establecer criterios, dependencias, rutas críticas y asignar los responsables y recursos financieros (Schneider 2019). Para este paso, el autor propone un mapa de ruta, que permitirá organizar las actividades propuestas según los proyectos de cada área, insertando puntos rojos que son las rutas críticas y flechas para indicar la dependencia como se muestra en la figura 6.

**Figura 6: Principios del líder**



El último paso se refiere a monitorear, reportar y evaluar; es decir establecer sistemas y mecanismos de monitoreo, además de presentar los resultados del monitoreo dirigido a las partes interesadas internas y externas a la organización (Schneider 2019). Esto significa implementar un sistema para poder recoger información, hacer seguimiento, comparar los resultados según las metas establecidas, plantear mejoras y reportar resultados.

Las seis etapas mencionadas servirán como referencia para identificar en qué situación respecto a la sostenibilidad se encuentran las mypes, conocer la realidad de estas, en relación al modelo, además de ser posible su integración a la sostenibilidad con una mayor facilidad dependiendo del estado de dichas empresas. La investigación está dispuesta a conocer el proceso de las mypes participantes que tendrán como primera etapa el programa que supone su incorporación a la sostenibilidad.

De esta manera, en la investigación se busca conocer los cambios a nivel estratégico al plantear una estrategia enfocada a la sostenibilidad; a nivel táctico al establecer objetivos y un plan de acción; y a nivel operativo al implementar las acciones o iniciativas sostenibles que serán monitoreadas y evaluadas. La elección del modelo se debe a la integración en la realidad de las mypes como se ve en la tabla 3, ya que sus etapas están diseñadas, reconociendo la capacidad de las empresas dependiendo de su tamaño y recursos; además de mencionar cómo estas diferencias pueden ser abarcadas en cada etapa del modelo. Asimismo, el modelo tiene una visión de gestión, al aplicar un plan, metas, indicadores, monitoreo que permitirán integrar la sostenibilidad en las empresas. Cabe recalcar que el modelo compone etapas generales que permiten el análisis de las quince empresas a analizar, dado los diferentes sectores y tamaños de las mismas.

**Tabla 3: Elección del modelo de la investigación**

	Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en pymes	Guía de Responsabilidad Corporativa de PWC	Modelo de Sostenibilidad de Schneider
<b>Sostenibilidad</b>	X	X	✓
<b>Adaptable a mypes</b>	✓	✓	✓
<b>Modelo de Gestión</b>	✓	✓	✓
<b>Realidad Peruana</b>	X	X	✓

Adicionalmente, como parte del análisis del libro de Schneider (2019), el autor determina 9 pautas para integrar la sostenibilidad en las empresas. El punto que se utiliza en la presente investigación, es la transparencia en la cadena de suministro para conocer el rol que cumplen las empresas ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad, que establece que a medida que incrementa la conciencia de consumidores y los inversores rectifican su valor a largo plazo con prácticas alineadas a la sostenibilidad, las marcas están siendo motivadas e invitadas a buscar más colaboración y transparencia respecto de sus cadenas de suministro. Por ello, las grandes empresas buscan que sus relaciones corporativas también se establezcan bajo un enfoque de sostenibilidad. Tal como lo señala Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle (2010) los negocios pueden ser entendidos como un ámbito de relaciones entre grupos que participan en las actividades que hacen un negocio, de manera que los consumidores, proveedores, colaboradores, inversionistas y las comunidades influyen e interactúan con la organización, de manera que generen valor. Teniendo en cuenta esta idea, las empresas ancla pueden estar influyendo directa o indirectamente para que las mypes realicen o implementen prácticas que los alineen a su estrategia sostenible.

## **6. Marco Contextual**

En el presente punto se presenta el contexto latinoamericano y peruano frente a la presentación de información sostenible, la cultura de reporte y el Programa de Negocios Competitivos para pymes que es desarrollado a mayor detalle, dada la relevancia del programa en la presente investigación.

### **6.1. La micro y pequeña empresa de América Latina y Perú**

A diferencia de las grandes empresas, se suele agrupar a las medianas, pequeñas y micro empresas como las mipymes, considerados los agentes económicos con mayor capacidad para generar empleo, a pesar de sus altos niveles de informalidad y pocos niveles de productividad en América Latina y el Caribe (Rojo y Ferraro, 2018). De esta manera, se suele agrupar a las micro y pequeñas empresas como “mypes”, y pequeñas y medianas empresas como “pymes”, términos

que deben estar claros debido a que el programa que se está analizando en la presente investigación está dirigido a pymes; sin embargo, el sujeto de estudio son micro y pequeñas empresas (mypes) por aspectos que tal como se desarrolla en el informe de Rojo y Ferraro (2018), son dos grupos cuyas características son similares, además de su importante representatividad, mencionada anteriormente.

Rojo y Ferraro (2018) comentan que en Latinoamérica, las mypes se encuentran en mayor nivel, en mercados locales, con bajos niveles de organización, falta de habilidades de los gestores para conducir el desarrollo de la organización, falta de uso de tecnologías, de innovación y de apertura de nuevos mercados, lo que limita las capacidades de aumentar su productividad, conocimientos y sus oportunidades de crecimiento; sin embargo, constituyen una elevada proporción del empleo (Rojo y Ferraro, 2018).

En el Perú, las micro y pequeñas empresas, se constituyen según la Ley N° 30056 en la cual se definen a las micro empresas como aquellas organizaciones que presenten ingresos menores a las 150 UIT<sup>1</sup> y las pequeñas empresas son aquellas que presenten ingresos mayores a 150 UIT y menores a 1700 UIT. Asimismo, las empresas en el contexto peruano se ven caracterizadas por los altos niveles de informalidad que han disminuido de 79% a 69%, desde el 2007 hasta el 2018, donde se encuentran los sectores con mayor informalidad, restaurantes, alojamientos, transporte y comunicaciones y construcción, siendo la segunda razón que se consideran pequeños para formalizarse (INEI, 2019). A pesar de que la informalidad es un factor negativo en las mypes, el tema de la presente investigación: sostenibilidad, implica un factor mínimo como estar formalizado por lo que no es considerado en la investigación.

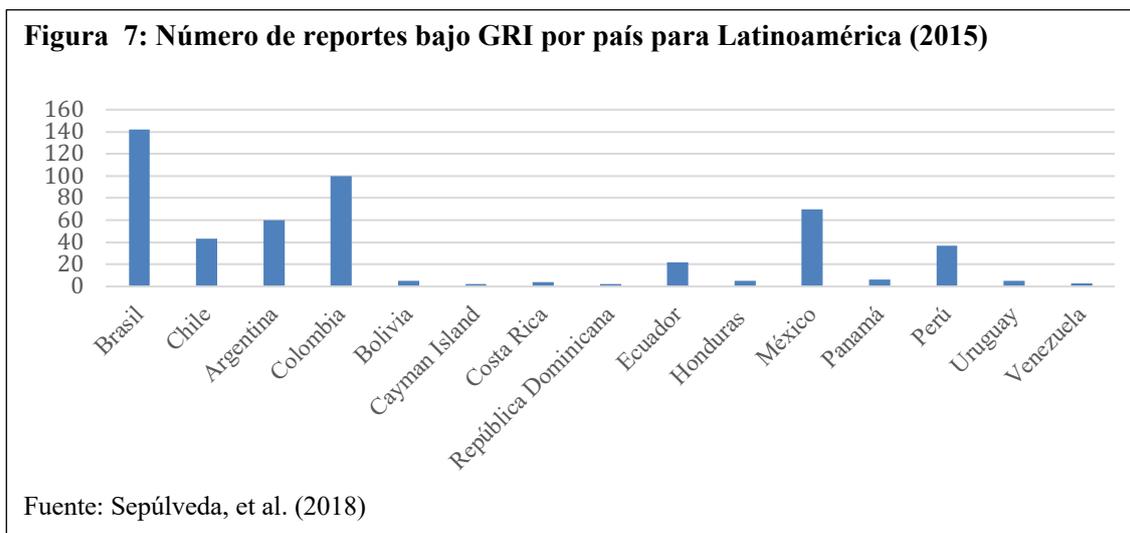
## **6.2. La información sostenible en América Latina y Perú y la participación de las mypes en la misma**

Latinoamérica se está adaptando a las tendencias globales referentes a la sostenibilidad; sin embargo, nos encontramos en un contexto en el cual la sostenibilidad está abarcada a un nivel muy inferior que en los países más desarrollados. Sepúlveda et al (2018) presentan la investigación "Un Análisis de los estudios acerca de la sostenibilidad en Latinoamérica" donde se evidencia la necesidad de incorporar a la pequeña y mediana empresa en la generación de información de tipo ambiental y social. En ese marco surge la interrogante acerca de si la escasa participación en la generación de reportes de sostenibilidad forma parte de la falta de implementación de programas y políticas ambientales al interior de las empresas; situación que dependerá de lo desarrollada que se encuentre la elaboración del reporte en cada país. En la figura 7 se puede observar el número de reportes GRI para Latinoamérica, cuyos números reflejan un

---

<sup>1</sup> Unidad Impositiva Tributaria cuyo valor es de 4300 soles el 2020

rezago en la elaboración de dichos reportes, considerando la distribución empresarial a nivel latinoamericano.



La elaboración del reporte de las empresas dependerá del nivel de compromiso que se tenga con la sostenibilidad, en tal medida que se comprenda a la información sostenible como un acto de transparencia y una ayuda para mejorar la situación de la sostenibilidad peruana. Esta situación puede estar influenciada por diversos factores como: la falta de cultura responsable; falta de capacidad y recursos y la falta de promoción por parte del Estado (Sepúlveda, et al. 2018).

El nivel de participación en la elaboración de reportes de sostenibilidad también se encuentra influenciado por el sector en el que se desempeñan las organizaciones; la gran variedad de estándares e indicadores que poseen las herramientas de medición y transparencia, permite que las empresas puedan elaborar dicha información, dado que se adaptan a las actividades de su proceso productivo y no son excluyentes respecto al sector empresarial o al tamaño de la empresa. A nivel latinoamericano, existen sectores que presentan una participación más activa, siendo estos el sector bancario y el sector de elaboración de productos alimenticios como se observa en la figura 8.

Para el contexto peruano, la elaboración de reportes de sostenibilidad es obligatoria, según la resolución SMV N° 033-2015 – SMV/01, para las empresas que cotizan en bolsa. Esta resolución se enfoca en la gestión de riesgos y oportunidades a largo plazo de los participantes del mercado de valores, ya que permitirá conocer las políticas, estándares y acciones que los emisores implementan o están implementando para el desarrollo económico, social y medioambiental. La resolución fue recientemente modificada en febrero del 2020, resolución SMV N° 018-2020 – SMV/02, que si bien mantiene los 3 aspectos de la sostenibilidad: social, económico y ambiental, se exige un mayor nivel de requerimientos en el reporte, al solicitar

describir las acciones sostenibles, los alcances directos e indirectos de las iniciativas, además de esclarecer metas y confirmar si las iniciativas han sido aprobadas por el directorio.

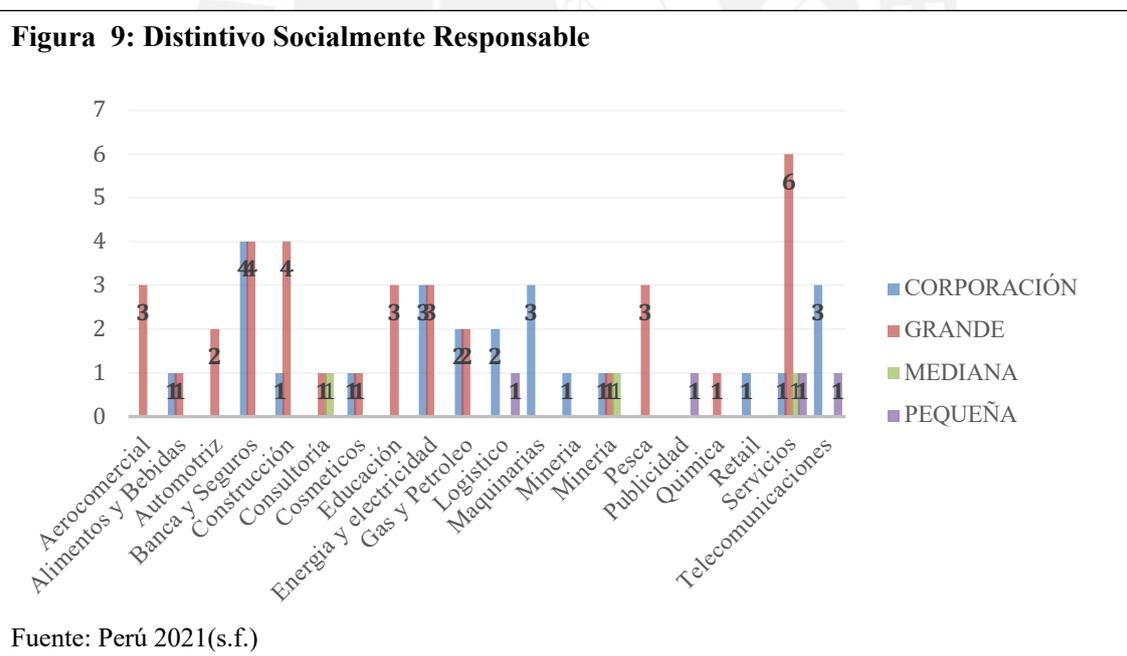


Es importante recalcar la situación de la sostenibilidad empresarial peruana dado que para empezar a tener un manejo sostenible, es necesario realizar un diagnóstico que sea la base para la implementación de medidas orientadas a la sostenibilidad. Esta idea se complementa cuando Vives (2018) menciona que la sostenibilidad posee un elemento clave, siendo este el impacto pasado, presente y futuro que la empresa tiene y quiere tener sobre la sociedad y el medio ambiente. Sin embargo, al igual que la gestión sostenible, la elaboración de reportes de sostenibilidad en el Perú es muy baja, puesto que “no se ha encontrado un interés similar a países desarrollados respecto al desempeño e información de sostenibilidad en empresas peruanas” (Hernández, 2017, p. 76). Esta idea surge de la hipótesis del mismo autor, quien señala cómo las empresas peruanas se encuentran en una situación reactiva para la elaboración de información sostenible, ya que se ha concluido que la información de las empresas latinoamericanas responde a una influencia institucional de socios comerciales de países desarrollados y organizaciones ambientales y sociales (Hernández, 2017).

En muchos países el Estado ha implementado diversas medidas que motivan a las empresas a orientarse a la sostenibilidad, en el caso peruano existen diversas leyes y lineamientos que buscan la promoción de la sostenibilidad; como el Decreto Supremo N° 015-2011-TR creación del programa “Perú Responsable” en la cual el Estado promueve condiciones para el

progreso social y económico a través de políticas que fomentan el empleo y la educación para el trabajo. Este decreto busca la promoción de la responsabilidad social y la formación de valores éticos. Otro lineamiento es la ley N° 30309, que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica que permite una deducción del impuesto a la renta para empresas que desarrollen proyectos de investigación. Para Reyes (2017) este beneficio puede ser aplicado para empresas que se encuentren desarrollando tecnologías aplicadas al desarrollo sostenible con especial atención a las mypes, puesto que son las que suelen presentar una mayor dificultad frente al marco tributario.

En el Perú, la organización Perú 2021, entrega un reconocimiento anual por la integración de la sostenibilidad o responsabilidad social corporativa de las empresas grandes, grupos corporativos, mypes u organizaciones estatales que deciden participar y que tienen indicadores de medición alineados a la sostenibilidad, además de ser capaces de mostrar exigencias operativas de sus organizaciones (Perú 2021, S.f.). El último año se puede observar, a partir de la figura 9, como los sectores de servicios, son los que son más reconocidos, así como se puede reconocer que hay una baja participación de mypes que son reconocidas, en comparación a las grandes empresas.



Asimismo, están surgiendo otras iniciativas, orientadas a promover la sostenibilidad empresarial, sobre todo en empresas que no cuentan con la capacidad, conocimiento e iniciativa para comenzar a reportar. Una de estas iniciativas es la planteada por el GRI y “Perú 2021” quienes tienen en cuenta lo importante que son los reportes de sostenibilidad para encaminarse a la sostenibilidad empresarial, por ello lanzaron el “Programa de Negocios Competitivos para

Pymes” el cual busca que las empresas grandes inviten a participar a sus proveedores y que estos puedan implementar la práctica de los reportes de sostenibilidad, el cual servirá como base para orientar a estas empresas a las sostenibilidad.

### **6.3. Programa Negocios Competitivos para pymes en América Latina y Perú**

El programa Negocios Competitivos para pymes es una iniciativa del Global Reporting Initiative cuyo periodo es de cuatro años, habiendo iniciado el 2017, siendo aplicado para Colombia, Perú, Ghana, Indonesia, Sudáfrica y Vietnam financiado por la Cooperación Suiza, invirtiendo 5.8 millones de dólares. En el Perú, el programa se desarrolla en conjunto con Perú 2021, como socio implementador.

El objetivo del programa es mejorar la cadena de valor de las grandes empresas, buscando mitigar riesgos, capitalizar oportunidades y formalizar a los proveedores quienes pueden escoger la materia para mejorar su negocio y generar un reporte de sostenibilidad. Es decir, el programa busca que la pymes se vuelvan más competitivas siendo conscientes de una mejora en la gestión y búsqueda de sostenibilidad. El programa incluye i) sensibilizar y desarrollar la capacidad de la pymes para la gestión y comunicación de sus impactos a través del reporte de sostenibilidad ii) fomentar un entorno que propicie el reporte de sostenibilidad a nivel público y privado iii) promover la toma de decisiones informada a través del uso de datos de sostenibilidad. (A. Ramos, comunicación personal, 13 de septiembre ,2019). El programa se constituye formalmente para las pymes proveedores de las empresas grandes; sin embargo, también participan empresas grandes como proveedores.

En el Perú se va realizando el programa durante 3 años: el primer año de implementación contó con la participación 72 pymes en la implementación de su primer reporte de sostenibilidad, número que creció en 350% el siguiente año, con la participación de 326 pymes que decidieron ser transparentes con sus impactos y estar comprometidos con la sostenibilidad. (A. Ramos, comunicación personal, 13 de septiembre ,2019). Este programa tiene como principales actores a las conocidas “empresas anclas” que son las empresas grandes que impulsan a que sus proveedores participen del programa con el objetivo de mejorar la cadena de valor.

El programa inicia con un desayuno para que las empresas anclas conozcan el beneficio del programa y la estructura de este. Este desayuno va enfocado a las empresas anclas ya que estas son las que realizaron el pago de S/.800 por la participación de cada proveedor en el programa. Este punto no descarta la posibilidad de que una pyme pueda unirse al programa sin el impulso de una empresa ancla; sin embargo, es por un monto diferente de S/1100. Posterior al desayuno, se inicia el periodo de inscripciones por dos meses, luego inicia el taller de materialidad donde la empresa ancla comunica los cinco temas dentro de los tópicos GRI que desea que trabaje

su proveedor, y aparte la pyme elige los cinco temas con los que ellos desean trabajar. Seguido a elegir los temas, se realiza un “full day” para entrenar a las pymes en la elaboración del reporte de sostenibilidad para que en los siguientes tres meses continúen completando las evidencias del reporte en una plataforma (Anexo D). Al finalizar la elaboración del reporte, se procede a realizar la ceremonia de reconocimiento para los proveedores que concluyeron el proceso. Posterior al reconocimiento, se realiza un seguimiento como una etapa post reporte, para manejar los puntos débiles que el proveedor pudo evidenciar. (A. Ramos, comunicación personal, 13 de septiembre ,2019).

### ***5.5.1 Empresas Participantes del Programa Negocios Competitivos para Pymes***

Las 15 empresas que participaron del programa con la asesoría y acompañamiento del socio implementador Perú 2021, están caracterizadas por ser de distintos tamaños, sectores, años de operación y número de trabajadores. La información será detallada a partir de los reportes de sostenibilidad 2018 y será segmentada en grupos para brindar una sencilla y rápida descripción de cada una. Es importante recalcar que Aguado Vargas es una mype que se liquidó a finales del 2018 y Aceing es una mype que se liquidó en abril del 2020 en el periodo de cuarentena por la pandemia del COVID 19. En la siguiente tabla se presenta un resumen de las 15 empresas mencionadas.

**Tabla 4: Mypes participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes**

<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Años de Operación</b>
<b>Aguado Vargas</b>	Fabricación en madera, metales y resinas	3	No detalla	4
<b>Aceing</b>	Metalmecánica	13	S/.923.020,00	16
<b>Modelmec</b>	Fabricación en madera, resina y alum.	3	S/.227.783,00	4
<b>Matrix Consulting</b>	Logística	35	S/.1.895.418 68	8
<b>Fabima</b>	Transformación de Metales	6	S/. 188,365.0	7
<b>Maria Almenara</b>	Pastelería	126	No detalla	13
<b>Grand Invest</b>	Químicos	12	No detalla	10
<b>Rosales Group</b>	Transporte	12	No detalla	8
<b>J&amp;S</b>	Transporte	37	S/. 6,119,105.7	11
<b>F&amp;A</b>	Transporte	7	S/. 3,212,417	7
<b>Clínica Medcorp</b>	Salud	26	S/. 2,235,790.48	13
<b>Soluciones prediales</b>	Obras civiles	35	S/. 3,386,894.3	5

**Tabla 4: Mypes participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes (continuación)**

<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Años de Operación</b>
Limcom	Limpieza	60	S/.3.280.420,00	8
Uniparts	Transporte	5	S/. 2, 130,589	22
Miranda ingenieros	Obras civiles	11	S/.3.655.541,00	16



## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Diseño Metodológico**

El capítulo de diseño metodológico permitirá conocer el enfoque, alcance, secuencia metodológica, selección muestral y matriz de consistencia de la investigación. Además se detallarán las técnicas y procedimientos para la recolección de la información, y el método de análisis de la información.

#### **1.2. Enfoque de la investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que busca conocer cómo se han integrado a la sostenibilidad las mypes que han participado en el “Programa de Negocios Competitivos para Pymes” con el objetivo de incorporarse a la sostenibilidad empresarial por medio de la elaboración de reportes de sostenibilidad.

El enfoque brindado responde a que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7). Esta última idea se aplica en el presente estudio, dado que se trabajó con diferentes empresas que no pertenecen a un rubro específico y las características de las mismas pueden variar, ya que comparten la clasificación de micro y pequeña empresa. Por ello es necesario estudiar a los participantes con un enfoque de “instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2015, p. 45), con el fin de realizar el análisis de datos que es necesario para entender, clasificar y evidenciar la gestión estratégica, táctica y operativa de estos negocios.

#### **1.2. Alcance de la investigación**

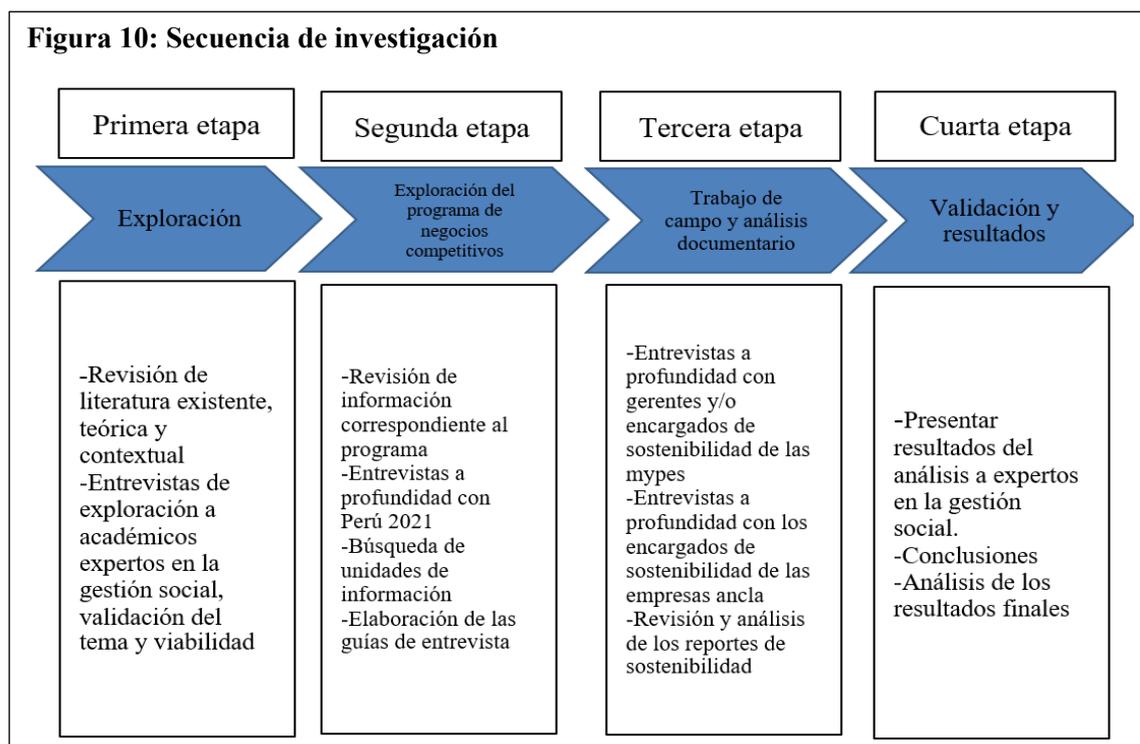
La presente investigación posee dos tipos de alcance; en primer lugar el alcance exploratorio que busca examinar un tema porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto (Ponce y Pasco, 2015). El tema de los reportes de sostenibilidad en micro y pequeñas empresas, no se ha tratado de manera sustancial en el entorno peruano, puesto que aún existe el pensamiento de que las mypes no se concentran en la sostenibilidad empresarial, si no en resultados económicos; además de que las iniciativas que buscan implementar los reportes de sostenibilidad en nuestro país han surgido en los últimos tres años.

En segundo lugar, la investigación posee un alcance de tipo descriptivo, el cual “se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional” (Ponce y Pasco, 2015, p.43). El alcance descriptivo en la investigación se refiere a los cambios que surgen en las mypes al integrar su modelo de negocio a la sostenibilidad empresarial por

medio de la elaboración de reportes de sostenibilidad. Asimismo, también se busca entender las diferencias que pueden tener dichos cambios dependiendo de las características de las empresas.

### 1.3. Secuencia metodológica

En la siguiente sección se describirán las etapas de la presente investigación, tanto como el levantamiento de información, así como el análisis de esta, dichas etapas se pueden apreciar en la figura 10.



La presente investigación parte de la revisión de la literatura relacionada con la sostenibilidad empresarial; la elaboración de información sostenible; los reportes de sostenibilidad; y las relaciones con stakeholders para establecer un marco teórico sobre el cual se desarrolla el estudio. Por otro lado se realizó una revisión de bibliografía orientada a aterrizar los conceptos teóricos en el contexto latinoamericano y específicamente en el Perú. Los principales temas trabajados fueron la elaboración de reportes de sostenibilidad en Latinoamérica, la situación de la sostenibilidad en las pequeñas empresas peruanas así como su evolución, desarrollo y los actores que intervienen en el proceso de incorporar la sostenibilidad en las pequeñas empresas; por otro lado se buscó recopilar la opinión de diversos docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú respecto al tema de investigación, su relevancia y orientación.

En segundo lugar se realizó un análisis del “Programa de Negocios Competitivos para Pymes” así como una colaboración con el socio implementador Perú 2021, para entender cómo se viene realizando el trabajo con los proveedores participantes, el desarrollo que ha tenido el

programa desde su implementación y los resultados que se han venido obteniendo. En esta etapa se pudo conversar de manera cercana con las encargadas de comunicación e implementadoras del programa Aracelli Ramos y María Laura Torres.

En tercer lugar se realizó el levantamiento de información, para la cual se realizaron entrevistas con los gerentes o encargados de los temas relacionados a la sostenibilidad de las empresas participantes en el programa, para relacionar los modelos teóricos de implementación de la sostenibilidad a la realidad de las empresas participantes y descubrir cuáles son los niveles en los que ha tenido que modificarse su gestión para implementar la sostenibilidad por medio de la elaboración de los reportes de sostenibilidad. Se recopiló los reportes de sostenibilidad de 15 micro y pequeñas empresas que han participado del programa mencionado anteriormente, para realizar un análisis documental de dichos reportes, los cuales han sido producto de su participación en el programa.

Por último, se realizó una validación de los resultados con el profesor Baltazar Caravedo Molinari para entender su punto de vista respecto a los resultados obtenidos, realizar una opinión crítica sobre el trabajo de investigación, así como reflexionar sobre el contexto de sostenibilidad nacional y los resultados del programa; para poder elaborar las conclusiones y recomendaciones como parte final de la investigación; por otro lado, se presentó los resultados a Perú 2021 a manera de retroalimentación de información, además de presentar puntos que pueden ser utilizados para las implementaciones futuras del programa. El detalle de los entrevistados se puede encontrar en la sección de anexos (Anexo E).

#### **1.4. Selección Muestral**

El presente punto tiene como fin detallar la selección muestral, a partir de las unidades de observación y análisis que han sido categorizadas a partir de los objetivos planteados y que serán detallados a continuación.

##### ***1.4.1 Unidades de observación***

Para la presente investigación se trabajó con unidades de observación divididas en dos categorías: interna y externa. Las unidades de observación pertenecientes a la categoría interna fueron micro y pequeñas empresas que participaron en el Programa de Negocios Competitivos para Pyme en el 2018 y terminaron el programa. Es importante resaltar que las unidades de observación para la revisión de reportes de sostenibilidad fueron las 15 mypes participantes; sin embargo, las unidades de observación que accedieron a la entrevista para realizar el análisis de los cambios en la gestión a partir de la implementación de la sostenibilidad, solo fueron 6 gerentes de mypes o encargados de sostenibilidad de mypes, que accedieron a ser entrevistados. Las unidades de observación pertenecientes a la segunda categoría son clientes corporativos de las

micros y pequeñas empresas previamente denominadas “Empresas ancla”, estos fueron 4 encargados de sostenibilidad de las empresas ancla, que accedieron a la entrevista.

#### **1.4.2. Unidades de análisis**

Las unidades de análisis para la presente investigación parten de las dos categorías de unidades de observación mencionadas; para cada una de estas categorías surge una unidad de análisis. Para la categoría interna, las unidades de análisis son los cambios de gestión de las pequeñas y micro empresas, a partir de su integración a la sostenibilidad; adicionalmente, la aplicación de los principios para la elaboración de reportes de sostenibilidad. Para la categoría externa, la unidad de análisis se enfoca en el rol que desempeñan las empresas ancla sobre los cambios que se dieron en la gestión de las mypes, así como la participación de sus proveedores en el Programa de Negocios Competitivos para pymes.

La organización Perú 2021 brindó la información y contacto de 34 empresas que iniciaron su participación en el programa; sin embargo, las empresas que serán sujeto de investigación, solo son quince mypes. La elección de las quince mypes se realizó debido a las siguientes características: nueve mypes no completaron el programa, puesto que no finalizaron la elaboración de sus reportes de sostenibilidad, y diez empresas son empresas grandes o medianas, dejando de formar parte del sujeto de estudio (Anexo F). Las empresas participantes que cumplen con los criterios de ser mypes activas, que han concluido el programa y graduado del mismo son las presentadas en la tabla 5. De las quince mypes participantes se ha entrevistado a seis, basadas en la disponibilidad de las mismas, así como su predisposición para colaborar con la investigación.

**Tabla 5: Empresas consideradas para la investigación**

<b>Empresa Ancla</b>	<b>Empresa Participante</b>	<b>Detalle</b>	<b>Sector</b>	<b>Análisis</b>
UNICON	Rosales Group	Pequeña	Transporte	Documenta rio
UNICON	J&S Group	Pequeña	Transporte	Documenta rio
UNICON	F&A A Quispe Servicios Generales	Pequeña	Transporte	Documenta rio
UNICON	Clinica Ocupacional Medcorp	Pequeña	Salud	Documenta rio y entrevistas
UNICON	Limcom	Pequeña	Limpieza	Documenta rio
UNICON	Uniparts	Pequeña	Mantenimiento	Documenta rio y entrevistas
Red de Energía	Soluciones Prediales	Pequeña	Ingeniería	Documenta rio
Red de Energía	Miranda Ingenieros	Pequeña	Construcción	Documenta rio

**Tabla 5: Empresas consideradas para la investigación (continuación)**

Empresa Ancla	Empresa Participante	Detalle	Sector	Análisis
Fundición Ferrosa	Aceing	Pequeña	Siderurgia	Documenta rio
Fundición Ferrosa	Modelmec	Micro	Siderurgia	Documenta rio
Fundición Ferrosa	Fabima	Micro	Siderurgia	Documenta rio y entrevistas
Fundición Ferrosa	Aguado Vargas	Micro	Legal	Documenta rio
María Almenara	María Almenara	Pequeña	Pastelería	Documenta rio y entrevistas
Copeinca	Grand Invest	Pequeña	Quimicos	Documenta rio
TASA	Matrix Consulting	Pequeña	Logística	Documenta rio y entrevistas

### 1.5. Matriz de consistencia

Se busca desarrollar la operacionalización de la presente investigación, la cual consta en “traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos a variables concretas de estudio” (Ponce y Pasco, 2015, p. 55). Para la elaboración de la presente investigación se adopta la tipología de variables teóricas y empíricas. Según Hernández, et al. (2014) la diferencia de estas variables es necesaria para no dar paso a la ambigüedad en la concepción u observación de dichas variables.

Por un lado las variables teóricas son aquellas que “están definidas conceptualmente pero que no tienen un correlato empírico directo” (Ponce y Pasco, 2015, p.55). Por otro lado, las variables empíricas “se refieren a aspectos con un claro referente empírico” (Ponce y Pasco, 2015, p.55).

Parte de la investigación es reflejar la congruencia entre los objetivos de la investigación, las variables de estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición (Ponce & Pasco, 2015). Dicha congruencia se ve reflejada en la matriz de consistencia.

En ese sentido, para la presente investigación se ha desarrollado una matriz de consistencia (Anexo G) que abarca los objetivos específicos, lo que permite aterrizar la presente investigación en variables empíricas. El objetivo específico cuatro y cinco los que presentan mayor desarrollo, ya que son los objetivos que desarrollan el análisis de las prácticas de gestión en las mypes, así como la relación de sus clientes corporativos, y de tal manera, la medición de las variables operacionalizadas.

### 1.5.1. Operacionalización de variables de estudio

El proceso de operacionalización será en función a las variables de los dos últimos objetivos específicos de la investigación, a través de la aplicación de las herramientas de recolección de información, detalladas en el siguiente subcapítulo. El fin de la operacionalización de variables radica en convertir un concepto abstracto en uno empírico, además de permitir comunicar los resultados de manera precisa (Betancur 2017).

**Tabla 6: Operacionalización de variables de estudio del objetivo 5**

CATEGORÍA	VARIABLE	SUB-VARIABLE
Modelo para integrar la sostenibilidad en las empresas	Materialidad	Etapas de ciclo de vida
		Impacto generado
		Orientación del impacto
		Temas a reportar
	Problemas Clave y controladores	Revisión de Procesos
		Puntos críticos
		Proceso de identificación de responsables de mejora
	Estrategia	Contenido de estrategia
		Partes Interesadas
		Modelo de negocio
		Indicadores de evaluación
	Gobernanza	Responsable de implementación
	Objetivos, metas y plan de acción	Medición de estrategia
		Reportes de avance
		Aplicación de la estrategia
Evaluar, reportar y monitorear	Sistemas de monitoreo	
Principios del reporte de sostenibilidad según la Guía de SynTao	Contenido	Materialidad
		Compromiso
		Completo
	Calidad	Equilibrio
		Comparabilidad
		Puntualidad
		Fiabilidad

**Tabla 7: Operacionalización de variables de estudio objetivo 6**

CATEGORÍA	VARIABLE	SUB-VARIABLE
El rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad	Transparencia en la cadena de suministro	Condiciones de negociación

**Tabla 7: Operacionalización de variables de estudio objetivo 6 (continuación)**

CATEGORÍA	VARIABLE	SUB-VARIABLE
		Inversiones en las pequeñas empresas
		Seguimiento de su cadena de suministro
		Colaboraciones entre industrias
		Estrategia o definición de sostenibilidad

Las variables definidas han sido operacionalizadas a partir de los dos últimos objetivos específicos: identificar cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que ocurren en las pequeñas y micro empresas al implementar reportes de sostenibilidad; y conocer el rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad. A partir de estos objetivos se han segmentado las siguientes categorías con sus respectivas variables y subvariables detalladas en la tabla 6 y 7. Las categorías a tomar en cuenta son las siguientes:

- Modelo para integrar la sostenibilidad: Categoría que permite el análisis de los hallazgos, fragmentando los pasos del modelo de Schneider en las variables específicas a evaluar en las mypes: la materialidad, problemas clave y controladores, estrategias, gobernanza, objetivos, metas y plan de acción, y evaluar reportar y monitorear que contribuirán a conocer los cambios en la gestión de las pequeñas y micro empresas a partir de su integración a la sostenibilidad.
- Principios del reporte de sostenibilidad según la Guía de SynTao: Categoría que permite analizar la elaboración de los reportes de sostenibilidad, a partir de los principios de contenido y calidad que son materialidad, compromiso, completo, equilibrio, comparabilidad, puntualidad y fiabilidad con el fin de tener una aproximación de la gestión sostenible y conocer el desarrollo de la herramienta de sostenibilidad de las mypes.
- El rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad: Categoría que incluye las variables que permiten conocer el rol de las empresas clientes de las pymes, respecto a la sostenibilidad siendo las condiciones de negociación, las inversiones en las pequeñas y micro empresas, el seguimiento en su cadena de suministro, las colaboraciones entre industrias y la estrategia o definición de sostenibilidad

De esta manera, se organizaron las categorías y variables a partir de los objetivos específicos planteados, en correspondencia con las fuentes bibliográficas y la adaptación de

modelo de Schneider, verificado por una experta: Julianna Paola Ramirez Lozano, Directora de Comunicación y Sostenibilidad y profesora investigadora en CENTRUM quien validó las variables utilizadas para las entrevistas a pequeñas y micro empresas, además de las empresas ancla.

## **2. Recolección y análisis de la información**

El presente punto tiene como fin comunicar las técnicas y procedimientos de recolección de información, además de las técnicas que permitieron el análisis una vez obtenidos los resultados.

### **2.1. Técnicas de recolección de información**

Para la investigación se realizaron tres tipos de entrevistas; en primer lugar se entrevistaron a expertos referentes a la sostenibilidad empresarial y las pymes, además de trabajar directamente con la organización Perú 2021, quienes son los socios implementadores del Programa de Negocios Competitivos para Pymes. Estas entrevistas tuvieron la finalidad de acercarnos al contexto de la sostenibilidad empresarial en el Perú, así como conocer y entender el mencionado programa. Por otro lado, se entrevistaron a los responsables de sostenibilidad de seis mypes para tener un acercamiento al proceso de gestión dentro de sus empresas, compromiso con la sostenibilidad y los cambios incurridos durante la elaboración del reporte de sostenibilidad. Por último, se entrevistaron a los clientes, que serían las empresas anclas, para conocer cuál es su rol en la incorporación de sus proveedores a la sostenibilidad.

### **2.2. Procedimiento de recolección de la información**

Las entrevistas al caracterizarse por ser parte del ámbito de investigación cualitativa, se realizarán bajo el criterio de conveniencia; es decir, se recopila información según los casos disponibles a los cuales se tiene acceso (Hernandez et al, 2014). También, debido a la naturaleza del estudio y a que se analizan casos de empresas, Mertens (2005) señala que para estudios de caso el tamaño de la muestra recomendado sería de 6 a 10 casos.

#### **2.2.1. Entrevistas a profundidad individual**

Pasco y Ponce (2015) definen a la entrevista individual en profundidad como un diálogo extenso entre un investigador y el investigado, con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico. Como se ha mencionado anteriormente se busca analizar la gestión que han tenido las mypes participantes del programa antes mencionado. Asimismo, se entiende que al tratarse de empresas diferentes en lo concerniente a rubro, antigüedad, entre otros factores; se utilizó una entrevista semiestructurada, puesto que se buscó encasillar temas en preguntas específicas, pero también una formulación flexible sobre datos específicos del actor y que escapen del planteamiento estructurado, pero con relevancia para la investigación. (Anexo H e I).

Como se mencionó anteriormente se busca entrevistar a los gerentes de las pequeñas y micro empresas y los gerentes o encargados de sostenibilidad de las empresas anclas; se ha diseñado una entrevista para cada tipo de encuestado. Por un lado, las preguntas realizadas a los gerentes de las pequeñas empresas están orientadas a la gestión que se ha llevado a cabo para completar el “Programa de Negocios Competitivos para Pymes” satisfactoriamente. Por otro lado, las preguntas orientadas a las empresas ancla están enfocadas en entender cómo ha sido su relación con sus proveedores durante el proceso en el cual sus referidos han tenido que modificar su gestión para así identificar su relevancia en el desarrollo de la sostenibilidad, y la percepción que manejan sobre los mismo siendo más transparentes y sostenibles.

### **2.3. Técnica de Análisis de la Información**

Para la presente investigación, al ser de carácter cualitativo, se realizó un análisis de información obtenida de las entrevistas de los responsables de sostenibilidad de las empresas anclas y de las pequeñas y micro empresas, participantes del programa, además de la revisión de los reportes de sostenibilidad. La revisión de reportes y entrevistas de sostenibilidad se realizaron a las unidades de observación pertenecientes a las categorías mencionadas, tanto en las mypes y las empresas ancla, de acuerdo a su disponibilidad, de manera telefónica, dada la situación de aislamiento social por la pandemia del COVID 19.

Como parte del análisis se ha desarrollado una categorización del nivel de sostenibilidad en el que se encuentran las 15 empresas; para este análisis se ha tomado como base dos aspectos: en primer lugar, la elaboración de los reportes de sostenibilidad y en segundo lugar, la implementación de una gestión sostenible en dichas empresas. El primer punto se ha desarrollado a partir de la guía de SynTao (2011), para lo cual se han planteado variables que tienen relación con los principios de calidad y los principios de contenido que se presentan en el modelo. Para el segundo aspecto, se ha tomado como base la guía para implementar la sostenibilidad de Schneider, comparando las variables de dichas guías frente a la información recopilada en las entrevistas a profundidad.

Con la presente investigación, se buscó realizar un análisis de contenido, ya que se estudian los contenidos comunicacionales, con el fin de hacer inferencias de los datos, que serán categorizados según las variables planteadas en la investigación (Ponce y Pasco, 2015). Este método permite el análisis del contenido expresado directamente y lo implícito de este, dado que se manejan entrevistas estructuradas y semiestructuradas, y ambos tipos de datos estuvieron presentes en las entrevistas. Para realizar dicho análisis de contenido, Ponce y Pasco (2015) plantean la existencia de tres componentes principales: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación. La herramienta informática utilizada para el análisis

cualitativo es Atlas ti que permite analizar y codificar la información recopilada en las entrevistas, con mayor facilidad. Este programa permite trabajar con una gran cantidad de información y formatos que agilizan el proceso de codificación y permiten estimar la frecuencia e incidencia de los códigos utilizados, además de que posibilitan un almacenamiento eficiente de la información (Ponce y Pasco, 2015). Dicho programa fue utilizado para relacionar fragmentos, frases o declaraciones de las entrevistas con las variables, cuyo resumen se puede encontrar en anexos (Anexo J y K).



## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS

En el presente capítulo se resolverán las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que se dan en las empresas al elaborar un reporte de sostenibilidad? y ¿Qué rol cumplen las empresas ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad? Estas se resolverán a partir del análisis documental de los reportes de sostenibilidad frente a las siete variables de la guía de SynTao (materialidad, compromiso con stakeholders, completo, equilibrio, puntualidad y fiabilidad), el análisis con cuatro entrevistas realizadas a las empresas anclas, y los hallazgos de las entrevistas a los gerentes y/o encargados de sostenibilidad de las mypes participantes basadas en los seis pasos del modelo de Schneider (2019) definir la materialidad; identificar problemas claves y controladores; elaborar la estrategia; establecer el gobierno y las responsabilidades de establecer objetivos, metas y el plan de acción; y monitorear reportar y evaluar.

### **1. Aplicación de los principios de elaboración de reportes de sostenibilidad en las mypes**

Se realizó el análisis de los 15 reportes de sostenibilidad de las mypes participantes en el programa de acuerdo a las variables de materialidad, compromiso con stakeholders, contenido y presentación completa (referente a la variable completo) equilibrio, comparabilidad, puntualidad y fiabilidad de la guía de Syntao (2011). Se realizó este análisis para conocer más sobre el desempeño de las mypes frente a la sostenibilidad al realizar un reporte de sostenibilidad y su estrategia para ser más sostenibles. Asimismo, se inició con la revisión de los reportes de sostenibilidad, lo que permitió conocer más sobre el contexto de la mypes para poder realizar las entrevistas con las mismas.

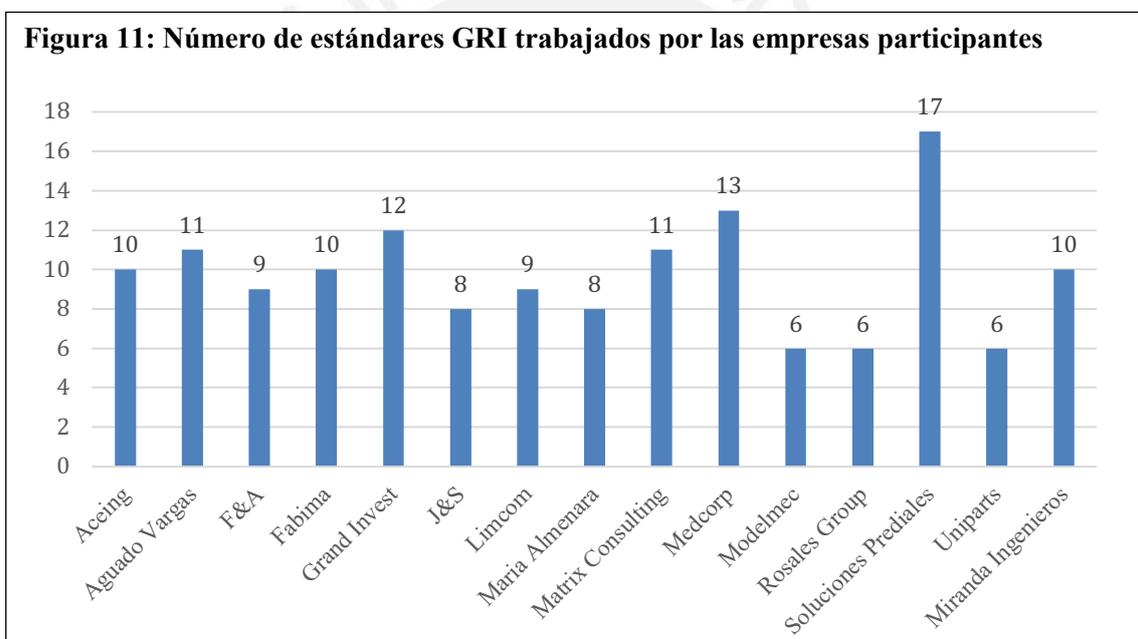
#### **1.1. Materialidad**

Se entiende por materialidad, la información de los impactos que se generan en las organizaciones, los mismos que recaen dentro de las dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental. El reporte de sostenibilidad tiene como objetivo presentar aspectos o temas referentes a dichas dimensiones, los mismos que se desarrollan sobre la base de indicadores e información que se establece en la metodología GRI.

El programa de negocios competitivos de Perú 2021 tiene como objetivo trabajar diez estándares, de los cuales cinco fueron propuestos por el GRI y cinco trabajados en conjunto con la empresa ancla o elegidos de manera particular por la empresa. Los cinco estándares planteados por el GRI comprendieron: GRI 201 Desempeño económico, GRI 203 Impactos económicos indirectos, GRI 205 Anticorrupción, GRI 408 Trabajo infantil, y GRI 409 Trabajo forzoso u obligatorio. Además, existen empresas cuyo reporte de sostenibilidad contiene un número de

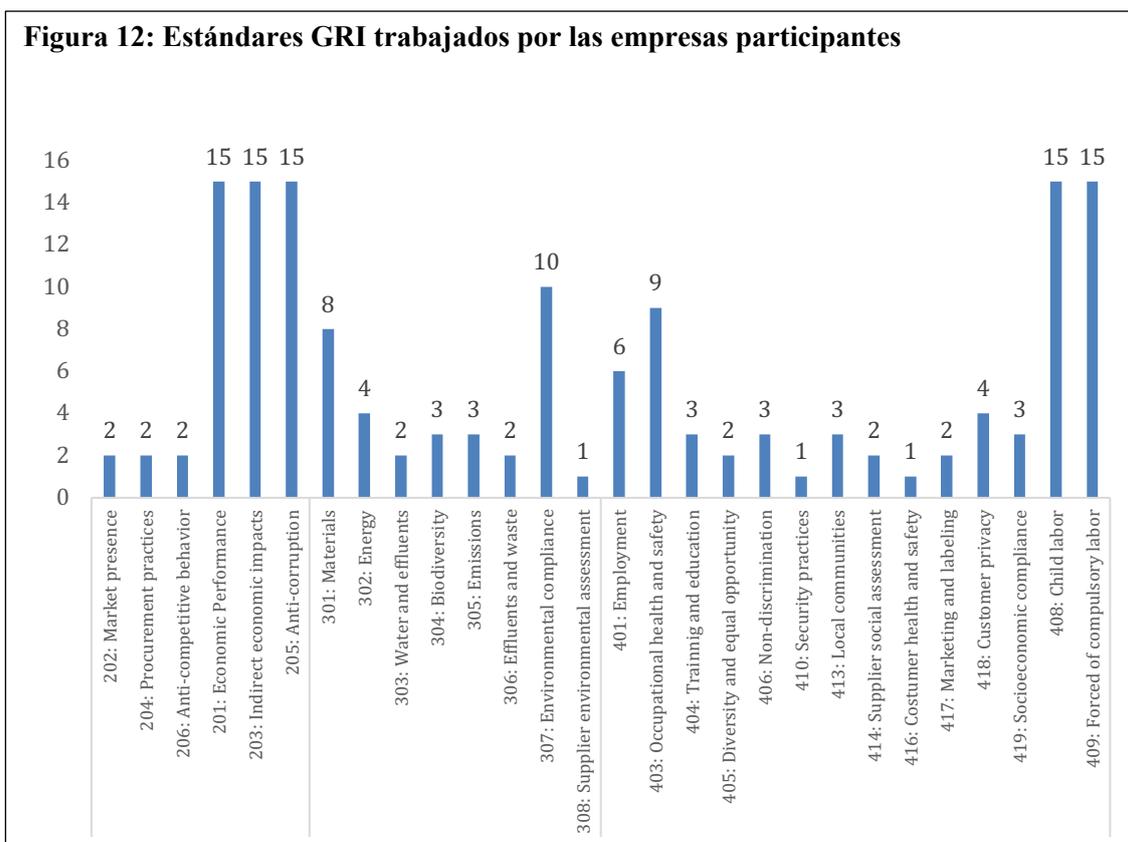
estándares superior al ideal del programa principalmente, por ser tema de interés de la empresa, compromiso y por estar relacionados con los impactos generados.

El número de estándares GRI trabajados por las mypes participantes se pueden apreciar en la figura 11. Si bien el programa tiene un número ideal de estándares a trabajar, no es un requisito indispensable cumplirlo para completar el programa. En relación a esta idea Milagros Zamudio, Vice Chair del Stakeholder Council del GRI, considera que no hay un número específico para elaboración de reportes de sostenibilidad, puesto que es más importante la calidad de la información presentada, además de que los temas desarrollados deben tener relevancia para la empresa y el contexto en el que se desarrollan (comunicación personal, 04 de agosto, 2020). En el caso de las mypes, esta idea se relaciona con las dificultades que atraviesan dichas empresas, puesto que no dominan los temas de sostenibilidad y la sobrecarga de información de materialidad puede llevarlas a producir información que no sea útil para sus stakeholders.



Como se observa en la figura 12, los estándares trabajados son diversos, dentro de los cuales destacan: GRI 307 Cumplimiento ambiental; GRI 403 Salud y Seguridad en el trabajo; y GRI 301 Materiales. Estas cifras reflejan el enfoque de la estrategia de sostenibilidad que se trabaja dentro de las mypes, así como la importancia de los temas para las empresas anclas y otros stakeholders. El desarrollo del estándar GRI 307, como el estándar más desarrollado, refleja la importancia que tienen para las mypes demostrar el cumplimiento a la norma, dado que dicho estándar contiene información de multas y sanciones referentes al cumplimiento ambiental. El segundo estándar más desarrollado, el GRI 403 representa una situación positiva para la sostenibilidad de cada empresa al enfocarse en el bienestar de los trabajadores, puesto que realizar

una medición sobre dicha situación los podría motivar a seguir trabajando para brindar condiciones óptimas de trabajo; además de ser un tema material al que las empresas anclas le dan prioridad. Los tres estándares predominantes tienen relación con las operaciones de las empresas participantes, dado que cuatro empresas pertenecen al sector metalúrgico, cuatro a transporte y dos a manufactura. Dentro de estos tres sectores la importancia de los materiales, materia prima, emisiones, consumo, así como la seguridad de los colaboradores es de vital importancia, debido a su carácter productivo. Al mismo tiempo, las empresas orientadas a brindar servicios como limpieza o transporte se enfocan en la seguridad y salud de sus trabajadores, empleabilidad y el cumplimiento ambiental.



## 1.2. Compromiso con Stakeholders

La elaboración de los reportes de sostenibilidad, permite evidenciar qué tan comprometida se encuentra la organización con la sostenibilidad y sus stakeholders. Esto se puede evidenciar a lo largo de todo el reporte, comenzando con la declaración de la gerencia, que es el pronunciamiento de la misma sobre la importancia de la sostenibilidad en su organización; la estrategia enfocada en esta y la declaración de una futura implementación sostenible en los temas con más oportunidades de mejora. Dentro de los reportes se han percibido dos niveles de compromiso respecto a la opinión expresada en dichos documentos. Por un lado, se ha encontrado un dominio de los temas por parte de los gerentes, en los cuales se reconoce la sostenibilidad

como parte de la actividad empresarial y necesaria para ser competitivos. Por otro lado, se encuentra una posición pasiva dado que se demuestra disposición a cumplir con las exigencias de las empresas anclas, más no iniciativa o proactividad con la sostenibilidad. De los 15 reportes observados, se encontraron dos reportes que no contenían la declaración de la gerencia.

La identificación de los stakeholders se puede apreciar en la figura 13, en la cual se observa un grupo de actores y cuantas empresas los consideran como sus stakeholders, y que tienen importancia en las actividades de dichas empresas. Es importante recalcar que solo cinco de las 15 empresas han especificado explícitamente quienes son sus stakeholders, presentando cuadros e información al respecto. Por otro lado, las empresas restantes han mencionado implícitamente la importancia de dichos stakeholders a lo largo del documento.



A partir de esta información se puede catalogar dos niveles de identificación de los stakeholders: en primer lugar, se encuentra el grupo de empresas que ha desarrollado la identificación de manera básica, en la cual los stakeholders vienen a ser principalmente los clientes y los trabajadores. Se infiere que no se ha realizado un análisis profundo de la propia empresa. Por otro lado, tenemos a las empresas que identifican a sus stakeholders de manera interna y externa, reconociendo que sus operaciones impactan en otros individuos.

### 1.3. Contenido y presentación completa de los reportes de sostenibilidad

Como parte de la elaboración de los reportes de sostenibilidad, se trabajan los estándares GRI 102 Declaraciones generales y GRI 103 Enfoque de gestión, dentro de las cuales se brindan las pautas para la elaboración del reporte, así como la información complementaria y el modo de trabajo de las series 200, 300 y 400; referidos a los temas económicos, ambientales y sociales,

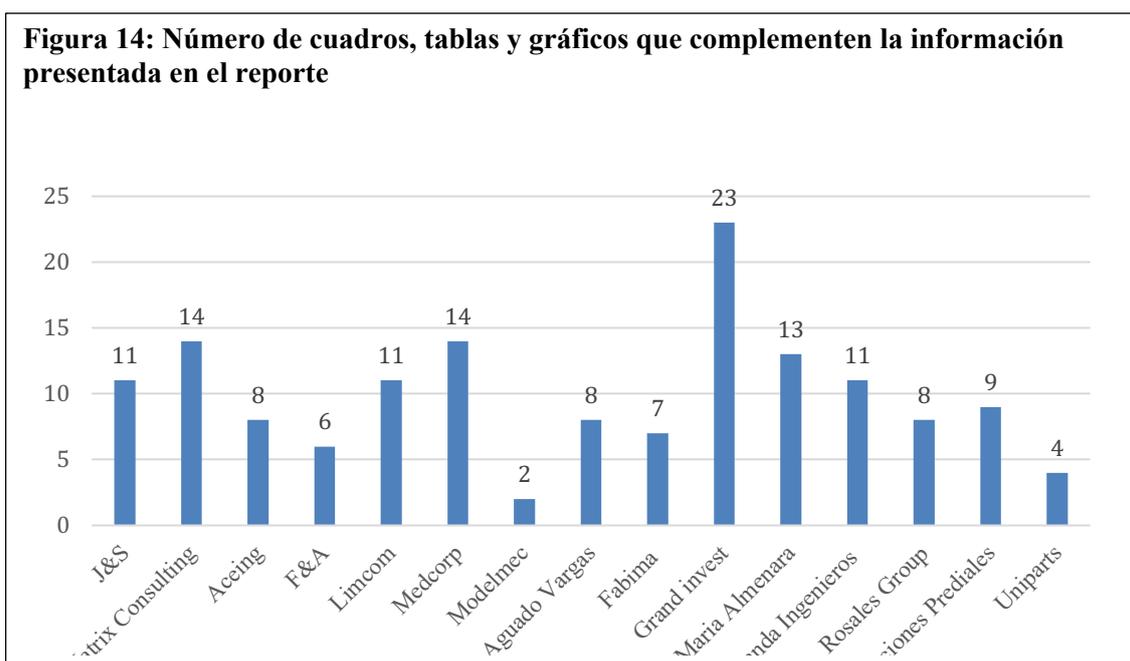
respectivamente. Este formato del reporte permite a las organizaciones declarar sus compromisos hacia los grupos de interés impactados por cada tema. Como parte de la variable que considera que un reporte está completo, se han dividido en los siguientes criterios relacionados con la presentación, y la información relevante y necesaria:

### ***1.3.1. Presentación de la información en los reportes de sostenibilidad***

El Programa de Negocios Competitivos para Pymes maneja una plataforma para que los participantes elaboren su reporte de sostenibilidad, el cual produce un informe base con la información que se va introduciendo sobre cada empresa. Nueve de las 15 empresas han utilizado un formato propio para la elaboración del documento, adaptando el informe de la plataforma a los contenidos a reportar, complementando el reporte con cuadros, tablas e imágenes que facilitan la lectura y el entendimiento al lector. Por otro lado, seis de las 15 empresas participantes han utilizado el modelo base de la plataforma GRI, realizando cambios mínimos en el documento, como una carátula, fotografías y el color de las páginas. La información presentada en estos reportes puede llegar a comprometer el desarrollo de los temas reportados, puesto que dificulta la claridad de la información correspondiente a los mismos. Es importante recalcar que la transparencia es uno de los principios esenciales de los reportes de sostenibilidad como herramienta de rendición de cuentas (Syntao, 2011). Esta importancia radica en evidenciar el proceso en el cual incurre la empresa para encaminarse al desarrollo sostenible, en lugar de mostrar resultados e indicadores que satisfagan la necesidad de información de un solo stakeholder.

Al revisar los 15 reportes de sostenibilidad se encuentra una diferencia a nivel de elaboración; existen reportes que se destacan de los demás, dado que se evidencia mayor dedicación, un diseño propio y fluidez de la información. Por otro lado, encontramos reportes que no presentan mayor énfasis en la elaboración; se presenta el formato básico de la plataforma GRI y se han podido percibir errores de redacción e incluso falta de información, lo cual afecta directamente la transparencia y comparabilidad del reporte. Además, dichos errores y ausencias contribuyen a que la información no puede ser entendida con facilidad. Esta idea se relaciona con la información presentada en la figura 14, la cual nos indica la cantidad de cuadros, tablas y gráficos utilizados para la elaboración del reporte. La presentación de los mismos ayuda a comprender, comparar y sistematizar aspectos importantes para los stakeholders al desarrollar los temas materiales como: el desempeño económico, diversidad de trabajadores, consumo de materiales, uso de agua, uso de energía, emisiones, entre otros.

Esta falta de información (gráficos, tablas y cuadros), errores de redacción o fallas dificultan la comprensión de lectura y comprometen la transparencia del reporte al no brindar mayor detalle sobre la data reportada. Volpentesta (2017) señala que “los reportes operan en el lector como un sistema proyectivo: se genera un texto motivador que intenta involucrarlo y hacerlo sentir parte de lo que lee, buscando establecer un lazo de vinculación y un espacio para la generación de confianza hacia la empresa" (2017, p. 34). Es decir, los reportes de sostenibilidad deben estar enfocados a que los grupos de interés de la empresa lo lean, se identifiquen con la mype al formar parte de ella y se sientan partícipes de la sostenibilidad.



### 1.3.2. Análisis de Impactos

Los impactos de las empresas se evidencian mediante la identificación de áreas, grupos o personas que se ven afectados por las actividades de la organización. Dichos efectos sobre los stakeholders fueron reconocidos mediante la presentación de indicadores, números, gráficos o tablas que sustenten los impactos generados; además de una declaración de compromisos hacia los grupos de interés afectados. Esta identificación de impactos se ha percibido de tres maneras: en primer lugar, dos empresas no manifiestan de manera detallada los impactos identificados, por ejemplo, la empresa Aguado Vargas S.A. repite la respuesta: “se produce en la empresa” al momento de explicar el impacto por cada estándar y no desarrolla mayor detalle (Anexo L).

Por otro lado, cuatro empresas precisan de manera un poco más detallada los impactos de su organización, por ejemplo, Rosales Group S.A. detalla cuál es el impacto específico de cada estándar (Anexo M), donde declara el impacto de sus emisiones. Por último, nueve empresas han sido más específicas en todos los impactos de los estándares reportados, por ejemplo, Medcorp

identifica los impactos a lo largo del reporte y lo asocia con estrategias implementadas (Anexo N).

De esta manera, tal como señala la guía de SynTao (2011) los reportes de sostenibilidad que se destacan son los que enfatizan la gestión de sus impactos, entre otras prácticas importantes de su gestión. Es decir, las mypes deberían utilizar esta herramienta de sostenibilidad para declarar y reconocer los impactos que generan para asociarlos a una estrategia y desarrollar una adecuada gestión de ellos.

### **1.3.3 Declaración de Estrategia**

La guía de SynTao (2011) especifica que los reportes de sostenibilidad que se destacan, enfatizan su estrategia corporativa, sistemas de gestión de riesgos, impactos y oportunidades frente a la sostenibilidad, permitiendo que los grupos de interés se comprometan con la organización y generen valor juntos. Es decir, es esencial que la declaración de la estrategia sea manifestada explícitamente para que los grupos de interés participen y se genere una colaboración acorde a lo que la sostenibilidad propone, al interceder los intereses económicos sociales y ambientales. A partir de la información presentada en los reportes de sostenibilidad se han podido percibir tres niveles de estrategia relativa a la sostenibilidad como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8: Niveles de estrategia en la mypes**

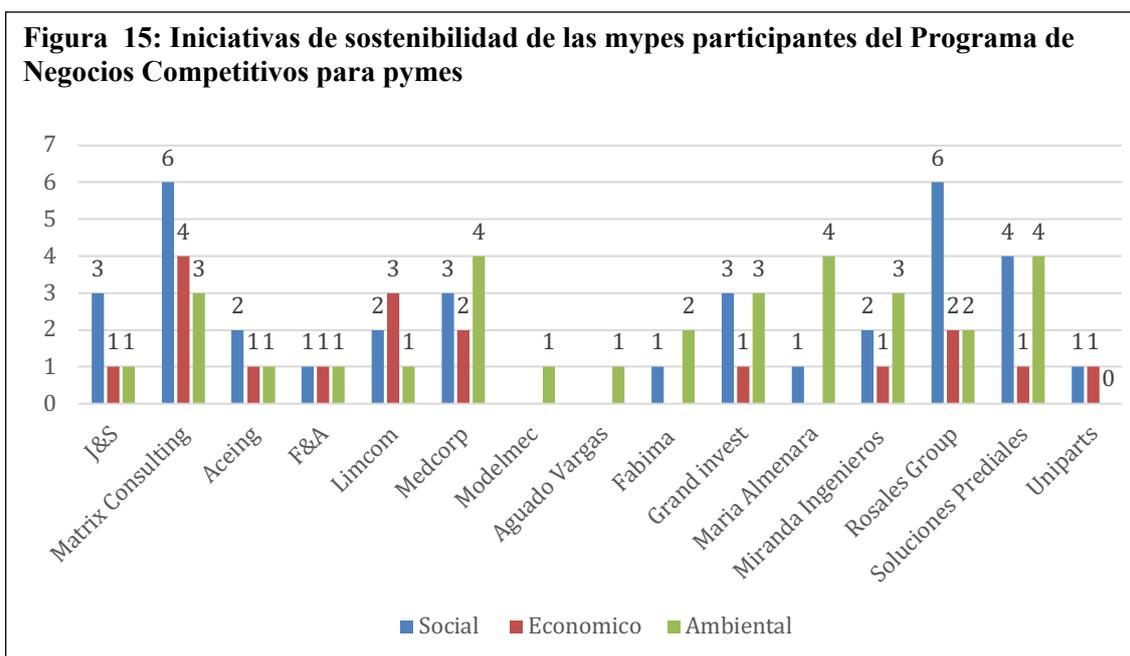
<b>No hay estrategia</b>	<b>Declara una estrategia inicial</b>	<b>Desarrollo de una estrategia alineada a la sostenibilidad</b>
No se ha desarrollado una estrategia o elementos de una estrategia a lo largo del reporte. Situación reactiva (se implementará lo que se les pida)	Se han desarrollado elementos de la estrategia como canva, valores, políticas, principios, misión o visión a lo largo del reporte. Desarrollo de objetivos iniciales. No se cuenta con objetivos a largo plazo, la estrategia no se ha plateado explícitamente.	Se ha declarado explícitamente la estrategia organizacional alineada a la sostenibilidad, se cuenta con objetivos a corto y largo plazo.

La guía de Syntao (2011) señala que muchas empresas se suelen enfocar en su estrategia económica u operacional pero en el reporte de sostenibilidad deben expresar una estrategia en el ámbito ambiental, gubernamental y social, es decir que es importante hacer énfasis sobre la estrategia organizacional para mejorar en los tres ámbitos que implica su integración a la sostenibilidad. Tres empresas participantes no detallan su estrategia implícita ni explícitamente a lo largo del reporte. Por otro lado, ocho empresas presentan aspectos o puntos clave de sus estrategias al precisar su misión, visión, canva, políticas u objetivos, guiándose del tópico GRI 102. Finalmente, cuatro empresas detallan sus estrategias de manera más exhaustiva; por ejemplo, Matrix Consulting que presenta a la sostenibilidad como pilar fundamental de su estrategia

organizacional, como se puede observar el en detalle de declaración de estrategias de las mypes (Anexo O).

### 1.3.4 Presentación de iniciativas

Las 15 empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes, presentaron iniciativas sobre temas económicos, sociales y/o ambientales como se observa en la figura 15. Estas se pueden aplicar de acuerdo a la disponibilidad de recursos, como la participación en programas de reciclaje, campañas sociales a comunidades cercanas, programas internos de reducción de energía, clasificación de residuos, entre otros (Anexo P).



De las iniciativas declaradas en los reportes de sostenibilidad se destaca la dimensión social con 35 iniciativas en las 15 empresas. Este número se destaca debido a las medidas desarrolladas para sus trabajadores, la contribución que realizan las empresas con las comunidades donde operan, como campañas de salud, donativos, campañas navideñas, etc. En segundo lugar, se encuentra la dimensión ambiental que cuenta con 31 iniciativas, en las que destacan los programas de reciclaje municipales, clasificación de desechos, uso de materiales renovables, entre otros. En el aspecto económico se manifiestan 18 iniciativas, dentro de las que se destaca la contratación de personal local para las empresas que forman parte del sector transporte y las operaciones que realizan a lo largo del país. Asimismo, todas la mypes reconocen que contribuyen a la generación de empleo.

Las empresas que han desarrollado un menor número de iniciativas respecto a la sostenibilidad expresan su disposición para sumarse a prácticas sostenibles en un futuro, lo cual

se evidencia en el desarrollo de los estándares GRI 103-2, el mismo que presenta información sobre el enfoque de gestión que posee la empresa respecto a cada tema reportado (Anexo Q).

De esta manera, tal como señala la guía de SynTao (2011) los indicadores de rendimiento de la estrategia de sostenibilidad que relacionan aspectos ambientales, sociales y económicos, son los que brindan mayor contenido esencial al reporte de sostenibilidad; esta situación se puede apreciar en el caso de la empresa María Almenara, en la cual hay una gestión de residuos producto de su participación en un programa que busca generar un beneficio ambiental reconocido y cuantificado por indicadores mensuales.

#### **1.4. Equilibrio**

Como parte de la transparencia, se busca que las empresas que elaboran un reporte de sostenibilidad evidencien tanto los resultados positivos como los negativos (SynTao, 2011). En siete de los 15 reportes de sostenibilidad revisados no se encuentra una declaración de resultados negativos; y las ocho empresas restantes presentan aspectos a mejorar o aspectos faltantes en su organización que declaran desarrollar o implementar en el futuro. Por ejemplo, Aceing manifestó que si bien no cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo, plantea implementarlo en el 2019 (Anexo R).

Al analizar la información requerida para reportar los temas de materialidad, surgen los impactos negativos y positivos en los que incurren las mypes, para algunos de estos temas el impacto positivo se materializa en el compromiso de la empresa para no incurrir en faltas que contribuyan a la empresa, trabajadores o medio ambiente; como puede ser el tema de anticorrupción, trabajo infantil, trabajo forzoso o cumplimiento ambiental. Sin embargo, dependiendo del tipo de empresa, sector, trabajadores, entre otros factores, las empresas generan un impacto positivo a través de prácticas concretas como las detalladas en el punto 1.3.4, las mismas que se evidencian en el reporte o en su defecto la importancia de mejorar dichos aspectos dentro de la organización; estos aspectos pueden ser: materiales, energía, agua, desechos, entrenamiento y educación, prácticas de seguridad, marketing y empaquetado, entre otros.

De esta manera, tal como lo señala la guía de Syntao (2011) muy pocos reportes divulgan la información negativa de sus organizaciones y estas podrían revelar evidentes aspectos a mejorar. Asimismo, Volpentesta (2017) manifiesta que la no presentación de datos negativos o de no cumplimiento atenta contra la credibilidad de los reportes, por lo cual es importante declarar estas oportunidades de mejora.

## **1.5. Comparabilidad**

Este principio busca analizar la situación de las empresas respecto a la sostenibilidad, basado en la comparación de data pasada y/o indicadores que permitan la comparación futura. Para 14 de las 15 empresas participantes fue la primera vez elaborando un reporte de sostenibilidad; por lo tanto, la información brindada no tiene punto de comparación con períodos anteriores y no se habla de objetivos previos o metas alcanzadas. De las 15 empresas existe el caso particular de Matrix Consulting, la cual ha elaborado su reporte de sostenibilidad por segunda vez, dentro del cual la información brindada, así como objetivos e indicadores, permiten a los stakeholders realizar una comparación del desempeño ambiental, social y económico frente a los resultados del año anterior. De esta manera, permite la comparación entre el cumplimiento de las declaraciones sobre iniciativas a implementar, la reducción de los residuos generados, el consumo de recursos como agua y electricidad, o las visitas a escuelas como parte de su programa social.

De la misma manera, se presenta el caso de tres empresas que, a pesar de ser su primer reporte, declaran información del año pasado referente a su consumo de energía, emisiones o metas específicas que se habían planteado y cómo se han llegado a cumplir. Por otro lado, existen nueve empresas que no presentan información del año pasado pero presentan indicadores que permitirán la comparación en futuros reportes. Tres de las 15 empresas no presentan indicadores que permitan la comparabilidad.

Asimismo, las mypes deben tener indicadores de sus impactos principales ya que como señala SynTao (2011) los indicadores son evidencia cualitativa y cuantitativa de los riesgos, políticas, estrategias, sistemas de administración, operación, impacto o innovación. Es decir, es esencial que estos indicadores permitan la comparabilidad como prueba de su correcta gestión e implementación de iniciativas a lo largo de su integración en la sostenibilidad. Para las mypes, la implementación de la sostenibilidad puede llegar a ser un proceso largo, debido a sus recursos y capacidades. Por ello es importante que se puedan comparar los resultados, dado que a partir de los mismos se implementan medidas y prácticas sostenibles.

## **1.6. Puntualidad**

Los reportes de sostenibilidad han sido realizados bajo la supervisión del socio implementador del GRI: “Perú 2021”. La totalidad de empresas que completaron satisfactoriamente el programa han cumplido con tener la información disponible en los tiempos solicitados (3 meses de llenado de evidencias post talleres de materialidad). El anuncio de la finalización del proceso de elaboración de todos los reportes se realizó en una misma fecha (30 de abril), cuya publicación en la base de datos del GRI fue a inicios del 2020, previa revisión de la sede del GRI en Holanda (Anexo H).

## 1.7. Fiabilidad

Las empresas presentan evidencias de iniciativas con gráficos, fotos, certificaciones o auditorías que permiten la verificación de sus iniciativas y operaciones; como se puede reflejar en la tabla 9.

**Tabla 9: Detalle de la fiabilidad de las 15 empresas estudiadas**

Empresas	# Temas desarrollados	#Cuadros, tablas e imágenes	Aspectos negativos/ Mejora	Certificados
Accing	10	8	3	-
Aguado Vargas	11	8	8	-
F&A	9	6	5	-
Fabima	10	7	2	-
Grand invest	12	23	2	1
J&S	8	11	3	-
Limcom	9	11	1	-
María Almenara	8	13	2	-
Matrix Consulting	11	14	1	-
Medcorp	19	14	3	3
Miranda Ingenieros	10	11	3	2
Modelmec	6	2	2	-
Rosales Group	6	8	2	-
Soluciones Prediales	17	9	2	-
Uniparts	6	4	0	-

Las empresas en su mayoría han complementado la información de los estándares con cuadros, imágenes y tablas; siendo este último el recurso más utilizado a nivel general. En tres casos se pudo observar que no cuentan con fotografías relacionadas a la empresa y a los trabajadores. Esto se puede generar por una falta de tiempo o importancia hacia el reporte; sin embargo, tal como señala Volpentesta “la esencia de los reportes es actuar como herramienta de transparencia y rendición de cuentas de las gestiones empresariales" (2017, p.34). Es decir, presentar imágenes, cuadros, gráficos o evidencias es clave para transmitir la transparencia hacia los grupos de interés que el reporte de sostenibilidad permite. Se ha podido observar que dos empresas presentan estándares a los cuales les falta información, lo que evidencia una falta de revisión de los reportes; situación que puede generar una percepción negativa en los stakeholders que acceden a los reportes. En su totalidad, los reportes presentaron información de contacto para resolver dudas o inconvenientes con la información brindada en el reporte.

## 1.8 Etapas de la elaboración de un reporte de sostenibilidad

En base a lo observado en los reportes, considerando la información manifestada por las empresas participantes y el carácter mype de las empresas se ha podido sistematizar el proceso de

elaboración del reporte en cinco etapas, especificadas en la figura 16. En la primera etapa se busca comprender la sostenibilidad, su importancia para la sociedad, la organización y el desarrollo. Tras familiarizarse con los conceptos mencionados, en la segunda etapa se relacionan con la organización, identificando los impactos que generan en el ámbito social, ambiental y económico; y qué grupos de interés se ven comprometidos, así como la definición de la materialidad y los estándares a utilizar. En la tercera se conoce la herramienta GRI, se comprende su utilidad, su composición y metodología para así poder definir la materialidad y los estándares a utilizar.

La cuarta etapa está enfocada en la elaboración del documento, partiendo del levantamiento de la información, considerando que es necesario el análisis y desarrollo de la información. Se relaciona con la gestión que tiene la empresa respecto a cada tema de materialidad, para así elaborar un documento que cumpla con los principios de contenido: materialidad, identificación de grupos de interés, estar completo; y los principios de calidad: equilibrio, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad, los mismos que se han desarrollado en el capítulo 1. La última etapa se concentra en presentar los resultados a toda la empresa y los stakeholders, con miras a seguir analizándolos para una mejora continua.

**Figura 16: Etapas para la elaboración del reporte de sostenibilidad en las mypes**

<b>Aprendizaje y conciencia</b>	<b>Análisis de la sostenibilidad de la organización</b>	<b>Conocimiento de la herramienta</b>	<b>Elaboración del documento</b>	<b>Presentación y evaluación</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Conceptualizar la sostenibilidad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Importancia de la sostenibilidad</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Identificar los impactos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Identificar grupos de interés</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Definir la materialidad y estándares</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Conocer los estándares GRI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Aprendizaje sobre el uso de las herramientas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Levantamiento de información</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Análisis y desarrollo de la información</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Plasmear la información en el reporte</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Presentación de los resultados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Análisis de los resultados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Búsqueda de mejores resultados</div>

## **2. El rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes a la sostenibilidad**

El presente análisis se desarrolla a partir de las entrevistas con las encargadas de la sostenibilidad de las empresas anclas (Unicon, Copeinca, Red de Energía del Perú y Fundación Ferrosa). El análisis se realiza a partir de las variables estrategia o definición de sostenibilidad, condiciones de negociación, inversiones en pequeñas empresas, seguimiento de la cadena de suministro y colaboraciones entre industrias.

## **2.1. Estrategia definición de sostenibilidad**

El rol de las empresas sobre la incorporación de la sostenibilidad de las mypes es esencial, ya que la incursión de las mypes en iniciativas de sostenibilidad se debe principalmente a la influencia de los grupos de interés que forman parte de su cadena de suministros, principalmente sus clientes corporativos (Vives y Peinado-Vara, 2010). De esta manera, es importante comprender cómo estos reconocen el concepto de sostenibilidad, dado que, basados en sus concepciones y estrategias respecto a la misma, dichos clientes implementarán medidas sostenibles tanto para trabajar la sostenibilidad interna, así como promover la misma para sus pequeños proveedores.

Las encargadas de dichas empresas comentaron que en sus organizaciones se aprecia un desarrollo amplio de la sostenibilidad que es considerado como un aspecto propio de la gestión y no un tema apartado de la estrategia organizacional. Las empresas anclas poseen diferentes orientaciones; sin embargo, el principal aspecto se encuentra enfocado en atender las necesidades de los grupos de interés. En las entrevistas, las cuatro empresas coinciden en el mismo concepto de sostenibilidad, al describirlo como la generación de valor, compromiso y trabajo en conjunto con los grupos de interés. Estos conceptos se transmiten hacia las mypes que forman parte de su cadena de valor, lo que influye en la orientación de la materialidad de estas.

## **2.2. Condiciones de negociación**

Al tratarse de empresas grandes como Unicon, Copeinca, REP y Fundición Ferrosa, las empresas anclas cuentan con un área específica de relación con proveedores (área de compras o aprovisionamiento), donde se establecen los criterios para trabajar conjuntamente con ellos. Sin embargo, las empresas ancla han venido alineando su estrategia organizacional a la sostenibilidad y como resultado los criterios se han ampliado a verificar con mayor énfasis los temas de salud y seguridad en el trabajo, trabajo infantil y control de residuos; sin embargo, estos temas no se han desarrollado en la totalidad de las empresas participantes, pero sí han tenido una participación importante como se puede observar en la figura 11. Por ejemplo, Angélica de Unicon señala “nosotros estamos dispuestos a pagar más por un proveedor que genere confianza y que demuestre capacidad para trabajar en línea con nuestra estrategia” (comunicación personal, 05 de febrero, 2020).

## **2.3. Inversiones en micro y pequeñas empresas**

Como se ha mencionado anteriormente, las mypes presentan dificultades de recursos y capacidades para integrarse a la sostenibilidad. Vives (2018) menciona que muchas de las empresas no tendrán ni la capacidad gerencial interna, ni los recursos financieros para contratar consultores para su producción. Frente a esta situación las empresas anclas entienden que el factor

monetario es importante para integrarse a la sostenibilidad, por ello las 4 empresas entrevistadas financiaron la mitad de su participación en el programa. Esta inversión es considerada como fructífera, porque permite el ingreso de la mype a la sostenibilidad; sin embargo, no asegura el desarrollo de la sostenibilidad en la mype, dado que implica más variables como las desarrolladas en la guía de Schneider.

Cecilia Tagata, Jefa de Sostenibilidad y Comunicaciones de REP, una de las empresas ancla, comenta que en su caso los motiva el “ayudar a generar un cambio; lograr que otras empresas, en este caso, aliados nuestros como los proveedores que han participado cambien algunas de sus prácticas o en algunos casos mejoren o modifiquen para obtener los estándares GRI” (comunicación personal, 08 de junio, 2020). Asimismo, Karen Zacarías de Fundación Ferrosa, comenta que el reporte es una herramienta que permite que los clientes puedan revisar cómo son las operaciones de las pymes y así ver cómo hacen las cosas (comunicación personal, 17 de junio, 2020). De esta manera, las inversiones que generan las empresas anclas hacia sus mypes, generan impacto en los puntos críticos o problemas que estas puedan identificar, al alivianar o permitir que solucionen estas dificultades, con el fin de que generen un cambio. Por ejemplo, Copeinca busca trabajar talleres internos con sus proveedores, enfocados en dos etapas: una de sensibilización respecto a la sostenibilidad y otra para compartir experiencias; dado que no solo se busca indicarles lo que deben de hacer, puesto que se busca que los proveedores desarrollen nuevas estrategias, a partir de la inclusión de la sostenibilidad en sus organizaciones. Es importante resaltar que dicha sensibilización o compartir experiencias, podría generar un impacto positivo en el desarrollo de la sostenibilidad de la mype, dado que las empresas ya no se encontrarán en una situación de incertidumbre frente a la misma.

#### **2.4. Seguimiento de la cadena de suministro**

El seguimiento de la cadena de suministro se transmite en el programa, al momento de realizarse un monitoreo sobre la participación de las mypes mientras elaboraban su reporte, y así contribuir a que la participación en el programa se desarrolle de la mejor manera. Además, las empresas ancla buscaron entender los motivos de aquellas mypes que no culminaron el programa con miras a mejorar diversos aspectos en su relación, facilitar la incorporación de sus proveedores en futuras participaciones del programa o implementar una medida interna respecto a la sostenibilidad y sus proveedores.

#### **2.5. Colaboración entre industrias**

La colaboración entre industrias comprendida como el involucramiento de gobierno, empresas, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil según Schneider (2019) se refleja en esta situación a partir de la creación del programa de negocios competitivos

impulsado por el GRI, cuya iniciativa busca promover la relevancia de los temas de sostenibilidad a nivel mundial. Dicha iniciativa ha creado sinergia entre organizaciones como Perú 2021 como socio implementador que busca el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad en el ámbito empresarial peruano, Centrum como centro de investigación, la Cooperación Suiza al brindar financiamiento a través de la inversión de 5.8 millones de dólares. Asimismo, están las empresas anclas como parte activa al ser empresas que implementan la sostenibilidad en sus organizaciones y buscan que esta también forme parte de sus trabajadores.

De esta manera, a partir de las entrevistas y autores se considera clave la colaboración entre industrias como parte del desarrollo de sostenibilidad de las mypes, puesto que se presenta ante las mypes como una opción accesible, ya que trabaja aspectos como la falta de capacidad en las mypes, busca concientizar y educar a los empresarios en la relevancia de la sostenibilidad, además de que resulta una opción cuya inversión es menor y puede ser abarcada con ayuda de la empresa ancla.

Las recomendaciones de las empresas anclas para el programa se manifiestan al recomendar acompañamiento, asesorías o capacitaciones que permitan a las mypes conocer los resultados de sus reportes asociándolos a hechos tangibles en las mypes y a la realidad del país; por ejemplo, cómo puede afectar la ausencia de la implementación de un sistema de seguridad y trabajo. Para el caso de las dos empresas anclas que comentaron su decisión de no continuar con el programa, manifestaron que su decisión se enfocó a optar por el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad conjunta con sus proveedores, para lo cual se enfocarán más en prácticas directas y su seguimiento interno, siguiendo la estrategia de la empresa ancla.

En base a las entrevistas realizadas a las empresas anclas se concluye que estas cumplen tres roles principales en la integración de la mypes a la sostenibilidad, estos son: guía, controlador e inversor. El primer rol se basa en la sostenibilidad de las empresas anclas, las cuales cuentan con experiencia, personal calificado y conocimientos en torno a la sostenibilidad; con lo cual pueden orientar a las mypes, las cuales no tienen conocimiento sobre dichos temas. El segundo rol se basa en el control y monitoreo de las empresas anclas hacia su cadena de suministro, dado que para ellas es importante que las mypes completen la elaboración del reporte, por lo cual han seguido atentamente el desarrollo del mismo. Por último, el tercer rol se basa en la colaboración monetaria que realiza la empresa ancla, para que la participación de las mypes no se vea afectada debido a los recursos económicos que requiere el programa.

### **3. Gestión de las mypes en la sostenibilidad**

Se realizó el análisis de las entrevistas a 6 mypes participantes en el programa, para conocer cuáles son los cambios en su gestión a partir del programa negocios competitivos para

mypes. Este análisis tiene como fin entender a profundidad la percepción de la sostenibilidad, cómo se adaptan a la misma, si se planea ser sostenible, así como los factores internos de la organización que se ven afectados por los cambios en vista de la sostenibilidad. Se utilizaron las variables de Schneider descritas en la matriz de consistencia.

### **3.1. Manejo de la Materialidad**

Respecto a los temas de materialidad elegidos, existen dos tipos de empresas: las empresas que trabajaron los temas de materialidad correspondientes al programa, y las empresas que han desarrollado un análisis más profundo sobre la materialidad de la organización.

Por un lado se tiene a las empresas que trabajaron los temas brindados por el programa, que asimismo no consideran necesario desarrollar temas adicionales; debido a que no se ha realizado un análisis de la materialidad de la empresa, y se han abarcado solo los temas solicitados; asimismo los gerentes manifestaron la complejidad de los temas, por lo que incorporar temas adicionales significa un esfuerzo mayor para ellos. Esta situación se ha podido observar en empresas cuyos gerentes estuvieron a cargo de la elaboración del reporte; como el caso de la empresa Uniparts, en la cual consideran que no es necesario desarrollar un análisis de materialidad basado en los impactos que genera la empresa y sus operaciones en sus grupos de interés, puesto que la empresa ancla les solicita temas específicos.

Por otro lado, se encuentran las empresas que han desarrollado un análisis respecto a su materialidad, en los cuales se han identificado los temas ligados a su modelo de negocio, además del cumplimiento con la regulación, análisis de impactos e intereses de los stakeholders y se contaba con personal capacitado en el ámbito de la sostenibilidad empresarial. Para Javier Perez de Medcorp “los temas materiales del programa eran muy básicos, deben de trabajarse temas que estén ligados directamente con impactos que generan las empresas en la sociedad” (comunicación personal, 06 de junio, 2020). Esta idea resalta la importancia de identificar los impactos, para cual el programa podría dividir las empresas por sectores y guiar este análisis para que se desarrollen los temas de relevancia en torno a las operaciones y el sector de las mypes.

### **3.2. Problemas clave y controladores**

Como parte del proceso productivo tres empresas (Uniparts, Fabima y la empresa A) manejaban la data base de sus operaciones, reconocido en registros, las mismas que tuvieron que relacionar con los temas solicitados; por otro lado, tres empresas (María Almenara, Matrix Consulting y Medcorp) contaban con mayores indicadores e información, debido a que parte de su estrategia es contar con un sistema integrado de gestión. Como parte de esta gestión, estas empresas han desarrollado anteriormente iniciativas para tratar aspectos de la sostenibilidad, teniendo incluso certificaciones como las ISO 14001 o ISO 26000. Por otro lado, el modelo de

negocio de estas empresas como salud o alimentos, los lleva a contar con mediciones orientadas a la calidad y al bienestar de los trabajadores, así como el uso de materiales y el tratamiento de desechos.

La revisión de procesos post reporte no ha sido realizada por todas las empresas, ya que tres de las empresas (Uniparts, Fabima y la empresa A) no consideran necesario dicho análisis o aún se encuentran realizando mejoras de bajo impacto que no requieren una revisión de procesos. Por ejemplo, la empresa A señaló no haber realizado una revisión de procesos post reporte; sin embargo han tenido mejoras en el ámbito de la gestión de personas, al asignar un coach a cada área. Esto se debe a la revisión de aspectos organizacionales que fueron necesarios para la elaboración del reporte y los estándares GRI.

Para el caso de dos de las empresas con mayor desempeño respecto a la sostenibilidad (María Almenara, Matrix Consulting) y que manifestaron mayor interés por el mismo, sí se ha realizado una revisión de procesos post programa con el fin de realizar la mejora continua en sus operaciones. En el caso de Matrix Consulting, comentaron que cambiaron su monitoreo en temas de seguridad para estar de acuerdo a lo que la ley establece y hay inspecciones de procesos para asegurar el cumplimiento. María Almenara indicó que es importante una revisión de procesos para identificar oportunidades de mejora, involucrarse en el proceso y comunicarse con el área. Para estas empresas, la revisión de procesos ha llegado a formar parte de su gestión organizacional, puesto que les permiten identificar los aspectos deficientes de su gestión sostenible e implementar medidas correctivas. A su vez, parte de su sistema integrado de gestión los orienta a la búsqueda de la mejora continua.

Dado que el reporte de sostenibilidad requería información específica respecto a la materialidad, se necesitaba obtener y analizar datos relacionados con los impactos generados. Al realizar dicho análisis las empresas se encontraron con aspectos deficientes o que no estaban desarrollando en la empresa como el tema social o el ambiental. En casos donde la sostenibilidad ya formaba parte de la estrategia como Medcorp, la elaboración del reporte contribuyó a que puedan encontrar una orientación específica, como menciona Javier Perez “Nuestro punto crítico fue la gestión social con la comunidad, fue un punto que el año pasado se sacó de una política que ya existía, pero no había actividades, fue el más fuerte de trabajar” (comunicación personal, 06 de junio, 2020).

En el caso particular de Uniparts, la cual no se percibe un compromiso con la sostenibilidad, no se han identificado puntos críticos directamente relacionados a sus actividades. En el caso de Fabima y la empresa A, se perciben aspectos a mejorar que se deberían de empezar a trabajar para contribuir con las dimensiones de la sostenibilidad; por ejemplo, consolidar su

estrategia de sostenibilidad, tener un mayor control sobre sus emisiones, difundir la sostenibilidad a sus stakeholders.

La elaboración del reporte de sostenibilidad, puede evidenciar puntos críticos o aspectos de mejora para las mypes que han participado en el programa. Esta situación es importante dado que establece las bases para una gestión orientada a la mejora de dichos puntos, de esta manera el reporte de sostenibilidad cumple la función de diagnosticar la sostenibilidad en dichas empresas.

### **3.3. Estrategia**

Las estrategias de sostenibilidad en las mypes participantes, presentan una amplia variación entre ellas; a partir de las entrevistas realizadas se han identificado tres situaciones respecto a las estrategias: desarrolladas, planteadas, y ausentes. Las estrategias desarrolladas se identifican en empresas como Medcorp, Matrix Consulting y María Almenara, que aluden al hecho de incorporar la sostenibilidad dentro de un sistema integrado de gestión, en el cual el aspecto social, ambiental y económico se encuentran en el mismo nivel de relevancia, permitiéndoles implementar prácticas internas y externas relativas a la sostenibilidad.

El segundo tipo de estrategia “planteadas” surge en aquellas empresas que han tomado conciencia de la relevancia de la sostenibilidad, pero aún no se encuentra incorporada como parte importante de estrategia general del negocio; sin embargo, se reconoce su relevancia y se decide implementar cambios a un nivel básico y de acuerdo a sus recursos y capacidad; teniendo como idea principal el desarrollar esta estrategia en el futuro. Por ejemplo, Vladimir Granados de Fabima indica que “las estrategias se han dado, pero no se ha podido concretar al 100% enfocado a los tres ámbitos” (comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Este tipo de estrategia surge a partir de la elaboración del reporte, dado que anterior a su participación en el programa se desconocían muchos aspectos de la sostenibilidad o no se tenía evidenciada su relevancia.

El tercer tipo de estrategia “ausente” identificada en la empresa Uniparts, se basa en responder las exigencias de los stakeholders, en este caso los clientes y el gobierno. No existe una proactividad respecto a la sostenibilidad, se desarrollan las exigencias y los requerimientos de los stakeholders cuando estos son solicitados como la invitación de su empresa ancla para que participen en el programa, uso de materiales particulares, equipos de protección personal específicos o uniformes.

### **3.4. Gobernanza**

Para la implementación de una estrategia de sostenibilidad se necesita que los miembros de la organización asuman un compromiso con la sostenibilidad, el cual abarque desde la de toma de decisiones, hasta el ámbito operativo.

Dentro de las empresas investigadas se encontraron dos tipos de situaciones para la implementación de la sostenibilidad. En primer lugar, se encuentran las empresas que ya tienen desarrollada un área de sostenibilidad o personal designado para ver los temas relacionados, en su mayoría las empresas que contaban con un sistema integrado de gestión, dentro del cual la alta dirección trabaja conjuntamente con el área de sostenibilidad, se discuten las iniciativas y el planeamiento en torno a la sostenibilidad, el cual será ejecutado y monitoreado por dicha área. En las empresas: Medcorp, Matrix Consulting y María Almenara, las cuales cuentan con 26, 35 y 126 trabajadores respectivamente no solo contaban con una persona designada, si no también tenían personas que apoyaban para recopilar la información, así como monitorear los avances y los resultados. Dicha área y las labores que desempeñan ya se encontraban establecidas antes de su participación en el programa de negocios competitivos, para las cuales la elaboración del reporte de sostenibilidad fue una labor adicional.

Por otro lado, están las tres empresas que no tienen una estrategia de sostenibilidad desarrollada o implementada, en estos casos, la responsabilidad recae directamente en el área administrativa, en la cual se ubican los gerentes o los dueños; puesto que no se cuenta con personal capacitado o un área específica, dado que se trata de empresas que cuentan con 5, 6 y 12 trabajadores, que en su mayoría están designados al área operativa. Dependiendo del personal con el que se cuente o la disponibilidad de recursos se pueden dar casos como el de Uniparts, cuyo reporte de sostenibilidad fue realizado por el dueño de la empresa y su socio. Esta situación es entendible, dado que se busca analizar a la organización de forma sistemática para lo cual, es necesario contar con personal que entienda cómo funciona la organización en todos sus aspectos. El carácter mype de las empresas permite que los dueños aumenten sus capacidades como gerentes y sean altamente participativos en los diferentes procesos de la organización.

### **3.5. Objetivos, metas y plan de acción**

Los objetivos, metas y planes de acción manifiestan la planificación de la mypes al implementar la sostenibilidad en sus organizaciones, tanto a nivel inicial al elaborar el reporte de sostenibilidad y posteriormente al finalizar el reporte, para poder materializar y establecer las estrategias de las mejoras identificadas.

Dentro de las empresas entrevistadas se lograron identificar dos grupos y un caso particular respecto a la mencionada variable. Primero, se encontraron tres empresas que son las más involucradas en la sostenibilidad: Medcorp, Matrix Consulting y María Almenara; las cuales durante la elaboración del reporte ya contaban con sus propias metas e indicadores establecidos, reflejando un mayor interés al momento de elaborar el reporte. Asimismo, posterior al reporte redefinieron o ampliaron sus objetivos, de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas en

el reporte y se plantearon metas para el alcance de ellas; además de ejecutar iniciativas de corto plazo como capacitaciones, mejoras inmediatas, monitoreo del impacto ambiental, planificación de residuos, entre otras.

Por otro lado, dos empresas, manifestaron no tener metas propias para la elaboración del reporte, ya sea porque no lo consideraron necesario o porque en sí cumplir los tiempos del programa era complicado, se cruzaba con el trabajo del día a día y requería de mayores recursos. Esta situación origina dos escenarios: en primer lugar se complementa con la idea de Hernández (2017) en la cual las empresas no cuentan con una iniciativa respecto a la sostenibilidad, dado que solo responden a las exigencias de su contexto. En segundo lugar, el no contar con capacidad gerencial interna, ni los recursos financieros para contratar especialistas (Vives, 2018) resulta un impedimento para que las mypes desarrollen un estrategia consolidada.

Sin embargo, se han logrado realizar iniciativas de corto plazo a partir de lo identificado al elaborar el reporte; como la segregación de desechos o mejoras en la salud y seguridad en el trabajo; las cuales responden a toma de decisiones inmediatas y no necesariamente a un plan de sostenibilidad. En el caso particular de la empresa Uniparts: mype con 24 años de operación, a lo largo de la entrevista no manifestó un mayor interés en la sostenibilidad y que por ende no se había planteado metas, objetivos o un plan de acción para el desarrollo de iniciativas.

Tras culminar el programa las empresas han buscado una mejora continua de su sostenibilidad, en el caso de Medcorp ha decidido continuar con la elaboración del reporte de sostenibilidad, a pesar de que su empresa ancla ya no participa del programa; en el caso de Matrix Consulting y María Almenara, buscan nuevas iniciativas y certificaciones, además estas dos empresas han participado del programa sin una empresa ancla. Asimismo, Gustavo Tafur de María Almenara menciona que se ha trabajado conjuntamente con el Banco de Alimentos o la ONG Sinba, para el aprovechamiento de los residuos (Comunicación personal, 15 de junio, 2020).

### **3.6. Evaluar, reportar y monitorear**

Evaluar, reportar y monitorear son actividades clave que contribuyen a la retroalimentación de la implementación de la sostenibilidad de las mypes (Schneider, 2019). A través de las entrevistas, se pudo identificar dos grupos, dejando de lado a la mype que no mostró ningún interés por la sostenibilidad, además de no haber desarrollado ninguna estrategia o iniciativas de mejora.

El primer grupo (Medcorp, Matrix Consulting y María Almenara) se caracteriza por tener un sistema de monitoreo integrado con su estrategia de sostenibilidad u organizacional. Por otro lado, el segundo grupo (Fabima y la empresa A) está caracterizado por haber implementado el monitoreo de aspectos de la organización ligados a temas materiales como: seguridad y salud en

el trabajo, el manejo ambiental o mejorar el monitoreo en el ámbito operativo. Dentro del segundo grupo se ubican las empresas que no han presentado una estrategia de sostenibilidad desarrollada.

#### 4. Nivel de desempeño de sostenibilidad de las mypes

Se realizó la categorización de las quince mypes a partir del análisis de los reportes y entrevistas, determinando un nivel respecto a su desarrollo de la sostenibilidad en base a cómo se han adaptado a la misma y a la elaboración del reporte de sostenibilidad. Se busca categorizar a las empresas teniendo en cuenta dos aspectos: la elaboración del reporte de sostenibilidad y la gestión sostenible que se maneja en las empresas, como se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla 10: Criterios de clasificación empresarial**

<b>Nivel</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Detalle</b>
Nivel Inicial	Reporte de sostenibilidad	No se presenta información referente a la identificación de los stakeholders
		Se desarrolla de manera superficial GRI 103-1, GRI 103-2 y GRI 103-3 por cada tema presentado
		La información se presenta de manera desordenada, aspectos difíciles de comprender, no se cumple con los principios de contenido
		La información referente a los impactos se desarrolla de manera básica
		Formato Reporte GRI (Utiliza el mismo diseño)
	Gestión sostenible	No se ha desarrollado una estrategia entorno a la sostenibilidad
	No se presentan iniciativas o actividades propias	
	No se declara una intención de ser sostenible en el futuro	
Nivel Intermedio	Reporte de sostenibilidad	Se presenta información de la identificación de los stakeholders
		Se cumple con el GRI 103-1, el GRI 103-2 y el GRI 103-3 por cada tema presentado
		Información presentada de manera ordenada, se cumple con los principios de contenido
		Presenta mayor información de los impactos que genera
	Presenta formato propio o formato del GRI modificado	
	Gestión sostenible	Declara una estrategia inicial o básica
	Participa de iniciativas sostenibles/ implementa acciones sostenibles	
	Planea desarrollar una estrategia sostenible o implementar iniciativas en el futuro	
Nivel Superior	Reporte de sostenibilidad	Se presenta información de los stakeholders, impactos sobre los mismos, análisis de prioridad
		Se desarrolla cada aspecto del GRI 103-1, GRI 103-2 y GRI 103-3 por cada tema presentado
		Cumple con todos los principios de contenido y calidad que requiere un reporte
		Presentan indicadores, gráficos o evidencia relacionada a sus impactos
		Presenta un formato propio estilizado

**Tabla 10: Criterios de clasificación empresarial (continuación)**

Nivel	Aspecto	Detalle
	Gestión Sostenible	Desarrolla una estrategia alineada a la sostenibilidad (cuenta con plan, objetivos, metas, indicadores)
		Presenta iniciativas alineadas a la estrategia
		Se busca la mejora continua respecto a la sostenibilidad

Primero se identificaron tres niveles: el nivel inicial de la categorización comprende la ausencia de un compromiso con la sostenibilidad, se evidencia al no reconocer explícitamente una declaración hacia los grupos de interés para ser responsables con sus impactos; asimismo la información no se presenta ordenadamente, complicando la facilidad de la comprensión al lector; los temas del GRI 103-1 (explicación del tema material y su cobertura), GRI 103-2 (enfoque de gestión y sus componentes) y GRI 103-3 (Evaluación del enfoque de gestión), se presentan de manera superficial; y solo se utiliza el formato que brinda la plataforma del programa, sin realizar cambio alguno en el diseño. Además, la información presentada no es fiable al no presentar gráficos, indicadores o evidencia de las operaciones de la empresa. Respecto a la gestión sostenible, no se ha desarrollado una estrategia en torno a la sostenibilidad o iniciativas sostenibles, se percibe a la participación de la empresa como una reacción a los requerimientos de la empresa ancla. Además, no declara una intención de ser sostenible o más sostenible en el futuro.

En el nivel intermedio el reporte de sostenibilidad implica tener información presentada de manera ordenada, se cumple con el GRI 103-1, 103-2 Y 103-3, se cuenta con un diseño propio para la presentación de la información, además de presentar mayor información de los impactos que genera en sus operaciones y hacia quién va dirigido el impacto. Respecto a la gestión sostenible se declara una estrategia inicial que está inicialmente desarrollada o que busca ser mejorada en el futuro, además de tener iniciativas o acciones sostenibles de acuerdo a sus capacidades y recursos.

En el nivel superior, los reportes de sostenibilidad presentan la información de una manera ordenada y amigable, desarrollando cada aspecto del GRI 103-1, 103-2 Y 103-3; se ha buscado trabajar una mayor cantidad de indicadores, dado que se cuenta con la información que va acorde a sus objetivos. Relacionado a la gestión, comprende un compromiso con la sostenibilidad en todos los niveles de la organización, se ha adoptado dentro de su estrategia organizacional, lo cual lleva a las empresas a desarrollar los tres aspectos de la sostenibilidad y buscar nuevas maneras de contribuir a este objetivo.

Para ubicar a las empresas en los niveles antes mencionados, se determinó que las empresas deben de cumplir con tres de cinco criterios de la categoría "Reporte de Sostenibilidad",

y dos criterios de tres en la categoría de “Gestión Sostenible”. Se ha determinado este número dado que los distintos sectores, tamaños e ingresos de las 15 empresas analizadas, pueden generar que la estrategia de sostenibilidad y el reporte se abarquen de diferente manera.

Teniendo en cuenta los criterios expuestos en la tabla 10, se ha desarrollado la siguiente categorización de las empresas participantes:

**Tabla 11: Categorización de las mypes analizadas**

Nivel	Mype	Sector	Trabajadores	Tamaño	Años
Nivel Inicial	Aguado Vargas	Fabr. en madera, metales y resinas	3	Micro	4
Nivel Inicial	Modelmec	Fabr. en madera, resina y alum.	3	Micro	4
Nivel Inicial	Uniparts	Transporte	5	Pequeña	22
Nivel Intermedio	Aceing	Metalmecánica	13	Pequeña	16
Nivel Intermedio	Fabima	Transf. Metales	6	Micro	7
Nivel Intermedio	Grand Invest	Químicos	12	Pequeña	10
Nivel Intermedio	Rosales Group	Transporte	12	Pequeña	8
Nivel Intermedio	J&S	Transporte	37	Pequeña	11
Nivel Intermedio	F&A	Transporte	7	Pequeña	7
Nivel Intermedio	Soluciones prediales	Servicios	35	Pequeña	5
Nivel Intermedio	Limcom	Limpieza	60	Pequeña	8
Nivel Superior	Matrix Consulting	Logística	35	Pequeña	8
Nivel Superior	María Almenara	Pastelería	126	Pequeña	13
Nivel Superior	Clínica Medcorp	Salud	26	Pequeña	13
Nivel Superior	Miranda ingenieros	Obras civiles	11	Pequeña	16

Es importante destacar que tres de las cuatro empresas que se encuentran en nivel superior han sido entrevistadas; sin embargo, no ha habido ninguna influencia en la elección de los entrevistados y ha sido casual que la mayoría de los que se encuentran en ese nivel, hayan accedido a ser entrevistados. La categorización también refleja el compromiso de las empresas mencionadas respecto a la sostenibilidad, dado que tomando los criterios tanto del desarrollo del reporte como de la estrategia de sostenibilidad, se tiene una percepción respecto al compromiso y dedicación de los gerentes en la incorporación de sus empresas en la sostenibilidad; puesto que la gestión que planteen los mismos en sus empresas tendrán una repercusión directa sobre desempeño sostenible, ya que un mayor nivel de compromiso, contribuye a desarrollar una

estrategia de sostenibilidad de acuerdo a su contexto, recursos y capacidades. Frente a este punto si no se desarrolla un compromiso de la gerencia será muy complicado para la organización desarrollar una estrategia de sostenibilidad.

Según Churchill y Lewis (1983) el nivel de existencia y supervivencia son las etapas iniciales de una empresa donde el enfoque de las organizaciones está centrado en obtener clientes, tener dinero para cubrir la demanda, continuar con las operaciones y tener la capacidad de crecer. A partir de lo señalado, se encuentra relación entre el número de trabajadores y los años de las empresas en el nivel inicial, lo que podría significar que al estar en una etapa de crecimiento, tanto de trabajadores como de conocimiento del mercado o mayor captación de clientes, consolidarse en temas de sostenibilidad puede ser complicado en la implementación o incorporación de iniciativas debido a la necesidad de recursos y tiempo; sin embargo, existen iniciativas externas a las organizaciones como programas de reciclaje municipales, segregación de residuos o alianzas con ONGs. De la misma manera, se puede percibir que el rango en el que se encuentran las empresas que se presentan en el nivel superior está entre los 8 y 16 años, evidenciando una mayor experiencia en el mercado, así como una mayor disponibilidad de recursos y conocimiento; situación que no se percibe en las empresas del nivel inicial que tienen menos años de operación. Un factor diferenciador dentro de la categorización de empresas es la gestión interna, dentro de las empresas de nivel superior se ha podido constatar un sistema de gestión integrado, en el cual se busca desarrollar tres aspectos de una manera horizontal: la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.

Es importante recalcar el sector en el que se encuentran las empresas, puesto que existen sectores más regulados que otros en términos de sostenibilidad; ejemplo de esto son las empresas del nivel superior: María Almenara y Medcorp, las cuales pertenecen al sector alimenticio y salud respectivamente; y ya contaban con una gestión sostenible desarrollada, debido a los requerimientos y certificaciones que necesitan para poder operar. Por otro lado, en empresas de sectores productivos se ha contado con mayores iniciativas en la dimensión ambiental, que las empresas de servicios; dado que como indica Allwood, Ashby, Gutowskib y Worrellc (2011) más del 30% de las emisiones son generadas por el sector industrial, el 20% de la energía es generado por el sector manufactura y el 90% de desperdicios generados pertenecen al sector comercial e industrial. Es decir pertenecer a estos sectores implica un mayor planeamiento y ejecución de iniciativas sostenibles frente a las empresas de servicios, debido al impacto ambiental que tienen.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las conclusiones respecto al análisis trabajado en la presente investigación, cuyo objetivo principal es conocer cómo se integran las mypes a la sostenibilidad a partir de la elaboración del reporte de sostenibilidad. Asimismo se detalla la respuesta a los objetivos específicos de la investigación; por último, se han planteado recomendaciones para las empresas ancla, el programa de Negocios Competitivos para pymes y futuras líneas de investigación.

### **1. Conclusiones y Recomendaciones**

La presente investigación logró su objetivo de analizar el proceso por el cual las mypes consideradas para el estudio se han incorporado a la sostenibilidad. Mediante entrevistas y revisión de reportes de sostenibilidad se han podido observar los cambios que han surgido a partir de dicho proceso, así como las dificultades que han tenido las empresas mencionadas, basadas en los recursos y capacidades disponibles. Esta situación se contrasta con la percepción de que las mypes no participan o no se incorporan a iniciativas sostenibles, al observar cómo se han integrado a programas, iniciativas o distintivos, orientados a la sostenibilidad; situación que beneficiaría al desarrollo sostenible del país, puesto que las mypes conforman más del 95% del conjunto empresarial.

Se ha podido observar mypes con un interés en la sostenibilidad previo al Programa de Negocios Competitivos. Este interés se puede resumir en tres situaciones: en primer lugar, se busca responder a las exigencias del sector y las regulaciones del mismo, como puede ser el sector salud y alimentos. En segundo lugar, se ha desarrollado un sistema integrado de gestión dentro de la empresa, para optimizar la gestión de calidad en la organización, y que resulta en la incorporación de la sostenibilidad dentro de la gestión organizacional. En tercer lugar, por decisión de la gerencia y los dueños, lo que ha permitido la implementación de iniciativas respecto a la misma.

Sin embargo, para el desarrollo de la sostenibilidad las mypes se han encontrado con diferentes dificultades, puesto que para la mayoría es un concepto nuevo que se diferencia de una gestión orientada a resultados económicos. Los principales obstáculos son la falta de tiempo y capacidad. De las mypes participantes, no todas cuentan con personal capacitado en el ámbito de la sostenibilidad, y en muchos casos, los dueños de las empresas abarcan en su totalidad la gestión de la misma. Estos dueños o gerentes pueden no contar con capacidad de gestión o no haber desarrollado una estrategia que pueda ser aplicada en su organización. Esta idea deja a las empresas en una situación de querer incorporarse a la sostenibilidad, pero no saber cómo ni por dónde empezar.

Las empresas que se han incorporado a la sostenibilidad, también han generado cambios en su gestión: al pasar por una revisión de procesos, lo cual les ha permitido identificar puntos críticos y los impactos que generan a lo largo del tiempo. Asimismo, se ha generado una mayor comunicación interna, con el objetivo de transmitir a los trabajadores el conocimiento sobre la implementación de actividades relacionadas a la sostenibilidad, planteando objetivos respecto a la misma, mediante una estrategia desarrollada u objetivos generales de la sostenibilidad, sobre todo en empresas que recién se están encaminando al manejo sostenible.

Adicionalmente, se puede reconocer que la elaboración del reporte es un primer acercamiento hacia la sostenibilidad para entender su relevancia y la influencia que puede tener en las operaciones de la empresa y sus stakeholders. Gracias al reporte se ha podido obtener indicadores que demuestran cómo se vienen abarcando las dimensiones social, ambiental y económica de las mypes participantes.

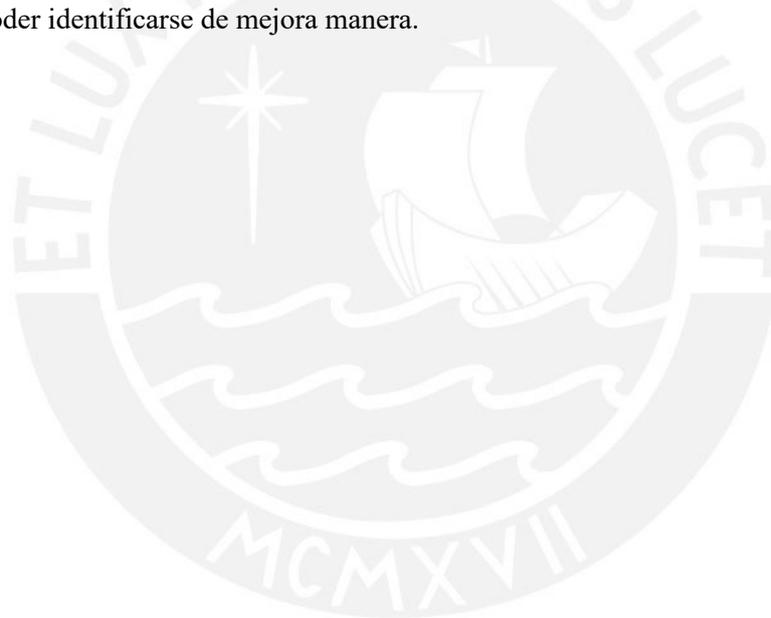
La participación de agentes externos como Perú 2021 y las empresas ancla es importante ya que cumplen la función de ser guía y monitoreo en el proceso de implementación de la sostenibilidad de las mypes. Dado que estas han reconocido la complejidad del desarrollo de los temas. En su mayoría, las mypes han participado por invitación de sus empresas anclas, lo cual ha influido en el desarrollo de los temas de materialidad, dado que las mypes han desarrollado los temas que estas han determinado al ser agentes clave en el desarrollo de la sostenibilidad de las mypes, puesto que como stakeholders y clientes, estas cumplen los roles de: guía, controlador e inversor. Sin embargo, la situación varía dependiendo de lo comprometidas que estén las empresas anclas con el desarrollo de la sostenibilidad en sus pequeños proveedores, dado que influyen de mayor o menor medida en aspectos como materialidad o al ayudarlos con el proceso, así como estructurar programas internos para desarrollar la sostenibilidad en sus proveedores.

Dentro del programa de Negocios Competitivos para Pymes se han encontrado oportunidades de mejora respecto al acompañamiento a las empresas que aún tengan pocos años de operación dado que puede llegar a ser complicado por la falta de tiempo y carga laboral necesaria al estar consolidando su presencia en el mercado, por lo que llegaría a ser óptimo fortalecer su compromiso con la sostenibilidad desde el inicio de sus operaciones. Se requiere una mayor revisión de los reportes de sostenibilidad para asegurar el cumplimiento de los principios de contenido y calidad que requiere un reporte para cumplir con su fin de ser una herramienta de transparencia, dado que la presentación de información incompleta o con errores puede generar una percepción negativa en los stakeholders sobre la información reportada. Además en el caso de las empresas anclas, puede llevar a una situación de insatisfacción respecto al programa, dado que estas últimas realizan una inversión monetaria para que sus proveedores puedan emitir su

reporte, en caso de no percibir una efectividad en dicha actividad, se podría decidir no continuar con el programa.

Se recomienda brindar mayor asesoría por parte de las empresas anclas para asegurar la sostenibilidad de sus proveedores una vez concluido el programa. Como se ha mencionado anteriormente, el reporte llega a ser un punto de partida en la sostenibilidad; sin embargo, las empresas podrían no saber cómo planear una estrategia, implementarla y realizar un seguimiento y monitoreo a la misma; para así poder mejorar los resultados frente a la sostenibilidad.

Finalmente, la presente tesis es una investigación exploratoria de la situación actual de la integración de la sostenibilidad de las mypes. Como futuras líneas de investigación se buscaría un análisis más exhaustivo de la gestión de las mypes para contrastar la información de los reportes con las actividades empresariales e identificar los impactos positivos y negativos que se generan dentro de la organización, a partir del desarrollo de la sostenibilidad, los cuales requieren tiempo para poder identificarse de mejora manera.



## REFERENCIAS

- Aceing (2018) “Reporte de Sostenibilidad Año 2018” GRI. Perú.
- Aguado Vargas (2018) “Reporte de Sostenibilidad 2018 Aguado Vargas SAC” GRI. Perú.
- AINIA, s.f. Metodología para el desarrollo, despliegue e implantación de un Plan Estratégico. Recuperado de <https://www.ainia.es/html/i+d/MetodologiaPlanEstrategicoBSC.pdf>
- Allwood, J.M., Ashby, M.F., Gutowskib, T.G. and Worrelle, E. (2011) ‘Material efficiency: a white paper’, Resource, Conservation and Recycling, Vol. 55, pp.362–381, ISSN 0921-3449.
- Banco Interamericano de Finanzas (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, D.C. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-de-aprendizaje-sobre-la-implementaci%C3%B3n-de-responsabilidad-social-empresarial-en-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-Cluster-de-proyectos-Promover-la-competitividad-a-trav%C3%A9s-de-la-Responsabilidad-Social-Empresarial.pdf>
- Betancur, S (2017) “Operacionalización de Variables” Universidad de Caldas. Colombia.
- Brundtland, G (1987) “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” Naciones Unidas Recuperado de: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Churchill, N & Lewis, V (1983) *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review
- Dhaliwal, Zhen Li, Tsang & Yang (2011) “Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility

Reporting” The Accounting Review. Recuperado de <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>

English, D.M y Schooley, D (2014) “The evolution of sustainability reporting” CPA Journal, 84(3).

Escobar, Arturo (2007) “La Invención del Tercer Mundo Construcción y Deconstrucción del Desarrollo” Fundación Editorial El perro y la rana. Venezuela.

Ferraro, Carlo & Rojo, Sofia (2018) " Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización” Organización Internacional de Trabajo. Chile. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)

Freeman, Harrison & Wicks (2007) Stakeholders Theory. New York.

Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle (2010) “The Stakeholder Theory The State of the Art” Cambridge University Press. UK.

Giddings, Hopwood & O’Brien, (2002) “*Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development*” Sustainable Cities Research Institute, Newcastle upon Tyne, UK

Gil, Yolanda & Vallejo, Eva (2008) “*Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad De Málaga*”. Universidad de Malaga. Recuperado de: [https://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf](https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf)

Global Reporting Initiative. (2013a) *Reporting Principles and Standard Disclosures*. Recuperado de 05 de Abril del 2019 <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principlesand-Standard-Disclosures.pdf>

Global Reporting Initiative (2013b) “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” GRI. Amsterdam. Recuperado de: <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>

- Hernández, Julio (2017) Influencia de la naturaleza internacional de empresas peruanas en su información de sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17(1). pp 74-92.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill Education.
- International Council for Local Environmental Initiatives and International Development Research Centre (1996) “The Local Agenda 21 Planning Guide” Canada
- INEI (2018) “Perú: Estructura Empresarial, 2018” Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)
- INEI (2019) “*PRODUCCIÓN Y EMPLEO INFORMAL EN EL PERÚ Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2018*” INEI. Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf)
- J&S Group (2018) “Reporte de Sostenibilidad 2018” GRI. Perú
- KPMG (2020) “The time has come The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020” KPMG. Holanda. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Laundrum, N y Ohsowski, B (2018) Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. *Business Strategy & the Environment*, 27(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/bse.1989>
- Martínez- Salgado, Carolina (2011) “*El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias*” Departamento de Atención a la Salud, Universidad Autónoma Metropolitana Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Mebratu, Desta (1998) “Sustainability and sustainable development,” *Environ. Impact Assess. Rev.*, vol. 18, no. 6
- Medcorp (2018) “Reporte de Sostenibilidad 2018” GRI. Perú

- Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe(LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Ordaya, K. & Rojas, R. (2019) Generación de valor sostenible de pequeñas empresas en dos sectores empresariales a partir de iniciativas sostenibles basadas en el modelo de triple línea base. (Tesis de Bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Perú 2021 (s.f.) “Distintivo Empresa Socialmente Responsable: Recuperado de: <http://peru2021.org/distintivo-empresa-socialmente-responsable/>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pricewaterhouse Coopers, & et al (2018) *Guía para la implementación de la RC en la PYME*. Madrid.
- Programa de Naciones Unidas (2016) “Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso” PNUD. Nueva York.
- Rosales Group (2018) “Reporte de Sostenibilidad 2018 Rosales Group S.R.L” GRI. Perú.
- Schneider (2019) “*Guía para integrar la Sostenibilidad*” Departamento de Estado de los Estados Unidos, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA), The Nature Conservancy. Recuperado de <http://www.resilientcentralamerica.org/wp-content/uploads/2019/Gu%C3%ADa/ResCA-Gu%C3%ADaSustentabilidadEmpresas-FINAL.pdf>
- Sepúlveda, Valero & Bonilla (2018) Un análisis de los estudios acerca de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica. *Contabilidad y negocios*, (13) 26, 56-73.
- Sepúlveda, Y. (2013). *La pyme como actor social responsable: Un diagnóstico sobre la vinculación de las pymes colombianas a la responsabilidad social desde una aproximación crítica*. Tesis de maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.

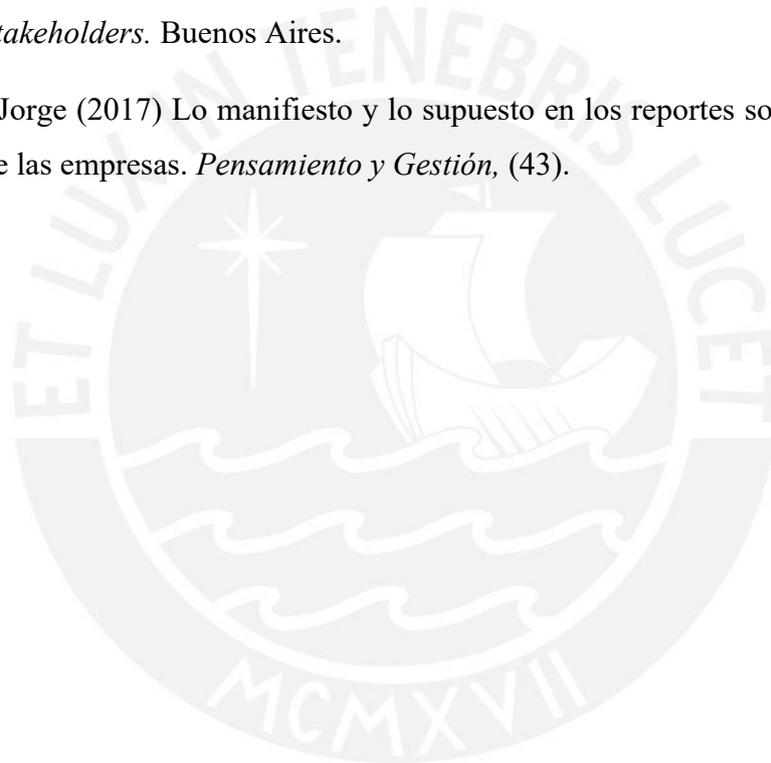
SynTao (2011) "Sustainability Reporting Guidelines Mapping & Gap Analyses for Shanghai Stock Exchange" Canadian International Development Agency

Vives, Antonio & Peinado-Vara, Estrella (2011) "La responsabilidad social de la empresa en América Latina" Fondo multilateral de inversiones.

Vives, Antonio (2018) ¿Deben las PYMES preparar informes de sostenibilidad? *Agora*. Recuperado de <https://www.agorarsc.org/deben-las-pymes-preparar-informes-de-sostenibilidad/>

Volpentesta, Jorge (2017) *Responsabilidad Social empresarial, Sostenibilidad y Stakeholders*. Buenos Aires.

Volpentesta, Jorge (2017) Lo manifiesto y lo supuesto en los reportes socioambientales de las empresas. *Pensamiento y Gestión*, (43).



## ANEXO A: Objetivos de desarrollo sostenible

Figura A1: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2018)

## ANEXO B: Estándares de sostenibilidad empresarial

Tabla B1: Estándares de sostenibilidad empresarial

Estándares	Características
GRI	Ofrece un marco para la elaboración de reportes de sostenibilidad en base a tres ejes: económico, social y ambiental, sin importar el tamaño, sector o ubicación
ISO 26000	Es una norma desarrollada por el International Standard Organization para implementar la responsabilidad social empresarial en las organizaciones
Norma SA 8000	Estándar de gestión voluntario elaborado por la Social Accountability International publicado en 1977, con un enfoque sobre las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo
AA 1000	Aseguramiento de la calidad; está orientada a fortalecer el compromiso de las firmas con sus stakeholders, incorporando un sistema de gestión que asegura la sostenibilidad.
Norma SGE 21	Herramienta para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la gestión de empresas y organizaciones.
Pacto Global de las Naciones Unidas	“Informes de progreso y Reporting” buscan a reflejar el desempeño y la situación empresarial orientados a cumplir los 17 objetivos de desarrollo sostenible establecido por las Naciones Unidas

## ANEXO C: Series GRI para tópicos específicos

Tabla C1: Series GRI para tópicos específicos

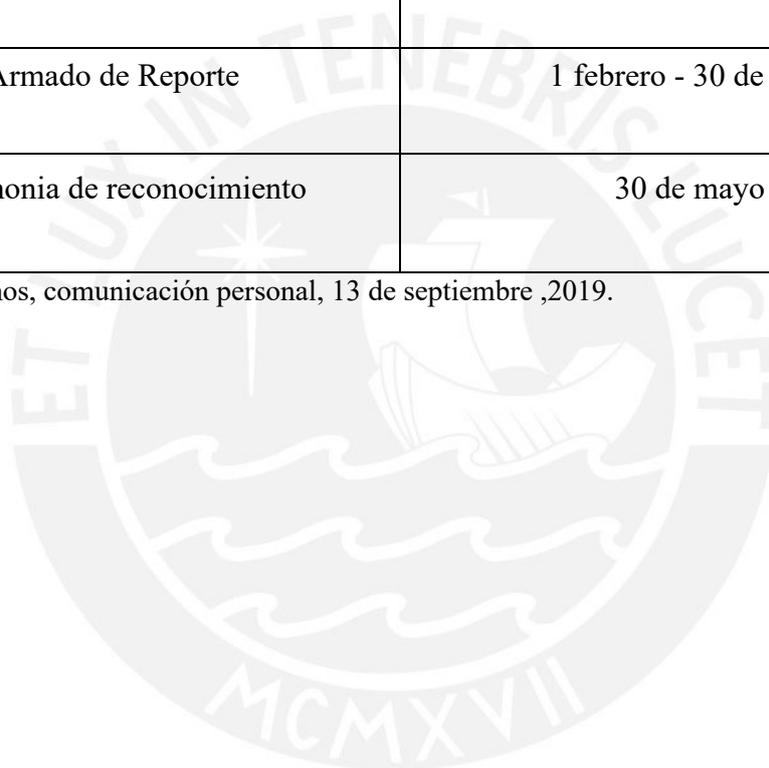
GRI 200	GRI 300	GRI 400
201: Economic Performance	301: Materials	401: Employment
202: Market Presence	302: Energy	402: Labor/ Management relations
203: Indirect economics impacts	303: Water and Effluents	403: Occupational health and safety
204: Procurement practices	304: Biodiversity	404: Training and education
205: Anti-corruption	305: Emissions	405: Diversity and equal opportunity
	306: Effluents and waste	406: Non-discrimination
	307: Environmental compliance	407: Freedom of association and collective bargaining
	308: Supplier Environmental assessment	408: Child labor
		409: Forced or compulsory labor
		410: Security practices
		411: Rights of indigenous people
		412: Human rights assessment
		413: Local communities
		414: Supplier social assessment
		415: Public Policy
		416: Costumer health and safety
		417: Maketing and labeling
		418: Customer privacy
	419: Socieconomic compliance	

## **ANEXO D: Cronograma del Programa de Negocios Competitivos para Pymes**

**Tabla D1: Cronograma del Programa de Negocios Competitivos para Pymes**

Cierre de inscripciones	6 de diciembre
Taller de materialidad	enero
Entrenamiento de reportes	enero
Armado de Reporte	1 febrero - 30 de abril
Ceremonia de reconocimiento	30 de mayo

Fuente: A. Ramos, comunicación personal, 13 de septiembre ,2019.



## ANEXO E: Tabla de Entrevistados

Tablas E1: Tabla de Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Cargo	Etapa de secuencia de investigación
-	Baltazar Caravedo	Consultor en temas de Ética, Responsabilidad Social y Sistemas Complejos	Validación y Resultados
-	Milagros Zamudio	Directora de Personaz SAC. / GRI Training Partner	Validación y Resultados
-	Juliana Ramirez	Directora de Comunicación y Sostenibilidad	Exploración
Perú 2021	Aracelli Ramos	Coordinadora de Conocimientos	Exploración del Programa de Negocios Competitivos / Validación y resultados
Perú 2021	María Laura Torres	Coordinadora de la red de empresas Perú 2021	Exploración del Programa de Negocios Competitivos/ Validación de Resultados
Copeinca	Pierina Amayo	Jefa de comunicaciones y Desarrollo Sostenible	Trabajo de campo y análisis documental
Unicon	Angélica Arisco	Gerente Corporativo del sistema de Gestión Integrado	Trabajo de campo y análisis documental
REP	Cecilia Tagata	Jefa de Sostenibilidad y Comunicaciones	Trabajo de campo y análisis documental
Fundación Ferrosa	Karen Zacarias	Coordinadora de Proyectos de Innovación y Emprendimiento	Trabajo de campo y análisis documental
Empresa A	Rita Espinoza	Analista de Desarrollo de negocios	Trabajo de campo y análisis documental
Uniparts	Iván Monzón	Gerente	Trabajo de campo y análisis documental
Matrix Consulting	Daniela Oscorima	Especialista de Gestión, Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social	Trabajo de campo y análisis documental
Medcorp	Javier Pérez	Analista SIG	Trabajo de campo y análisis documental
María Almenara	Gustavo Tafur	Gerente de Administración y Finanzas	Trabajo de campo y análisis documental
Fabima	Vladimir Granados	Jefe de Operaciones	Trabajo de campo y análisis documental

## ANEXO F: Empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes

Tabla F1: Empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para Pymes

Empresa Ancla	Empresa Participante	Detalle
UNICON	Rosales Group	Pequeña
UNICON	J&S Group	Pequeña
UNICON	F&A A Quispe Servicios Generales	Micro
UNICON	Clinica Ocupacional Medcorp	Micro
UNICON	Limcom	Pequeña
UNICON	Uniparts	Micro
UNICON	Supervan	Grande
Red de Energía	Soluciones Prediales	Micro
Red de Energía	HMV	Pequeña
Red de Energía	Miranda Ingenieros	Pequeña
Red de Energía	Siemens	No se graduó
Fundición Ferrosa	Fundición Ferrosa	Grande
Fundición Ferrosa	Aceing	Pequeña
Fundición Ferrosa	Modelmec	Micro
Fundición Ferrosa	Fabima	Micro
Fundición Ferrosa	MANCUSO CHEMICALS SUDAMERICANA	No se graduó
Fundición Ferrosa	MODINTEC	No se graduó
Fundición Ferrosa	INDUSTRIA FACOIN E.I.R.L.	No se graduó
Fundición Ferrosa	MOLDESUR E.I.R.L	No se graduó
Fundición Ferrosa	AGUADO VARGAS INDUSTRIAS S.A.C	No activa
Fundición Ferrosa	RIPSA S.A.C	No se graduó
María Almenara	María Almenara	Micro
SPSA	Villa Natura	Pequeña
Copeinca	Grand Invest	Pequeña
Matrix Consulting	Matrix Consulting	Pequeña
Cooperativa Pacífico	Cooperativa Pacífico	Grande
Cálidda	Natural Gas Company	Grande
Cálidda	Comercializadora S&E Perú	Grande
Cálidda	Construredes	Grande
Cálidda	P.A. Perú	Grande
Austral	Overall Business S.A.	No se graduó
Austral	Executive Solutions S.A	No se graduó
Casa Alimenta	Casa Alimenta	No se graduó
San Antonio	San Antonio	Grande

## ANEXO G: Matriz de consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia

	Preguntas	Objetivos	Categoría	Variable	Sub-variables
GENERAL	La mayoría de pequeñas empresas no se encuentra preparada para tener una gestión sostenible	OG: Conocer cuáles son las prácticas de gestión que se dan las empresas para incorporarse a la sostenibilidad empresarial			
MARCO TEÓRICO	¿Cuáles son los conceptos teóricos de sostenibilidad empresarial, reportes de sostenibilidad y gestión sostenible?	OE 1: Comprender los conceptos teóricos sobre sostenibilidad empresarial, reportes de sostenibilidad y gestión sostenible en pymes	1.Desarrollo sostenible	1.1 Definición de Desarrollo Sostenible	
				1.2 Evolución del desarrollo	
			2.Reportes de sostenibilidad	2.1. Reportes de sostenibilidad	
			3.Definición de Stakeholders	3.1. Definición de Stakeholders	
			4.Modelo para integrar la sostenibilidad en las empresas	4.1 Materialidad	
				4.2 Problemas Clave y Controladores	
				4.3 Estrategia	
				4.4 Gobernanza	
				4.5 Objetivo, Metas y Plan de Acción	
				4.6 Evaluar, Reportar y Monitorear	
5.Mypes	5.1. Definición de micro y pequeñas empresas				
MARCO CONTEXTUAL	¿Cuál es el alcance, estructura y objetivos planteados en el Programa Negocios Competitivos para Pymes?	OE 2: Conocer el alcance, estructura y objetivos del Programa Negocios Competitivos para Pymes	1. Objetivos del Programa		
			2. Estructura del Programa		
			3. Alcance del Programa		

**Tabla G1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Preguntas	Objetivos	Categoría	Variable	Sub-variables
			4. Proceso		
			5. Comunicación con las empresas		
			1. La cultura del reporte		
			2. La información sostenible en América Latina y Perú, la participación de las mypes en la misma	2.1 La información sostenible en América Latina	
	¿De qué manera las pequeñas empresas pueden recibir orientación?	<b>OE 3</b> :Conocer los factores que contribuyen a la situación actual de la cultura del reporte		2.2. La información sostenible de mypes en Perú	
MARCO ANALITICO	¿Cuáles son los cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que se dan en las mypes al elaborar un reporte de sostenibilidad ?	<b>OE 4:</b> Identificar cambios a nivel estratégico, táctico y operativo que ocurren en las mypes al implementar reportes de sostenibilidad	1. Modelo para integrar la sostenibilidad en las empresas	1.1. Materialidad	1.1.1 Etapa de Ciclo de Vida
					1.1.2 Impacto Generado
					1.1.3 Orientación del impacto
					1.1.4 Temas a reportar
				1.2. Problemas Clave y Controladores	1.2.1 Mapeo de Procesos
					1.2.2 Puntos Críticos
					1.2.3 Proceso de Identificación de Responsables de mejoras
				1.3. Estrategia	1.3.1 Contenido de Estrategia
					1.3.2 Partes interesadas
					1.3.3 Modelo de Negocio
					1.3.4 Indicadores de evaluación
				1.4. Gobernanza	1.4.1 Responsable de implementación

**Tabla G1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Preguntas	Objetivos	Categoría	Variable	Sub-variables
				1.5. Objetivo, Metas y Plan de Acción	1.5.1 Medición de Estrategia
					1.5.2 Reportes de avance
					1.5.3 Aplicación de la Estrategia
				1.6. Evaluar, Reportar y Monitorear	1.6.1 Sistemas de Monitoreo
			2. Principios del reporte de sostenibilidad según la Guía de SynTao	2.1. Contenido	2.1.1. Materialidad
					2.1.2. Compromiso
					2.1.3. Completo
				2.2. Calidad	2.2.1. Equilibrio
					2.2.2. Comparabilidad
					2.2.3. Puntualidad
					2.2.4. Fiabilidad
	¿Cómo se percibe la incorporación de las mypes en la sostenibilidad, desde el punto de vista de sus clientes corporativos y que rol cumplen en este proceso?	OE5: Conocer el rol que cumplen las empresas ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad		1. El rol de la empresa ancla en la incorporación de las mypes en la sostenibilidad	1.1 Transparencia en la cadena de suministro
					1.2 Condiciones de negociación
					1.3. Inversiones en Micro y Pequeñas empresas
					1.4 Seguimiento de su cadena de suministro
					1.5 Colaboraciones entre industrias

## **ANEXO H: Preguntas entrevista empresa ancla**

### **Preguntas Iniciales**

1. ¿Cuál fue la motivación que llevó a su empresa a formar parte de este programa?
2. ¿Considera que un manejo sostenible contribuye a la competitividad de las empresas peruanas? ¿de qué manera?
3. ¿Por qué considera necesaria la inversión en el programa, qué beneficios han obtenido? ¿Por qué continuar?
4. ¿Cómo hicieron para seleccionar a sus proveedores para participar en el programa? ¿Qué criterios usaron?

### **Condiciones de negociación**

5. ¿Qué políticas y parámetros considera al momento de entablar relaciones laborales con proveedores?
6. ¿Han cambiado las condiciones de negociación a partir de la participación del proveedor en el programa?
7. ¿Cuáles son las políticas de la empresa frente a proveedores que no son responsables con sus impactos?
8. ¿Qué aspectos, considerando el tamaño de los proveedores, no deben de faltar en una empresa? (RSE, Beneficios laborales, cuidado ambiental, etc.)
9. ¿Mantienen una relación cliente-proveedor con las empresas que no se graduaron?
10. ¿Qué pasó con las empresas que no completaron el programa?

### **Inversiones en Micro y Pequeñas empresas**

11. ¿En qué considera que contribuye el manejo sostenible dentro de las empresas peruanas?
12. ¿Están dispuestos a pagar más por una empresa que implique un costo mayor pero mayor responsabilidad en el ámbito ambiental y social, y por ende mejores resultados en el GRI?
13. ¿Se tiene algún sistema o plan para hacerle seguimiento a los proveedores?
14. ¿Hubo algún inconveniente en general con la participación de sus proveedores?
15. ¿Qué aspectos del programa consideran que se podrían mejorar o implementar?

## **ANEXO I: Preguntas entrevista mypes**

### **Preguntas Introductorias**

1. ¿Por qué decide integrar la sostenibilidad empresarial en su organización?
2. ¿Por qué consideraron necesario participar del programa?
3. Concepto de Sostenibilidad Previo Programa
4. ¿Qué entiende la organización por sostenibilidad? ¿De qué manera está presente en su organización?
5. ¿Entendía de la misma manera la sostenibilidad antes de su participación en el programa?

### **Manejo de la Materialidad**

6. ¿De qué manera se medían o evidenciaban los impactos antes del programa?
7. ¿De qué manera reconocen los impactos que genera la empresa?
8. Comunicación a nivel empresarial
9. ¿Cómo se comunicaron a los trabajadores los cambios en torno a la sostenibilidad de la empresa?
10. ¿Cómo sintieron la respuesta de los trabajadores frente a esta nueva etapa de sostenibilidad?

### **Elaboración del Reporte**

11. ¿Qué área y/o responsable estuvo a cargo de la elaboración del reporte? ¿Cómo se eligió?
12. ¿Cuáles fueron las complicaciones al momento de delegar la elaboración del reporte?
13. ¿Cómo escogieron los temas a tratar? ¿Fue sencillo?
14. ¿Consideran que faltó abordar otro tema en el programa? ¿Cual?
15. ¿Se establecieron metas específicas al momento de la elaboración del reporte? ¿Cuáles?
16. ¿Cómo se levantó información para la elaboración del reporte? ¿Qué recursos demandó?
17. ¿Contaron con indicadores propios que le permitieron saber cómo se desarrollaba el reporte?
18. ¿Qué acciones, estrategias o herramientas se adoptaron para la elaboración del reporte? ¿Cómo se desarrollaron estas?
19. ¿Fue necesaria una revisión de sus procesos para la elaboración del reporte? (para recoger la información necesaria) ¿quién lo realizó?
20. ¿De qué manera la elaboración de reportes les permitió identificar sus puntos críticos?
21. ¿Qué problemas ocurrieron al participar en el programa?

### **Post Participación del Programa**

#### **Planeamiento**

22. ¿La elaboración del reporte cambió sus objetivos, metas, planes organizacionales?
23. ¿Identificaron más partes interesadas en su organización?
24. ¿Cuáles han sido los cambios en su modelo de negocio?

**(continuación)**

25. ¿Qué iniciativas ha tomado al corto plazo? ¿Enfoque ambiental, hacia sus colaboradores u operativo?
26. ¿Qué estrategias se han tomado, a partir de la elaboración del reporte? ¿Enfoque ambiental, hacia sus colaboradores u operativo?
27. De no haber una estrategia definida ¿a qué se debe esta situación?

**Implementación**

28. ¿Quiénes son las personas a cargo para la implementación de mejoras y Cómo se identificaron?
29. ¿Hicieron una revisión de sus procesos después del programa? ¿Los modificaron? ¿Por qué? (Con miras a ver dónde se puede implementar una medida sostenible)
30. (De tener una estrategia implementada o planteada) ¿La estrategia fue desarrollada por un área en específico? ¿contó con la colaboración de todos los niveles en la organización?
31. ¿Ha cambiado el modo de monitorear sus operaciones, a partir del programa? ¿Han generado nuevos indicadores de evaluación?
32. ¿Para el planteamiento de mejoras orientadas a la sostenibilidad, se contó con asesoría externa?
33. ¿En cuánto tiempo cree que la empresa pueda obtener resultados respecto a la sostenibilidad?
34. ¿Cómo le hacen seguimiento a la implementación de mejoras?

## ANEXO J: Resumen de entrevistas con mypes

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes**

		<b>Matrix Consulting</b>	<b>Fabima</b>	<b>María Almenara</b>	<b>Grand Invest</b>	<b>Clinica Medcorp</b>	<b>Uniparts</b>
<b>Concepto de Sostenibilidad previo al programa</b>		Sinergia o armonía entre el ámbito comercial, financiero y de relaciones laborales. La diferencia después del programa fue que lo reportaban, pero ya tenían conocimiento	Desarrollo de mejoras de proceso con los estándares, tratando de ser estandarizados y crear una cultura. Detectar errores, ver metodología, apagar incendios pero esquematizar la empresa y trabajar a largo plazo. Antes del programa solo se enfocaban en la visión, medición y control	Todo lo que va a permitir mantenerse en tiempo, como una empresa que aporta valor a la sociedad. Acciones que puedan hacer y que permitan a futuro contribuir el desarrollo de la sociedad	Relación equilibrada con la parte económica, social y medio ambiente, es fundamental ser una empresa equilibrada y mostrarse a sí mismo y a los demás que no solo busca vender sus productos químicos. El programa está enseñando un poco más a ser una empresa sostenible	Se manejaba ampliamente el concepto, antes del programa, la empresa ya contaba con un desarrollo de la sostenibilidad	Antes del programa, se conocía el concepto de sostenibilidad como la permanencia de una empresa en el tiempo, el poder continuar con sus operaciones
<b>Compromiso de la gerencia</b>	<b>Compromiso de la gerencia en la sostenibilidad</b>	Oportunidad de atraer más clientes y mejorar relaciones con colaboradores	Están convencidos de trabajar sostenidamente en cada área en cuanto mejoras para lograr resultados de LP	María Almenara siempre ha tenido un enfoque en temas sociales, cuidado de empleados, comunidad y poco a poco lo han ido desarrollando más y viendo que significan los temas de sostenibilidad, buscando alternativas	Oportunidad de invitación de uno de los clientes, los hizo sentir satisfechos ya que fueron la única empresa del rubro que fue invitada, siendo considerados. Ya estaban comprometidos en productos de calidad, que sean amigables con el medio ambiente	La gerencia se encuentra comprometida con la sostenibilidad, forma parte de su Sistema Integrado de Gestión La misma gerencia establece compromisos respecto a diferentes temas de la sostenibilidad	El compromiso va directamente con los clientes, en este caso Unicon. ellos están dispuestos a cumplir con las exigencias de dicho cliente

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		<b>Matrix Consulting</b>	<b>Fabima</b>	<b>Maria Almenara</b>	<b>Grand Invest</b>	<b>Clinica Medcorp</b>	<b>Uniparts</b>
	<b>Compromiso de la gerencia en el programa</b>	Tasa comentó que trabajan con proveedores que trabajan en el programa y vieron la oportunidad	Porque sabían que era una buena herramienta de gestión, oportunidad del cliente, lo que se tenía que pagar era asequible y querían esta homologados a la empresa ancla	Busca ampliar el alcance del programa de sostenibilidad, que antes lo hacía porque lo consideraban adecuado, pero ahora han notado que la sostenibilidad significa más que solo medio ambiente y no contaminar, involucra más tareas y acciones que lo consideran como misión de empresa	Por decisión de la gerencia tomaron esa oportunidad para afianzarse como empresa sostenible	Se completó satisfactoriamente el programa, participaron de la mejor manera a pesar de contar con ciertas dificultades internas, en el periodo en que se desarrolló dicho programa	Debido a la relevancia para su principal cliente, se buscó completar satisfactoriamente el programa
<b>Materialidad</b>	<b>Impacto Generado</b>	Eligieron los temas por el programa de proveedores, a partir de las sugerencias	Los eligió fundición ferrosa y los demás eran los que más les interesaban	Enfoque en los mayores impactos.	Copeinca les dijo que tema abordar	Se tiene mapeado los impactos referentes a su actividad empresarial, dado que la sostenibilidad es parte de su estrategia se trabajan los 3 aspectos de la sostenibilidad	No se manejan los impactos, la gerencia considera que su servicio no implica un impacto directo con la sostenibilidad

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		Matrix Consulting	Fabima	Maria Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
	<b>Orientación del impacto</b>	Fue sencillo elegir los temas por el programa	Fue sencillo elegir los temas de materialidad. Manejan Indicadores de producción que monitorean en los registros	Hicieron un mapa para cuantificar las oportunidades y lo consultaron con los asesores del programa y ellos los guiaron en qué genera impacto ambiental, social o económico. Lo involucran en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Dio a entender que fue sencillo. En rhh todo es medible, por medio de las capacitaciones, clima laboral, se ha implementado programas para clarificar el conocimiento del programa	Principalmente aspecto ambiental (ámbito médico), manejo de desechos uso de materiales ecoamigables, consumo responsable. Además se trabaja el tema social tanto dentro de la empresa con los trabajadores, así como externamente con la comunidad y campañas sociales. Se tenían identificada la información relevante a la sostenibilidad antes del programa. Sus certificaciones previas ya los llevaban a manejar diversos aspectos. Se desarrolló una cantidad de indicadores superior a lo solicitado.	Se es consciente de los desechos que puede generar su actividad (mantenimiento de maquinaria); sin embargo, se considera que el manejo debe ser parte de la empresa contratante (como se da actualmente). Los temas fueron nuevos para la empresa, se presentó confusión al momento del desarrollo del programa. Se realizaron solo 6 indicadores
	<b>Temas a reportar</b>	Se ha implementado este año el tema de seguridad	No faltó abordar nada	No	Como estaban iniciando todos los puntos que dijo copeinca estaban dentro del radar para reportar	La exigencia inicial es muy básica, los temas deberían de estar orientados a temas que tienen mayor relevancia en el contexto	No faltó abordar nada

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		Matrix Consulting	Fabima	María Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
<b>Problemas Clave y Controladores</b>	<b>Revisión de Procesos</b>	Sí hubo una revisión de procesos como líder del proyecto para recopilar la información. Siempre hay inspección de procesos para que todo se cumpla de acuerdo a ley (nueva gestión de monitoreo)	Se revisaron los procesos para el reporte pero no para la implementación de mejoras	Sí es necesario porque unilateralmente cada área no va a decidir, el impacto sobrepasa el conocimiento de área, entender por qué	Mientras se hacia el reporte han visto algunas partes del proceso. Aún no han revisado los procesos para la implementación de mejoras	No modificó su proceso; sin embargo, les permitió ver que el ámbito social externo, tenía oportunidades de mejora, así como temas nuevos para desarrollar	No se considera que hayan aspectos a mejorar, se aplicarán las acciones correspondientes a las exigencias del cliente
	<b>Puntos Críticos</b>	Sí lo identificaron y las capacitaciones de Perú 2021, ayudaron bastante a implementar mejoras	Se dieron cuenta que nos estaban trabajando puntos que pedía el reporte	La forma en la elaboraron la entrega, les permitió revisar diferentes áreas, aspectos que antes no revisaban y que se hacían porque ya tenían una rutina. Sirvió a partir de la revisión de procesos, identificar oportunidades de mejora en todo sentido	Parte de desarrollar el reporte, no se mostraban muchos aspectos, ha ayudado el reporte porque han visto que es una empresa que mira un poco más.	Gestión social con la comunidad, sintieron que no lo habían abordado lo suficiente; y se desarrollaron iniciativas frente a eso	No se considera que el reporte le haya permitido ver puntos críticos en su actividad
	<b>Proceso de Identificación Responsables de mejoras</b>	Líder de seguridad, medio ambiente, calidad, responsabilidad social y recursos humanos. y el gerente general	Jefe de operaciones	Gustavo Tafur, líder del proyecto (área de administración) tenía alcance transversal a muchas tareas, se hizo con el área de imagen y marketing.	Área comercial junto a gerencia reporte.	En la primera elaboración se asignó al área de SIG, dado que se dio en una época muy cargada de trabajo, esta designación fue sin mucho desarrollo. a partir del primer programa se ordenó la elaboración del reporte, se delegaron tareas, monitoreo y manejo del reporte	No hubo mucha complicación, se decidió trabajar desde la gerencia (el dueño y su socio)

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		Matrix Consulting	Fabima	María Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
<b>Estrategia</b>	<b>Contenido Estrategia</b>	Para la elaboración del reporte utilizaron la plantilla del GRI (estrategia) Han tomado una estrategia con un enfoque a sus colaboradores post programa Líder responsable de mejoras	Se han tomado acciones y una estrategia pero no se ha podido completar al 100% por temas de tiempo. Buscan enfocarse en los 3 ámbitos	Quieren mostrar las acciones que ya venían realizando, que todas estén alineadas al objetivo de empresa, priorizar a los empleados por sobre todas las cosas, impacto positivo a la comunidad, en las operaciones	Todavía están iniciando, aun esta canalizado en una sola área, involucran a todas pero quieren que sea mayor	Parte de la estrategia empresarial, enfocada en los tres aspectos de la sostenibilidad, principalmente en manejo de desechos, uso de materiales ecoamigables, bienestar laboral y contribución con la comunidad	No se ha desarrollado una estrategia referente a la sostenibilidad
	<b>Partes interesadas</b>	Se identificaron colegios, ONG's y municipalidades	Han visto que deben mejorar la atención	Comenzaron a trabajar con el banco de alimentos, con simba empresa de reciclaje de basura, recojo. Se comenzaron a involucrar con empresas de este módulo con estos objetivos	Ya tenían mapeado a todos	Se tiene identificado a sus stakeholders internos y externos, se desarrolla una matriz donde se miden los impactos, que parte del proceso está involucrado con ellos, a que magnitud, etc. Se debe al trabajo realizado previamente, y a los requerimientos de sus certificaciones.	Se considera a sus clientes como principal grupo de interés, durante la entrevista no se mencionó a los trabajadores
	<b>Modelo de Negocio</b>	Inicialmente era toma de inventarios, luego cambió a consultoría de almacenes y hoy en día por la crisis del covid han iniciado un actividad más que es saneamiento	No hubo cambio	No	No	Todos los cambios se manejan a nivel del sistema integrado de gestión, en la actualidad la empresa mantiene un estandar que abarca los tres aspectos. Se busca constantemente la mejora de sus procesos y actividades, incluso se tiene pensado iniciativas que no se pueden aplicar por falta de proveedores locales (ejm: vasitos de papel)	No se han realizado cambios

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

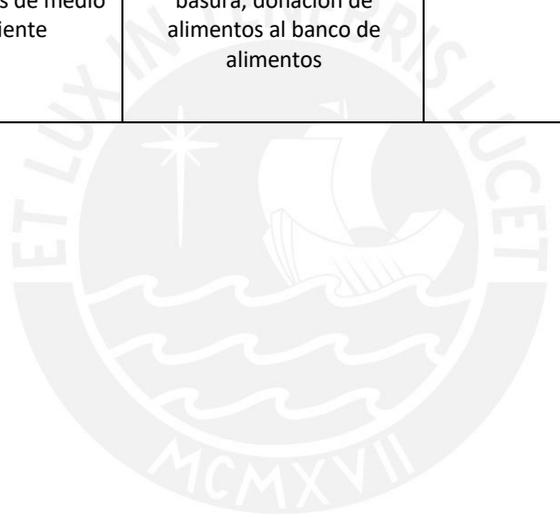
		Matrix Consulting	Fabima	Maria Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
	<b>Indicadores de evaluación</b>	Han abierto su mente en temas de seguridad y hay más indicadores e inspecciones de procesos	Han cambiado el modo de monitorear pero sin generar nuevos indicadores	Tiene kpis de sostenibilidad ahora cuantifica los proyectos relacionados, siembra de árboles, recojo de basura, donación de alimentos al banco de alimentos	El área de rrhh, tiene nuevos indicadores para la evaluación del personal	Se cuenta con un sistema desarrollado de indicadores, kpis, encuestas, entre otros. en su mayoría se debe al sistema integrado de gestión y a las certificaciones que han obtenido como las ISO	Debido a su modelo de negocio, no se realiza una medición exhaustiva externa al ámbito administrativo
<b>Gobernanza</b>	<b>Responsable de implementación</b>	Líder de seguridad, medio ambiente, calidad, responsabilidad social y recursos humanos. y el gerente general	Jefe de operaciones y otro del área administrativa porque están mas relacionados a los temas de viabilidad en la empresa	Gustavo Tafur, líder del proyecto (área de administración) tenía alcance transversal a muchas áreas, se hizo con el área de imagen y marketing.	En conjunto, una evaluación desde rrhh, gerencia y las mismas áreas respectivas. Se abrió la comunicación más fluida	Se trabaja en conjunto desde el área de sistema integrado de gestión, en el cual se encuentran las divisiones ambientales y sociales	No se ha desarrollado una estrategia referente a la sostenibilidad
<b>Objetivo, Metas y Plan de Acción</b>	<b>Medición de la estrategia</b>	En el programa tenían metas propias e indicadores propios que van de la mano con sus capacitaciones, mejoras, programas, metas y objetivos. En un año esperan consolidarse en sostenibilidad, falta inculcar temas de anticorrupción	No se establecieron metas específicas para elaborar el reporte, ya era difícil cumplir con las fechas del programa por temas de tiempo. Tienen indicadores propios de producción y esperan en 5 años mínimo, por la pandemia, obtener resultados en sostenibilidad con mayor personal y buscando adecuarse. Considera estar en crecimiento	Armaron un plan de trabajo con fechas, para cumplir las entregas. Es importante que se desarrolle la elab. del reporte de forma paralela del día a día laboral. No tenían indicadores como sostenibilidad pero tenían indicadores de empaque de plástico, lo tenían como soles y al poner un objetivo de reducción de bolsas de plástico, podían tener el impacto económico de esa reducción.	Como empresa tienen sus propios kpis, info que sale de frente de lo que necesitaba el reporte. Recién han empezado el años pasado, no fue muy bueno, este año complicado por el covid, a partir del sgte año ser sostenibles.	Tanto la elaboración del reporte como las prácticas sostenibles cuentan con metas establecidos, fechas de entrega, reportes de avance, se piensa continuar realizando el reporte apesar de que su empresa ancla ya no participará.	

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		Matrix Consulting	Fabima	Maria Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
	<b>Reportes de avance</b>	La elaboración del reporte demandó tiempo para recolectar la info de las distintas áreas, a pesar de que mucha información es manejada por el líder del proyecto.	Para el reporte se utilizaron los registros, en algunos casos faltaba información que no registraban y tiempo. No hay una evaluación y medición de mejoras	Se tiene que coordinar con todas las áreas involucradas para que te brinden la información para el reporte, muchas veces es info que no manejan para otro reporte generado.	Tiempo, personal	metas cumplidas, reportes de avance, la planificación contempla los diferentes aspectos de la estrategia	No se ha desarrollado una estrategia referente a la sostenibilidad
	<b>Aplicación de la estrategia</b>	Se han tomado iniciativas con un enfoque a los colaboradores, cambiaron sus objetivos organizacionales. Las capacitaciones de Perú 2021 ayudaron con las mejoras. Panel informativo y redes sociales para mostrar lo que hacen.	Ampliaron sus objetivos, no se cierran a crecer sostenidamente, el reporte les ha permitido identificar que generan un impacto ambiental alto y quieren crear una cultura, hay una mayor conciencia de planificación y control de residuos para que sean reutilizables. Ahora se usan guantes adecuados para el trabajo operativo (seguridad). Se comunicó verbalmente a trabajadores la participación en el programa.	Priorización de trabajadores. Clarifico objetivos, la palabra sostenibilidad fue mucho más claro, ser sostenible significo muchos más que medio ambiente, ellos antes se enfocaban en siembra de árboles, lo hacían antes pero clarificaron más y se involucraron más en lo que es ser sostenible. Comunicaron que participarían formalmente en el proyecto, alineando los valores de la empresa. Comunicaron que iba a ser el primer año del informe de sostenibilidad y que necesitaban ciertos aportes de los trabajadores	Capacitaciones, coach para áreas respectivas. Mejoras. En el tema productivo se comenzó a tomar más conciencia en el control de residuos, planificar residuos y hacer que sean reutilizables y que no impacten en el medio ambiente. En el tema de anticorrupción, se les transmite la misma visión a los colaboradores. Charlas, en cada oportunidad de capacitaciones de menciona, se involucra a los responsables para poder reportar, se trabaja en miras cuando se tiene auditoria, se quiere mostrar cómo mejorar	Se cuenta con un área específica, metas, objetivos y personal orientado a la implementación de la estrategia de sostenibilidad. Consisten principalmente en el bienestar del personal, capacitaciones, manejo de residuos, uso de materiales ecoamigables, contribución con la sociedad, campañas médicas, colaboración a la clínica san juan de Dios. Se cuenta con todo un sistema de comunicación con los diferentes niveles de la organización. Se cuenta con herramientas de capacitación y retroalimentación.	No se ha desarrollado una estrategia referente a la sostenibilidad. Se les retransmite a los trabajadores la comunicación pertinente del cliente Unicon, se maneja de acuerdo a lo que la gerencia tiene estipulado

**Tabla J1: Resumen de entrevistas con mypes (continuación)**

		Matrix Consulting	Fabima	Maria Almenara	Grand Invest	Clinica Medcorp	Uniparts
<b>Evaluar, Reportar y Monitorear</b>	<b>Sistemas de Monitoreo</b>	Ha cambiado en temas de seguridad, a partir de la inspección de procesos para estar de acuerdo a la ley	Si ha cambiado el modo de monitorear porque antes no consideraba indicadores de medio ambiente	Tiene kpis de sostenibilidad ahora cuantifica los proyectos relacionados, siembra de árboles, recojo de basura, donación de alimentos al banco de alimentos	Lo hace el área respectiva según la implementación	Se busca que todos los aspectos calcen con la estrategia organizacional, así como el cumplimiento de la ley, se manejan los indicadores y sistemas de monitoreo correspondiente	No se manejan indicadores adicionales, se busca cumplir con lo que exige la ley y los requerimientos de los clientes



## ANEXO K: Resumen de entrevistas con empresas ancla

Tabla K1: Resumen de entrevistas con empresas ancla

			<b>Unicon</b>	<b>REP</b>	<b>Ferrosa</b>	<b>Copeinca</b>
El rol de la empresa ancla	Transparencia en la cadena de suministro	1.1 Estrategia o definición de sostenibilidad	Estrategia orientada al bienestar de sus trabajadores y de sus proveedores, foco en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo, identificación de riesgos. La sostenibilidad debe estar en el "Corazón de la empresa" debe ser tratada como uno de los pilares de la gestión y esto debe transmitirse en la cadena de suministro dado que lo que se haga, afecta a todo el sistema	Identificar sus grupos de interés y trabajar para ellos y con ellos. Crear "conexiones que inspiran" sumar cambios que por pequeños que sean contribuyan al propósito superior de la sostenibilidad	Se entiende a la sostenibilidad en la cual se debe de identificar los grupos de intereses	Es uno de los pilares de la empresa, analizar los factores de riesgo y críticos de las operación e identificar a los stakeholders que participan en ella de manera directa o indirecta. Como parte de la sostenibilidad no puede faltar en una empresa el tema de seguridad para los trabajadores, la segregación de residuos y el cumplimiento de las normativas.
		1.2 Condiciones de negociación	Se cuenta con protocolos de contratación estándares; sin embargo, un aspecto resaltante es la materia de salud y seguridad en el trabajo; "nosotros estamos dispuestos a pagar más con un proveedor que genere confianzas y que nos demuestre capacidad de gestión en línea con nuestra estrategia".	Se cuenta con el área de aprovisionamiento que se encarga de las negociaciones, ellos tienen procedimientos y protocolos. Se reconoce que cada vez más las pautas del pacto global son más relevantes dado que no se puede trabajar con empresas que no se preocupen por lo que hacen.	La parte de logística se encarga de aspectos clásicos como la calidad, tiempo de entrega, etc. Se toman en cuenta los aspectos de sostenibilidad como referencia	"Una de las más importantes es la capacidad del proveedor para cumplir las expectativas" el punto fuerte de la sostenibilidad en este tema es el esquema de trabajo interno que tienen con sus trabajadores

**Tabla K1: Resumen de entrevistas con empresas ancla (continuación)**

			<b>Unicon</b>	<b>REP</b>	<b>Ferrosa</b>	<b>Copeinca</b>
		1.3. Inversiones en Micro y Pequeñas empresas	Se financió 50% del programa, para el siguiente año los proveedores lo iban a financiar completamente y el interés cayó. Se ha desarrollado un programa de capacitaciones en torno a salud y seguridad en el trabajo para los proveedores que está alineado con su estrategia de sostenibilidad.	El beneficio de la inversión en proveedores es generar un cambio, lograr que sus aliados cambien algunas de sus prácticas, mejoren y modifiquen. Se realizó la subvención del 50% del costo del programa.	Contribuyen al desarrollo de las pequeñas empresas, a que accedan a nuevos clientes. El valor agregado es que las empresas vean con quien están trabajando a través del reporte. Se financio la mitad de la inversión en el programa del GRI	La inversión en el programa brinda información, ver el desempeño de los proveedores, y para una empresa que trabaja la sostenibilidad como parte de su gestión es relevante. Que las empresas tengan acceso a nuevos mercados, sensibilizar y que puedan comprometerse con la sostenibilidad, que sean más competitivos.
		1.4 Seguimiento de su cadena de suministro	Se pudo observar dos situaciones en torno al programa, por convicción y por cumplir con los requerimientos. Se pone bastante énfasis en el cumplimiento de las medidas orientadas al bienestar del trabajador. Para el programa se necesitó acompañamiento, preguntar, insistir, darles guía sobre los temas de sostenibilidad	Se llevó una comunicación adecuada con los proveedores, así como con Perú 2021; no se ha presentado problemas o incumplimientos. Se ponen especial atención a las acciones los proveedores, se cuenta con evaluaciones y sanciones de ser necesario.	Se realiza un diagnóstico para evaluar el trabajo con sus grupos de interés; el evaluar su progreso en la elaboración del reporte los ayuda para brindar apoyo en las dificultades que puedan tener, identificar falencias y aspectos a mejorar para implementar medidas sostenibles.	Realizan talleres para sensibilizar y compartir experiencias y que se pueda entender cómo trabajar la sostenibilidad. El tema de los trabajadores es su foco, se cuenta con un monitoreo exhaustivo, verificar que la empresa cuente con los mecanismos para abordar de manera correcta a sus trabajadores
		1.5 Colaboracion es entre industrias	Se tiene un comité de proveedores, la participación en este tipo de programas es una buena manera de mostrar cómo se hacen las cosas, y apuntar a nuevos mercados para no generar dependencia.	"No se puede trabajar algo hacia afuera si no has trabajado algo hacia adentro" por lo que es necesario trabajar primero y de un manera horizontal con los elementos que se relacionan a tu actividad empresarial	Se recomienda a los proveedores que hagan su reporte, se brindan nuevas oportunidades, ambas partes se benefician	Continuar con el trabajo conjunto, dado que las empresas pertenecen a la cadena de suministro se busca que estén alineadas a la estrategia.

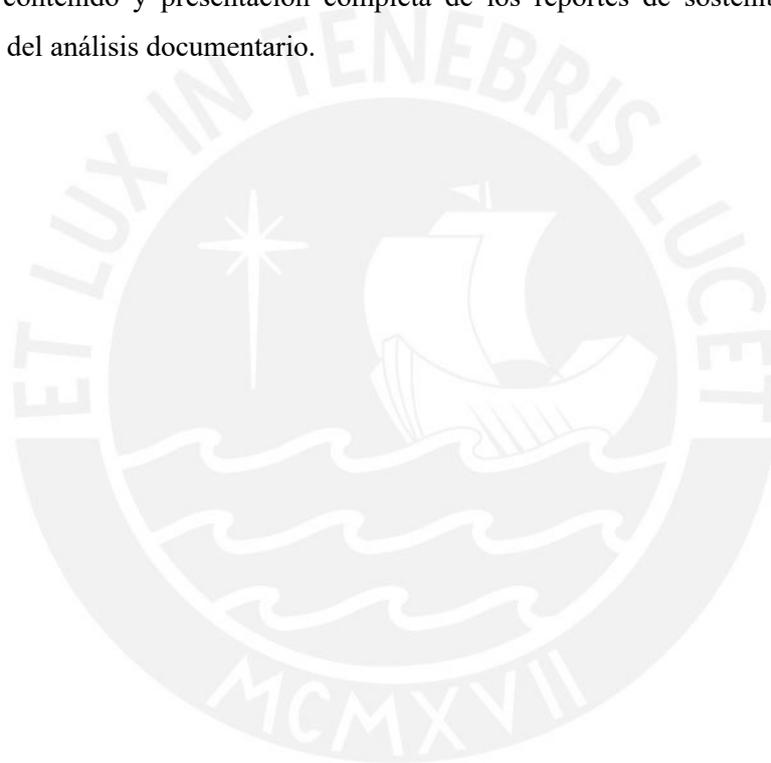
## ANEXO L: Respuesta de Aguado Vargas S.A. para reportar sus impactos

**Figura L1: Respuesta de Aguado Vargas S.A para reportar sus impactos**

*i. dónde se produce el impacto*  
Se produce en la empresa

Fuente: Aguado Vargas (2018)

- Anexo que evidencia la falta de detalle en los impactos identificados, perteneciente al punto contenido y presentación completa de los reportes de sostenibilidad (variable orden) del análisis documental.



## ANEXO M: Respuesta de Rosales Group S.A. para reportar sus impactos

### Figura M1: Respuesta de Rosales Group S.A. para reportar sus impactos

#### i. dónde se produce el impacto

En todas nuestras áreas de operaciones en las carreteras a nivel nacional.

#### ii. la implicación de la organización en los impactos. Por ejemplo, si la organización ha causado o contribuido a los impactos o está vinculada directamente con los impactos a través de sus relaciones de negocio.

Rosales Group tiene como objetivos la disminución de emisión de gases, por tal motivo está realizando la compra de vehículos nuevos con alta tecnología y estándares internacional que realizan una mejora en cuanto a gases contaminantes se refiere.

Fuente: Rosales Group (2018)

- Anexo que evidencia la falta de detalle en los impactos identificados, perteneciente al punto contenido y presentación completa de los reportes de sostenibilidad (variable orden) del análisis documentario.

## ANEXO N: Respuesta de Medcorp S.A para reportar sus impactos

**Figura N1: Respuesta de Medcorp S.A para reportar sus impactos**

Medcorp consiente de los impactos ambientales producidos por sus operaciones estableció y mantiene una política de gestión integrada, donde se establecen los siguientes compromisos: 1) La prevención de la contaminación ambiental y la protección del medio ambiente, enfatizando el manejo responsable de los residuos biocontaminados. 2) Mejorar el manejo de los residuos sólidos biocontaminados EMO.

Fuente: Medcorp S.A. (2018)

- Anexo que evidencia la falta de detalle en los impactos identificados, perteneciente al punto contenido y presentación completa de los reportes de sostenibilidad (variable orden) del análisis documentario.



## ANEXO O: Detalle de la declaración de estrategia de las mypes

**Tabla O1: Detalle de la declaración de estrategia de las mypes**

<b>Mype</b>	<b>Declaración de Estrategia</b>
Aguado Vargas	En el reporte no hay una declaración de objetivos, sin embargo señalan que son conscientes de que tienen mucho que mejorar. En el tema ambiental señalan no tener políticas por ser una empresa reciente
Aceing	No hay una declaración de estrategia explícita pero se puede evidenciar una visión clara de a dónde quieren llegar respecto a sostenibilidad
Modelmec	No hay una declaración de estrategia
Matrix Consulting	Se desarrolla la estrategia de forma exhaustiva, los objetivos, procesos, valores, pilares, etc. Se identifica a la sostenibilidad como pilar fundamental de la estrategia.
Fabima	No hay una declaración de estrategia
Maria Almenara	Declaración clara de visión, misión y valores de la organización
Villa Natura	Identificación clara de la cadena de valor y los clientes
Grand Invest	Declaran su misión, visión y principios. Realizaron un CANVA
Rosales Group	Se desarrolla los puntos básicos de la estrategia
J&S	Se desarrolla los puntos principales de la estrategia de la empresa
F&A	Se desarrolla los puntos principales de la estrategia de la empresa
Clínica Medcorp	Se desarrolla la estrategia de forma exhaustiva, los objetivos, procesos, valores, pilares, etc. Se identifica a la sostenibilidad como pilar fundamental de la estrategia.
Soluciones prediales	Se desarrolla los puntos principales de la estrategia de la empresa; No cuenta con la carta de declaración de la gerencia (GRI 102-14)
Limcom	Se desarrolla los puntos principales de la estrategia de la empresa
Uniparts	No se desarrolla la estrategia de la empresa, solo se indican las operaciones de la empresa.
Miranda ingenieros	Se declara la misión, visión y valores de la organización, además de políticas, objetivos, metas y áreas responsables para cada tema

## ANEXO P: Iniciativas declaradas por las empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes

Tabla P1: Iniciativas declaradas por las empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes

	J&S	Matrix Consulting	Aceing	F&A	Limcom	Medcorp	Modelmec	Agua do Vargas	Fabima	Grand invest	Maria Almenara	Miranda Ingenieros	Rosales Group	Soluciones Prediales	Uniparts
Social	Código de conducta	Canales de quejas y denuncias	Política de Sostenibilidad	Política de seguridad y salud	Implementación del plan anual de seguridad y salud en el trabajo	Generación de empleo			Visita proveedor es para asegurar seguridad de trabajadores	Capacitaciones constantes al personal	Transparencia en etiquetado	Gestión integral de seguridad y salud en el trabajo	Gestión de sugerencias y quejas	Capacitaciones	Capacitaciones
	Campaña de salud	Código de ética y políticas	Donaciones a la comunidad	Charlas diarias sobre seguridad	Formación y enseñanza (107 horas de capac)	Comite de trabajo				Procedimiento de control de servicio no conforme		Comite se SST	Gestión de seguridad vial	Código de conducta	
	ISO 45001	ISO 45001				Academia Medcorp				Política de seguridad y salud en el trabajo			Campañas de salud	Entrenamiento de seguridad y salud en el trabajo	
	Médico ocupacional	Capacitaciones				Actividades extra laborales							Campañas en colegios	Sensibilización de proveedores	
		Charlas de finanzas personales a jóvenes de secundaria												Gestión de seguridad y salud en el trabajo	

**Tabla P1: Iniciativas declaradas por las empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes (continuación)**

	J&S	Matrix Consulting	Aceing	F&A	Limcom	Medcorp	Modelme c	Aguado Vargas	Fabima	Grand invest	Maria Almenara	Miranda Ingenieros	Rosales Group	Soluciones Prediales	Uniparts
		Gestión del clima laboral											Política de comportamiento ético	Contratación de personas en comunidades	Generación de empleo
Económico	Contratación de mano de obra local	Igualdad salarial	Compra a productores pequeños		Capacitaciones anticorrupción	Compra a productores pequeños				Capacitaciones anticorrupción		Política anticorrupción	Contratación local		
		Descuento para pymes			Contratación de mano de obra local								Campañas de desarrollo productivo		
		Contribuye al desarrollo de proyectos			Contribuye al desarrollo de proyectos										
		Convenios con empresas de mayor tamaño para formar parte de proyectos de RSE													

**Tabla P1: Iniciativas declaradas por las empresas participantes del Programa de Negocios Competitivos para pymes (continuación)**

	J&S	Matrix Consulting	Aceing	F&A	Limcom	Medcorp	Modelmec	Aguado Vargas	Fabima	Grand invest	Maria Almenara	Miranda Ingenieros	Rosales Group	Soluciones Prediales	Uniparts
Ambiental	Medición de huella de carbono	ISO 14001	Insumos reciclados utilizados	Política de medio ambiente	Capacitaciones ambientales	ISO 14001	Compra de materiales provenientes de bosques sostenibles	Suministro de aserrín para el manejo de parques	Charlas sobre el manejo ambiental	Plan de contingencia ambiental	Empaquetado a base de material reciclable	Manejo de residuos	Capacitación de manejo de residuos	Política ecosostenible	
		Segregación de residuos				Tratamiento de desechos			Uso de paneles de información y concientización ambiental	Evaluación ambiental de proveedores	Aprovechamiento de residuos	Talleres de cuidado y preservación del medio ambiente	Campañas de medio ambiente	Reciclaje de plástico	
		Aprovechamiento de residuos, reutilización				Sistema de consumo y ahorro energético				Concientización ambiental	"You buy, we plant" reforestación de zonas dañadas	Buenas prácticas de RSE en cuidado ambiental		Reutilización de materiales	
						Capacitaciones ambientales					"Sinba" gastronomía sin basura			Concientización sobre biodiversidad	
														Retirar autos mayores de 12 años	

## ANEXO Q: GRI 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes

Figura Q1: GRI 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes

### Disclosure 103-2

#### The management approach and its components

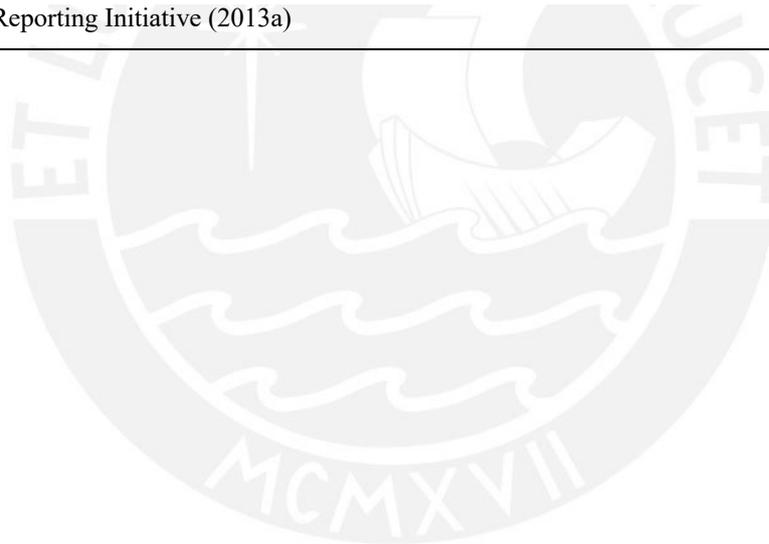
##### Reporting requirements

For each material topic, the reporting organization shall report the following information:

- a. An explanation of how the organization manages the topic.
- b. A statement of the purpose of the management approach.
- c. A description of the following, if the management approach includes that component:
  - i. Policies
  - ii. Commitments
  - iii. Goals and targets
  - iv. Responsibilities
  - v. Resources
  - vi. Grievance mechanisms
  - vii. Specific actions, such as processes, projects, programs and initiatives

Disclosure  
103-2

Fuente: Global Reporting Initiative (2013a)



## **ANEXO R: Declaración de implementación de Sistema de Seguridad y Salud de Aceing**

### **Figura R1: Declaración de implementación de Sistema de Seguridad y Salud de Aceing**

No tenemos ninguna limitación referente a la aplicación de este requerimiento y hemos comenzado este año 2019 con la implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional en nuestra organización, aunque la ley no nos exige.

Fuente: Aceing (2018)

- Anexo que evidencia la presentación de información negativa y positiva perteneciente a la variable equilibrio del análisis documental.

