



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**Plan de implementación de estrategias de sostenibilidad basadas en la certificación  
B Corp para una MYPE peruana del sector hidrocarburos**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología del  
Consumidor y Licenciado en Psicología Organizacional

**AUTORES**

Enriquez Yenque Priscila Abigail

Hidalgo Calderón Alexandra Delia

Loayza Vera Paul Carlos

**ASESORA**

Carrión Puelles, Naldi Susan

ORCID N° 0000-0003-4141-4974

Octubre, 2022

## RESUMEN

Hoy en día, se está impulsando una tendencia que se empieza a extender en las empresas, las que no solo buscan lograr sus objetivos económicos, sino también, a través de sus acciones y procesos, buscan beneficiar a su entorno, que incluye a stakeholders, medio ambiente, sociedad y economía del país. Es así que la certificación voluntaria en sostenibilidad viene cobrando relevancia, entre ellas, la B Corp, y en especial en las MYPES creadas en los últimos años, siendo el sector de hidrocarburos, una industria con el potencial de aplicar a esta certificación. Es por ello que, esta investigación cualitativa, de diseño de investigación - acción práctico, busca identificar estrategias organizacionales sostenibles basadas en la certificación B Corp, aplicando el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA para la empresa Biocom. A partir de una entrevista a profundidad con el gerente general de la empresa, se comprobó la viabilidad de la implementación de la mayoría de las estrategias propuestas, pero aun así Biocom no llega al puntaje mínimo para certificarse como empresa B en el periodo establecido, sin embargo, si lograría ser una empresa más sostenible.

Palabras Clave: sostenibilidad, B Corp, análisis estratégico, hidrocarburos, MYPES.

## **ABSTRACT**

Today, a trend is being promoted that is beginning to spread in companies, which not only seek to achieve their economic objectives, but also, through their actions and processes, seek to benefit their environment, which includes stakeholders, environment, society and economy of the country. Thus, the voluntary certification in sustainability has been gaining relevance, among them, the B Corp, and especially in the MYPES created in recent years, in which the hydrocarbon sector, an industry with the potential to apply to this certification. For this reason, this qualitative research, practical action-research design, seeks to identify sustainable organizational strategies based on B Corp certification, make use of Porter's 5 forces analysis and the SWOT matrix for the Biocom company. Based on an in-depth interview with the general manager of the company, the feasibility of implementing most of the proposed strategies was verified, but even so, Biocom does not reach the minimum score to be certified as a B company in the established period, however, if it can be a more sustainable company.

**Key Words:** sustainability, B Corp, strategic analysis, hydrocarbons, MYPES.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
Capítulo I: Planteamiento del Problema	7
1.1. Problemática u oportunidad a abordar	7
1.2. Objetivo de propuesta	10
1.3. Justificación	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
2.1. Revisión de la literatura	12
2.1.1. Sostenibilidad empresarial	12
2.1.2. Reporte de sostenibilidad	13
2.1.3. Sostenibilidad en el sector hidrocarburos	16
2.1.4. B Corps en el Perú	17
2.1.5. Herramientas de Gestión para MYPES	18
Ilustración 1: 5 Fuerzas de Porter	19
Capítulo III: Metodología de la Investigación	19
3.1. Esquema Metodológico de la implementación	19
Figura 1: Pasos para el desarrollo del estudio	21
Capítulo IV: Desarrollo de la Solución	21
4.1. Análisis organizacional de Biocom	21
4.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa Biocom	22
4.1.2. Análisis FODA de la empresa Biocom	24
Tabla 1: Análisis Matriz FODA de Biocom	24
4.2. Análisis del cumplimiento de las áreas de impacto de la certificación B Corp en la empresa Biocom	26
Tabla 2: Puntaje obtenido de la EIB aplicado a Biocom	26
4.3. Establecimiento de Estrategias Sostenibles basadas en la Certificación B Corp	27
4.3.1. Estrategias de sostenibilidad propuestas para Biocom	27
Área de impacto: Trabajadores	27
Tabla 3: Estrategias para el Área de impacto de Trabajadores	28
Área de impacto: Clientes	31
Tabla 4: Estrategias para el Área de impacto de Clientes	32
Área de impacto: Gobernanza	33
Tabla 5: Estrategias para el Área de impacto de Gobernanza	33
Área de Impacto: Comunidad	35
Tabla 6: Estrategias para el Área de impacto de Comunidad	36
Área de Impacto: Medio Ambiente	37

	4
Tabla 7: Estrategias para el Área de impacto de Medio Ambiente	38
Cuestionario de Divulgación	40
4.4. Análisis de viabilidad	41
Tabla 8: Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Trabajadores, Clientes, Gobernanza, Comunidad	41
Tabla 9: Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Medio Ambiente	44
Tabla 10: Puntaje obtenido luego de la evaluación de viabilidad	45
4.5. Rol del Psicólogo en la Gestión Estratégica de la Empresa	46
Capítulo V: Conclusiones	47
Anexos	51
Anexo N°1: Transcripción de la Entrevista a Profundidad	51
Referencias bibliográficas	68

**ÍNDICE DE TABLAS Y/O GRÁFICOS**

Ilustración 1: 5 Fuerzas de Porter	19
Figura 1: Pasos para el desarrollo del estudio	21
Tabla 1: Análisis Matriz FODA de Biocom	24
Tabla 2: Puntaje obtenido de la EIB aplicado a Biocom	26
Tabla 3: Estrategias para el Área de impacto de Trabajadores	28
Tabla 4: Estrategias para el Área de impacto de Clientes	32
Tabla 5: Estrategias para el Área de impacto de Gobernanza	33
Tabla 6: Estrategias para el Área de impacto de Comunidad	36
Tabla 7: Estrategias para el Área de impacto de Medio Ambiente	38
Tabla 8: Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Trabajadores, Clientes, Gobernanza, Comunidad	41
Tabla 9: Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Medio Ambiente	44
Tabla 10: Puntaje obtenido luego de la evaluación de viabilidad	45

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú en el 2020, un 95% de los empleadores en el país dirigían una MYPE (Micro y pequeñas empresas), un tamaño de organización con una gran aportación al país, pues el 26.6% de la población económicamente activa, 4.5 millones de peruanos, son empleados por un MYPE, lo que nos muestra la importancia de este sector. En este sector, se han estudiado los diferentes problemas que enfrentan como la informalidad, la falta de preparación técnica de sus líderes, así como la falta de estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo que dificultan su consolidación y crecimiento.

Por otro lado, según Fonseca (2021) el sector hidrocarburos presentó un crecimiento en el Perú y se refleja principalmente en las 5 principales empresas que lideran el mercado peruano en lo que respecta a su comercialización. Este sector tan importante, además es regulado por el frente más relevante para la sociedad, que es la sostenibilidad y el medio ambiente, por lo que desde el 12 de noviembre de 2014 se publicó un nuevo Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos, aprobado por el MINEM, mediante Decreto Supremo N° 039-2014-E. De esta manera, las empresas de este sector deben reportar sus esfuerzos de sostenibilidad y protección del medio ambiente.

En el Perú, aunque las principales empresas del sector hidrocarburos son empresas grandes, también existen empresas micro y pequeñas que participan como revendedoras de estos productos que, si bien son abastecidas por las grandes empresas, poseen un propio manejo y gestión independiente que, en la mayoría de casos no cuentan con todos los medios y recursos para adoptar estrategias sostenibles ambientales y mucho menos para poder reportar bajo una certificación de sostenibilidad ambiental.

De este análisis se observa que existe una necesidad por identificar la viabilidad de su implementación, es decir que, si puedan ejecutarse estrategias organizacionales sostenibles que faciliten en un futuro su certificación considerando la realidad que envuelve a una micro o pequeña empresa del sector hidrocarburos del Perú. De esta manera, saber si son viables y conocer el tiempo en el que se podrían ejecutar y así llevar a una micro empresa del sector hidrocarburos a una certificación internacional sobre desarrollo sostenible. Esta evaluación además contribuirá con la literatura sobre estrategias sostenibles aplicables a micro y pequeñas empresas, así como tendría un aporte

práctico pues ayudará en la toma de decisiones de los líderes de MYPE a desarrollarse sosteniblemente y contribuir a su crecimiento y solidificación en el mercado.

## **Capítulo I: Planteamiento del Problema**

### **1.1. Problemática u oportunidad a abordar**

En el Perú Comexperú (2021) indica que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, solo el 25% restante sobrepasa este período, considerándose como empresas consolidadas. Asimismo, de este grupo, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serida, Borda, Nakamatsu, Morales & Yamakawa, 2005). Por este motivo, los microempresarios esperan que sean sus hijos los que más adelante tomen la posta con profesionalismo. La generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores parece ser uno de los principales problemas de este tipo de empresas. Sin embargo, la falta de capacitación y de entrenamiento de sus miembros también constituye una barrera importante expresada por los mismos empresarios indicado por el estudio de Avolio et al. (2011).

Ante este escenario García et al. (2017) menciona que las organizaciones que son mayormente competitivas son aquellas que alcanzan a disponer de una planeación estratégica efectiva, por ello es necesario que las MYPES desarrollen estrategias de planificación. No obstante, las MYPES confrontan diversos inconvenientes, que amenazan su existencia. Entre estas amenazas se encuentra el no disponer de un plan estratégico desde el inicio de operaciones. Romero (2017) plantea que, para enfrentar las dificultades, debería estimarse y efectuarse un planeamiento estratégico apropiado en las MYPES, el cual vaya acorde con la misión y la visión de la organización con el objetivo de lograr una alta competitividad. Así mismo, Avolio et al. (2011) indica que los representantes de las MYPES administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican cómo atender sus campañas durante un año y no se perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que impulsen el crecimiento de sus negocios con el único objetivo de obtener utilidades en el menor tiempo posible.

También Okpara y Wynn (2007) analizaron los determinantes de las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios. El estudio analiza el desarrollo de las MYPES, categorizando los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios, e incluyen temas relacionados con el personal, las finanzas y la gerencia del negocio.

El modelo de Ansoff (1965) también categoriza los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos y estratégicos. Considera que las decisiones operativas suelen absorber la mayor parte de la atención de la empresa, y el objetivo es maximizar la rentabilidad de las operaciones en curso. Según Avolio (2011), dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, se ha identificado que los más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. Las MYPES son, en su mayoría, de tipo familiar, lo que trae consigo que la persona que supla al dueño de esta, muchas veces, no cuente con una preparación y capacitación adecuada según el estudio de Avolio, et al. (2011).

A esta serie de problemas, ComexPerú también suma el problema de la informalidad, la cual no se puede derribar a pesar de las medidas que toma el estado y los organismos encargados de supervisar y detectar estos establecimientos, ya sean por las barreras burocráticas y principalmente los altos costos. También, ComexPerú indica que el 86.3% del total de MYPES en el Perú fueron informales en 2021, además que de todas las MYPES tanto formales como informales emplean a más de 7.7 millones de peruanos, lo que representa, aproximadamente, un 42.5% de la población económicamente activa (PEA) en dicho año. Estas cifras demuestran la importancia de las MYPES para el país; pero también ponen en evidencia el alto grado de informalidad en el sector. Estas MYPES no solo son informales, sino que atraviesan problemas administrativos y otros, es así que un 76.1% de estas no llevaba ningún registro de cuentas. La mayoría de estas MYPES se encuentran en la actividad de comercio y servicios.

Estas desventajas que indica ComexPerú pueden ser un desafío para los propietarios, es así que se precisa la inclusión de especialistas en apoyo a la necesidad encontrada, que aporten tanto en innovación, investigación y la gestión humana. La

reestructuración que las organizaciones requieren debe ser orientada a la sostenibilidad, a través de estrategias que impacten en los niveles económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo más sostenible. Esto puede ser desarrollado por profesionales con un conocimiento holístico de las organizaciones, como lo son los psicólogos organizacionales y del consumidor. Asimismo, este tipo de organizaciones requieren de una identificación profunda de los problemas arraigados a la organización y los clientes, información que puede ser desarrollada por los especialistas de psicología del consumidor, a través de la recolección de data, que tiene que ser explotada mediante el análisis para el futuro soporte y adaptación de las estrategias a plantearse.

Frente a esta situación, ComexPeru indica que existe una relación directa entre una mayor capacidad formal y la obtención de mejores resultados financieros para las empresas. Por lo que consideramos que las MYPES tienen todavía mucho campo por mejorar y explotar, requiriendo guías de apoyo, que no necesariamente generan un mayor costo. Hoy las grandes empresas buscan tener certificaciones que ofrezcan una mejor sostenibilidad y responsabilidad de la empresa frente a los ojos de sus consumidores, por lo cual, Biocom, la empresa en la que se enfocará este estudio, tiene como objetivo seguir la tendencia y aplicar a una de estas certificaciones, así como lo hacen las grandes proveedoras del rubro.

Biocom S.A.C es una empresa fundada el año 2013 en el distrito de San Sebastián, departamento de Cusco, que se dedica a la venta de combustibles en estación de servicios, y cuenta con 2 sucursales, la principal ubicada en el distrito de San Sebastián, y la segunda en el distrito de San Jerónimo. Ambas estaciones forman parte de la cadena Primax por ser franquicia de esta marca, la cual le obliga a la empresa a consumir su producto, pero con su propia gestión. Biocom, forma parte del Remype en SUNAT, cuenta con 8 trabajadores en planilla, los cuales se distribuyen en 2 gerentes para cada estación, 4 personales operativos para la atención directa en la sucursal de San Jerónimo, mientras que los 2 restantes para la atención directa en la sucursal de San Sebastián.

Cabe mencionar que Biocom, como tal no cuenta con áreas específicas especializadas en diversos temas como recursos humanos y financiero. Todas las responsabilidades recaen sobre el gerente, lo cual no permite una planificación hacia el futuro de la empresa de más allá de 4 años. Además, no permite visualizar un enfoque con buenas prácticas ambientales y sociales, por tener un enfoque más concentrado en la

obtención de rentabilidad al máximo en el más corto plazo. (W. Loayza, comunicación personal, 1 de octubre del 2022)

Biocom quiere certificarse a razón de buscar una sostenibilidad a futuro y comenzar a aplicar estrategias que le permitan una mejor imagen dentro de la sociedad, acceso a capital, reducción de riesgos, apoyo comunitario, mejora en los empleados, reclutamiento y retención.

La mayoría de empresas tiende a utilizar el GRI como reporte, estos reportes serán la principal fuente de guía para las estrategias de sostenibilidad. El análisis de este tipo de reportes nos mostró una serie de estrategias que aplican las empresas de gran envergadura los cuales comparados con las empresas de tamaño MYPE, no van acorde a este tipo. También, la poca aplicación de la certificación B corp en este tipo de empresas, nos genera una gran oportunidad de poder estudiar la factibilidad de la aplicación de la herramienta. Asimismo, el uso de la certificación B corp nos genera gran interés por las dimensiones que cubre, de igual manera, la aplicación de estrategias resulta de particular importancia para la empresa Biocom por encontrarse en un rubro que difícilmente podrá generar un gran diferencial a nivel ambiental por el tipo de producto que vende.

Por esta razón la pregunta de esta investigación es ¿Qué estrategias organizacionales propuestas en base a la certificación B corp son viables para una micro empresa del sector hidrocarburos del Perú?

## **1.2. Objetivo de propuesta**

Identificar la viabilidad de implementación de estrategias organizacionales sostenibles basadas en la certificación B Corp para la empresa Biocom, MYPE peruana de hidrocarburos.

Objetivos específicos

- Determinar el análisis organizacional de las fuerzas de Porter y análisis FODA de la empresa Biocom.
- Analizar el cumplimiento de las áreas de impacto de la certificación B Corp en la empresa Biocom.

- Establecer estrategias sostenibles en base a la certificación B Corp para una MYPE peruana del sector hidrocarburos.
- Identificar el tiempo de implementación, procedimientos y presupuestos de estrategias sostenibles basadas en la certificación B Corp para la empresa Biocom.
- Describir las actividades que componen cada estrategia propuesta viable y adecuada para una empresa MYPE del sector hidrocarburos de países en desarrollo.
- Describir el rol que cumpliría los profesionales de la Psicología del Consumidor y de la Psicología Organizacional en el proceso de gestión para el estudio de viabilidad de estrategias organizacionales de sostenibilidad basadas en certificación B Corp en la empresa Biocom.

### **1.3. Justificación**

La sostenibilidad logrará dar más años de vida a las MYPES, ya que más allá de contribuir con el logro de sus objetivos económicos, genera valor en su entorno (Abramovay et al, 2013) al mejorar la relación con sus grupos de interés, a través de su impacto en el ámbito social, ambiental y económico, y la percepción que la sociedad tiene de estas, además de obtener diferentes beneficios gracias a este impacto.

Este trabajo tiene una utilidad social, debido a que al implementar estrategias organizacionales sostenibles basadas en lograr la Certificación B Corp ayuda a las MYPES, gracias al impacto que genera en la percepción social. No solo por el retorno que se puede obtener, sino también porque la sociedad puede encontrar a través de estas, soluciones que normalmente se esperan del estado u otras instituciones, pero que las reciben a través de estos negocios (Delgado, 2022).

En la actualidad, las empresas del sector de hidrocarburos comprometidas con la sostenibilidad, se rigen bajo estándares de la GRI (Pluspetrol, 2018; Primax, 2019; Petroperú, 2020), siendo B Corp, una certificación aún no explorada o aplicada en este rubro, lo cual este trabajo contribuiría a la literatura, de cómo podría o no ser aplicada en este entorno y si estas MYPES, sobre todo del sector hidrocarburos, son aptas para obtener la certificación.

Cómo utilidad práctica, a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA de la empresa estudiada y su futura aplicación al sistema B, este estudio planteará estrategias, tomando como modelo las ya aplicadas en grandes empresas del sector o MYPES de otros rubros, que sean las más adecuadas y viables para que Biocom aplique en sus procesos y MYPES del sector las tomen como modelo para mejorar su sostenibilidad y de este modo tener la capacidad de poder aplicar a la certificación B Corp en un plazo determinado.

Además, este estudio permitirá conocer el rol del psicólogo organizacional como un aliado de los líderes de las empresas en la formulación de estrategias para desarrollar programas orientados a la gestión sostenible del talento, así como el papel del psicólogo del consumidor para comprender el comportamiento de los clientes y las necesidades del cliente interno frente a esta gestión, abordando una propuesta creativa para su viabilidad en las MYPES.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Revisión de la literatura**

#### **2.1.1. Sostenibilidad empresarial**

En estos últimos años hemos escuchado mucho más acerca de sostenibilidad y hemos visto cómo este término ha ido cobrando mayor importancia en nuestro país y el sector corporativo de este. En el Perú, para el 2030 la gestión en el desarrollo sostenible se focaliza en el bienestar de las personas, así como en la armonía con la naturaleza buscando así que el desarrollo del país sea sostenible e inclusivo (Consortio de investigación económica y social). Es por esto que empresas privadas como públicas se han visto en la necesidad de impulsar el desarrollo económico de manera sostenible.

Cuando hablamos de sostenibilidad empresarial a menudo es confundido con la responsabilidad social corporativa, según lo indica Sánchez (2013) la principal diferencia entre estos dos términos es que el segundo pone pequeños parches a la problemática de sostenibilidad y lo ve como una actividad independiente de la empresa mientras que la sostenibilidad empresarial propone un cambio en el modelo empresarial.

Por otro lado, como lo indica Mazzi (2020), mejorar el desempeño social y ambiental de una empresa también conlleva beneficios para esta como: reducción de

costos, crecimiento de ingresos, acceso a capital, comerciales (fidelización de clientes, ventaja competitiva), legal y reputacional (reducción de riesgos, apoyo comunitario, colaboración con la cadena de suministro) y mejora de los empleados, reclutamiento y retención.

Según Ponce de León (2020), las responsabilidades de las empresas han ido cambiando, más allá de generar rentabilidad, cubrir costos, realizar pagos, buscan el bienestar de sus trabajadores y de cada stakeholder. Además, en la actualidad las leyes en cada país se vuelven más estrictas, es por eso que las empresas buscan cumplirlas de manera íntegra. Los gobiernos están comprometidos a establecer leyes, que, junto a las empresas y ONG, se alineen a los objetivos del Desarrollo Sostenible, con el objetivo de formar y cuidar el bienestar social, medio ambiental y establecer naciones resilientes. De manera que las empresas buscan establecer modelos de negocios que cumplan con buenas prácticas, y vayan en dirección al logro de estos objetivos.

### **2.1.2. Reporte de sostenibilidad**

Por la importancia de la integración de la sostenibilidad, más empresas buscan formas objetivas de lograr y mostrar un desarrollo sostenible a través de diversos instrumentos, elaborados para alcanzar la sostenibilidad empresarial, que han sido diseñados para paliar problemas existentes a través de informes anuales sobre el impacto de la actividad en el medioambiente y los aspectos socioeconómicos.

Es muy importante recalcar que el desarrollar y reportar a través de estos informes no es la solución para lograr un desarrollo sostenible corporativo completo; para ello es muy importante considerar lo mencionado por Sánchez (2013):

*Está comprobado que el cambio será muy limitado a menos que las estrategias de sostenibilidad estén plenamente integradas y que los miembros de la organización se comprometan activamente con esas estrategias. Esto quiere decir que los obstáculos con los que se encuentran las organizaciones a la hora de implantar la sostenibilidad no solo tienen que ver con los aspectos técnicos de la huella de carbono o la gestión de residuos, que son las que se consideran en estos instrumentos, sino también con el desarrollo organizativo, los aspectos culturales, la integración y el cambio de paradigma.*

Estas herramientas de gestión y medición del impacto son instrumentos que las empresas pueden utilizar para diseñar, estructurar e implementar evaluaciones de impacto para respaldar qué hacen o buscan hacer de la gestión de la sostenibilidad, el aprendizaje organizacional y la elaboración de informes. Tales herramientas pueden tomar formas muy diferentes.

La mayoría de esos reportes son lo suficientemente amplias como para abordar varios objetivos de desarrollo sostenible simultáneamente, aunque muy pocas permiten un análisis integral a lo largo de la cadena de valor o de toda la organización.

Hasta el 2017, KMPG alertaba que los informes de responsabilidad corporativa han aumentado constantemente y muchas más empresas reportan su desempeño no financiero y que el marco de informes más utilizado es Global Reporting Initiative. Sin embargo, según Sethi et al. (2017) reveló que el GRI no verifica la calidad y la exactitud de la información reportada. Moneva, Archel y Correa (2006, p. 130) muestran que las empresas pueden "elegir" la dimensión de sostenibilidad (social o ambiental) en la que desean centrarse, que los autores describen como un "enfoque débil de la sostenibilidad".

Asimismo, la gran cantidad de certificaciones conduce a una competencia entre ellos, que impide avanzar en el rigor (Fischer & Lyon, 2014; Lyon & Montgomery, 2015); ante esta situación encontramos en la certificación B corp, que es gestionada por una organización sin ánimo de lucro, B Lab, iniciada en 2006 en EEUU, una herramienta integral que evalúa minuciosamente las prácticas de la empresa en su totalidad. (Liute & De Giacomo, 2021).

Las denominadas Empresas B cumplen con "estándares rigurosos de desempeño social y ambiental, cuenta capacidad y transparencia", afirma The B Corp Handbook (Honeyman & Jana, 2019). De esta manera, esta certificación estaría generando un buen desempeño a nivel social como medioambiental.

La certificación B Corp tiene cinco pilares que evalúa: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes y no tiene un número mínimo de años que le sean solicitados a la empresa que lo desee usar. Por otra parte, las empresas pueden seleccionar y elegir las áreas en las que centrarse, siempre y cuando anoten 80 puntos. Sin embargo, como lo afirma el ex director ejecutivo de Patagonia, certificado por B Corp, la Evaluación de impacto B (BIA): la herramienta de evaluación en línea detrás de la

certificación proporciona “la única visión integral de nuestra posición con todos nuestros grupos de interés: propietarios, empleados, clientes, comunidades locales, comunidades de proveedores y el planeta.

Así también, es importante considerar que la gran mayoría de las empresas certificadas son pequeñas y medianas empresas (MYPE) (Kim et al., 2016).

Para Payer et al (2016), las empresas se interesan por ingresar a la Certificación B con el fin de poder competir en el mercado actual creando una diferenciación de su negocio con el resto del mercado. Además, esta certificación permite acceder a redes empresariales dentro y fuera del país, así como enfocarse en la retención de talento humano y los beneficios sociales que puedan desarrollarse.

Con la creación de las B Corps se espera que las empresas logren resultados financieros eficientes y crecimiento económico, y que, además, busquen soluciones a los problemas sociales y creen un impacto ambiental (Academia B, 2017).

Las empresas B buscan alinear sus intereses con los objetivos sociales, ambientales y económicos, en beneficio de sus grupos de interés. Para Parra (2015), las empresas B buscan cooperar con el éxito de las empresas y la economía, buscando el beneficio mutuo para todas las partes involucradas (sociedades, planeta y stakeholders), por eso es necesario el rediseño y reestructuración interna de la organización.

Parra (2015) indica que las B Corps se rigen por un triple propósito (o 3P):

- People (Personas): Las buenas prácticas hacia todos los miembros que pertenecen al grupo de interés de la organización.
- Planet (Planeta): Las acciones y sus efectos en la interacción con el medio ambiente.
- Profit (Lucro): La ética al momento de facturar y en el manejo de los fondos, así como otros aspectos relacionados.

Molledo (2019), señala que las B Corp modifican sus normas empresariales con el fin de comprometerse con aspectos no financieros, los que caracterizan a estos modelos de negocio para garantizar la ética y el bienestar a nivel organizacional, estado, y stakeholders, buscando soluciones a problemas sociales, ambientales, económicos, que se alineen a los ODS establecidos por las Naciones Unidas.

### 2.1.3. Sostenibilidad en el sector hidrocarburos

Como hemos mencionado la sostenibilidad es considerada muy importante en las empresas peruanas, así como lo es en el sector hidrocarburos. Que desde el 2014 son obligadas a reportar sostenibilidad a través de un certificado, que en su mayoría lo hacen con la GRI.

Para este estudio revisaremos 4 reportes GRI de las principales cadenas de proveedoras de combustible en el Perú como lo son Primax, Repsol, Petroperú y Pluspetrol, a pesar de ser las más grandes corporaciones en el sector hidrocarburos de Perú, son el referente para las estaciones de servicio y grifos pues como indican este tipo de certificaciones se debe establecer conexiones con empresas que respeten los mismos principios ambientales y sociales.

Cabe mencionar que el análisis de todos estos reportes en las distintas empresas mostró reportes con estrategias similares las cuales solo tienen adecuaciones por cultura y realidad de cada organización.

Estos reportes mencionan estrategias específicas como en el GRI 102: Contenidos Generales, la cual explica el nivel de responsabilidad ejecutiva en temas económicos, ambientales y sociales, así como las diversas estrategias aplicadas para los reportes de sostenibilidad y transparencia que se exigen. Así mismo dichas empresas realizan encuestas para clientes, proveedores y colaboradores para recopilar sus expectativas y percepciones del negocio cumpliendo con el (GRI 102-21, 102-29, 102-43), otras dimensiones que comparten son la del GRI 103: Enfoque de gestión, donde se menciona las contrataciones y beneficios laborales, el GRI 403: Seguridad y salud en el trabajo, en la cual estos componentes están alineados a los Sistemas Integrados de Gestión con la normativa vigente de los sectores en los que participa. A nivel de acciones medioambientales realizan acciones establecidas en el GRI 306: Efluentes y residuos, GRI 302: Energía, en los cuales se mencionan la gestión del consumo de recursos energéticos e hídricos, donde aplican un plan de ahorro de recursos partiendo de un check list de inspecciones ambientales en las instalaciones. Así como también tecnologías eficientes para reducir su consumo (GRI 302-4). Por último, estrategias a nivel social se encuentran en el GRI 102: Contenidos Generales, donde comprenden estrategias como la relación con proveedores locales, y una inversión económica en voluntariados, así como en capacitaciones a todos sus stakeholders.

#### **2.1.4. B Corps en el Perú**

En los últimos años ha surgido en el Perú el interés por las “Empresas B”, ya que, a diferencia de las otras certificaciones, esta certificación considera en su proceso de evaluación todos los procesos internos y externos de una empresa, independientemente del rubro al que pertenezca. De esta manera, se forman organizaciones que, muy aparte de buscar la rentabilidad del negocio, buscan crear valor para la sociedad, logrando así el triple impacto (económico, social y ambiental) (Chávez et al., 2018)

Hoy en día existen 5,644 empresas B certificadas en 153 sectores en todo el mundo, siendo más de 927 en América Latina y Caribe. De esta cantidad, 41 son empresas peruanas certificadas, de las cuales el 44% son MYPES (Economía Verde, s.f.), pertenecientes al sector textil (21%), agricultura (16%), alimentación y comunicaciones, educación, reciclaje, entre otros (Perú Energía, 2022), o son empresas que cuentan con operaciones locales (Sistema B, 2022), siendo en su mayoría MYPES o emprendedores que han ido surgiendo en los últimos años (El Comercio, 2020).

En el 2021 se ha encontrado que, aproximadamente un 96% de las empresas son MYPES (ComexPerú, 2021). Representando un entorno favorable y la oportunidad para propagar este modelo de negocio y así contribuir con el éxito de la economía de estas empresas (Ponce de León, 2020).

Asimismo, Ponce de León (2020), menciona que los modelos de negocio de la B Corp, tienen oportunidad de establecerse en las MYPES del Perú, ya que, la mayoría de estas, se basan en actividades primarias sin tomar en cuenta la aplicación de buenas prácticas y del impacto que sus procesos tienen, llegando incluso a ser perjudiciales para el ambiente (ej. la industria textil, minería, etc.) y, por tanto, para la sociedad. Es así que se crea una necesidad de incrementar más B Corp dentro del Perú, puesto que estos modelos de negocio promueven las buenas prácticas y benefician social, económica y ambientalmente contribuyendo con el potencial de las empresas.

Para alcanzar la sostenibilidad y generar valor a todas las partes interesadas de manera estratégica, la empresa debe adaptarse a estos nuevos procesos, a través de certificaciones (calidad, responsabilidad social, antisoborno, etc.) que evalúan procesos específicos, sin embargo, solo una de las certificaciones evalúa integralmente los procesos y áreas de impacto (gobernanza, trabajadores, comunidad y medio ambiente)

dentro y fuera de una organización, independientemente del rubro al que pertenezcan las empresas para obtener una certificación como “Empresa B” (Chávez, M. et al., 2018). Siendo este un factor importante para explicar el mayor número de empresas que cuentan con la Certificación B corp son MYPES, pues cualquier empresa o emprendedor podría aplicar para obtener la certificación B Corp (Delgado, 2022).

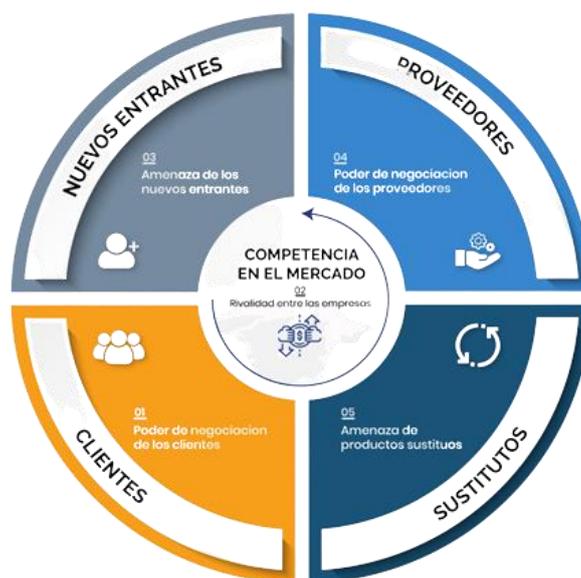
### **2.1.5. Herramientas de Gestión para MYPES**

Para que las empresas desarrollen una mejor gestión y puedan identificar las brechas que existen dentro de sus recursos y capacidades tanto humanas como estructurales, es importante medir y analizar estratégicamente a la empresa, por ello se sugieren dos herramientas muy útiles como la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter (Chávez et al., 2018). Asimismo, Ponce de León (2020), afirma que estas permiten definir mejores estrategias que permitan mejorar su propuesta de valor, tener un posicionamiento en el mercado y una distancia coherente con la competencia.

La matriz de análisis de FODA es un instrumento necesario que puede utilizarse en un negocio que recién está empezando como también a uno lleva tiempo en el mercado, a través de esta matriz se analizan factores endógenos y exógenos de una empresa para el logro de sus objetivos. También se puede conocer la situación actual de la organización, gracias al diagnóstico actual y real que se obtiene, lo cual permite la toma de decisiones oportunas para el futuro de la empresa. La efectividad de este análisis incluso puede influir en el éxito o fracaso de la empresa, ya que permite el establecimiento de estrategias para enfrentar mejor los cambios en el entorno (Ponce de León, 2020).

Las cinco fuerzas de Porter permiten determinar la rentabilidad que puede obtener una organización a largo plazo, a través de estrategias competitivas y un eficiente análisis de los factores externos (Porter, 2015). En el siguiente gráfico se observan las 5 fuerzas:

### Ilustración 1: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: 5 fuerzas de Porter (s.f.)

Porter (2015), plantea la necesidad de contar con tres estrategias para superar el desempeño de los competidores y atraer inversión: el liderazgo general en costos, la diferenciación y el enfoque (segmentación). Tomando en cuenta estas estrategias, las empresas se diferencian al integrar la sostenibilidad a través de este triple impacto en sus modelos de gestión.

## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1. Esquema Metodológico de la implementación

El presente estudio busca identificar la viabilidad de estrategias organizacionales de sostenibilidad de acuerdo con el análisis de la empresa Biocom basadas en las áreas de impacto de la certificación B corp para asegurar la gestión sostenible de esta MYPE peruana del sector hidrocarburos.

Tipo de investigación: Cualitativa

Diseño: Investigación – acción

Enfoque: Práctico

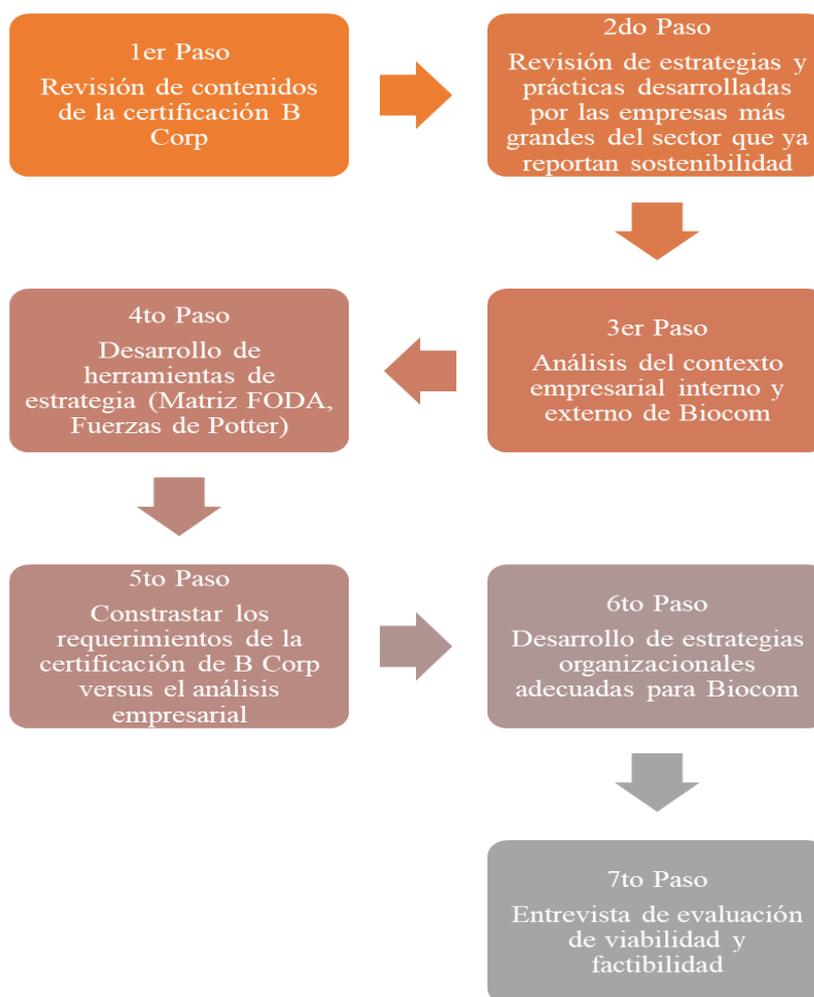
Esta investigación es de tipo cualitativa y tiene un diseño de investigación - acción práctico, considerando que este diseño de investigación tiene por finalidad resolver problemas a través de prácticas concretas aportan información principalmente para que guíe la toma de decisiones y regularmente se hacen a pequeña escala. (Hernández, R. et al., 2014).

Así mismo este diseño constituye un método idóneo para emprender cambios en las organizaciones (Blaxter, Hughes y Tight, 2000), por lo que es usado para identificar problemas en una organización corporativa y estudiarlo para contribuir a la mejora (Bell, 2005).

La metodología cualitativa es la mejor para el estudio de los entornos donde no se modifiquen las variables y sean estudiadas de manera natural.

La propuesta de cambio se desarrolla en 4 fases: identificación y revisión de información, formulación del plan, implementación del plan y evaluación de la implementación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este estudio solo se desarrollará 3 fases, en el caso de la última, al ser este un anteproyecto que no llegará a la implementación, este estudio sólo presentará la evaluación de la viabilidad del plan de estrategias, lo que será considerado como última fase.

A continuación, detallamos los pasos que se siguió este estudio, como parte del desarrollo de estas fases:

**Figura 1: Pasos para el desarrollo del estudio**

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Capítulo IV: Desarrollo de la Solución

### 4.1. Análisis organizacional de Biocom

Biocom SAC nace en el año 2013, siendo constituido en el distrito de San Sebastián, provincia de Cusco, fundado por 2 socios, iniciando operaciones con una sucursal. A inicios del siguiente año se alquila la sucursal ubicada en el distrito de San Jerónimo. El socio y a la vez gerente general por su basta trayectoria y experiencia en el sector logra para el 2014 un acuerdo de franquicia con la cadena Primax, empresa proveedora de combustible y líder en el mercado peruano, con lo cual se consolida como estación de servicio de reconocimiento. También, ese mismo año Biocom SAC se inscribe en el REMYPE por cumplir con todos los requisitos frente a la Sunat.

En el año 2018, se llega a un acuerdo con la empresa Limagas SA para ser el primer grifo en ofrecer GNV en la ciudad del Cusco. Tras la firma del contrato se comienzan los trabajos, que tras el inicio de la pandemia quedan suspendidos y posteriormente en el año 2021 se culminan las obras y la instalación, año en el cual se comienza a vender GNV desde el mes de marzo, apostando como empresa en un cambio de la matriz energética con un combustible más limpio y menos contaminante.

Las empresas más grandes del sector hidrocarburos ya vienen reportando sus estrategias y resultados de desarrollo sostenibles a través de la certificación GRI, en estas, podemos ver algunas prácticas y estrategias que son usadas para ser sostenibles y que puedan ser implementadas a una escala menor considerando, además, toda la información obtenida. Pero para que estas puedan ser adecuadas para la realidad de Biocom es importante conocer a profundidad a la empresa tanto de manera externa como interna a través de herramientas estratégicas como el análisis FODA y el análisis de fuerzas de Porter que nos da una vista amplia de la empresa y poder plantear estrategias que vayan lo más alineadas a esta y que la implementación de estas no impliquen gastos trascendentales o cambios radicales que no sean realistas a la empresa.

#### **4.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa Biocom**

Analizando las 5 fuerzas de Porter, Biocom encuentra como amenaza de nuevos competidores, las aperturas de nuevos grifos en las afueras de la ciudad que son construcciones de gran envergadura las cuales manejan un costo bastante bajo incluso en comparación con la misma planta de Cusco que distribuye el petróleo.

A pesar de esto, como barrera de entrada, la afiliación de Biocom a la bandera de Primax cómo proveedor brinda una buena garantía en cuanto a la calidad del producto, lo que muchas veces los grifos blancos o sin marca no pueden brindar o asegurar a sus clientes.

En cuanto al poder de los proveedores, el principal proveedor y de cierta forma el que ordena el mercado es Petroperú, que es una empresa estatal la cual establece los precios de venta al minorista (grifos y mineras) tanto en las diferentes plantas mayoristas de abastecimiento de combustible a nivel nacional, dejando a los otros proveedores obligados a manejar un precio determinado por este, es así que las otras proveedoras, tanto Repsol, Primax, Pluspetrol, Numay, Valero y otros, tienen que diferenciarse por

calidad y otros aspectos. Claro que no está prohibida la importación de petróleo, pero esto también depende de factores como su traslado, almacenamiento y los grandes volúmenes que se manejan de estos, lo cual muchas veces imposibilita a una empresa lograr una importación directa, quedando solo la opción de compra a estos proveedores nacionales.

El poder de los compradores se traduce en el nivel de empresas consumidoras de este tipo de combustibles. Si bien, la gran masa son los autos particulares, las empresas de construcción o de transporte son las que generalmente consumen un gran volumen, estos se manejan a través de cotizaciones al igual que las empresas del estado, lo cual genera siempre un mejor precio para ellos pero un menor margen para el grifo, pero este tipo de manejos también dependen de los tamaños de créditos que se brinden a estos compradores, porque a mayor tiempo, también se les incrementa un mayor precio, para poder compensar dichos precios.

La amenaza de los sustitutos, en este sector no existe un sustituto directo que pueda reemplazar el petróleo, y esto es una realidad a nivel mundial que queda plasmado por la compañía Saudi Aramco la cual tras su salida a bolsa llegó a ser la empresa más valiosa del mundo, manteniéndose en los primeros lugares, que brinda el 10% de combustible al mundo. Tras los años todavía no se logra obtener un sustituto del petróleo que pueda lograr la misma efectividad de este, pero ya se vienen trabajando en alternativas, tanto cómo con los vehículos eléctricos, GNV y ahora último él GNL al menos en el sector peruano, pero que por sus altos costos todavía no logran la masificación deseada.

La rivalidad entre competidores existentes se resume en los precios bajos que usualmente manejan los grifos que tienen la bandera de Petroperú, los grifos blancos y los grandes consorcios de empresas que manejan un mayor número de grifos asociados los cuáles logran un mayor descuento desde su proveedor y así transmitirlo al consumidor final. En los últimos años el mercado cusqueño se ha vuelto muy competitivo, el cual se ha distorsionado tanto que prácticamente el negocio de grifo como tal ya no brinda buenos resultados financieros, es tanta la competitividad por precios que a pesar de ser el producto de petróleo y sus derivados el negocio principal, lo deja sin utilidades y es en el transporte de estos productos donde generan la utilidad para el negocio, el cual es transmitido por los precios bajos.

#### 4.1.2. Análisis FODA de la empresa Biocom

La situación del parque automotor peruano sufrió una gran variación debido a la pandemia, asimismo, La cámara de comercio de Lima (2022), precisa que, durante el 2020, las importaciones de automóviles y camionetas disminuyeron en 40% y 27%, respectivamente. No obstante, la recuperación económica que se dio en el 2021 afectó de manera positiva a la industria generando un incremento en las importaciones de automóviles en un rango del 26% y de camionetas en 66%, el desempeño observado por dichos tipos de vehículos en el 2021 fue impulsado por el dinamismo de la demanda interna, la recuperación de los índices de empleo e ingresos, el acceso a ingresos extraordinarios (disponibilidad de la CTS y fondos de AFP), el uso de ahorro privado embalsado por parte de las familias y las políticas comerciales implementadas por las concesionarias, que facilitaron la oferta y el acceso a los referidos vehículos. El conflicto entre Rusia y Ucrania, genera un crecimiento en el costo de los vehículos y a nivel de costo de los combustibles, esto por ser Rusia uno de los mayores productores de la materia prima para las aleaciones de los vehículos menciona el comercio de Lima, en cuanto al parque automotor propio de Cusco La asociación automotriz del Perú pone a Cusco cómo la cuarta ciudad donde más vehículos nuevos se vende. Asimismo, La Cámara de comercio de Cusco (2022) registra un crecimiento de inmatriculaciones de 55% respecto al año anterior. Estos datos muestran el constante crecimiento del sector, lo que genera un mayor mercado para las estaciones de servicio o grifos, este mayor mercado será mejor atendido con una empresa sostenible en el tiempo y mejor desarrollada en cuanto a sus estrategias.

**Tabla 1:** Análisis Matriz FODA de Biocom

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estar afiliado a la cadena Primax brinda un diferencial por la certificación internacional TOP TIER de su producto, dicho certificado es programa establecido en 2004 por 9 de los fabricantes automotrices más prestigiosos del mundo, en colaboración con los productores de combustible. El objetivo de dicho programa es asegurar la calidad del combustible para garantizar la limpieza y desempeño óptimos del motor de los vehículos de sus usuarios, lo	Debido a la falta de organización y presupuesto en marketing, no se logra promocionar y explotar la franquicia del grifo como tal. Solo existe en la empresa un enfoque simple que se basa en la venta de producto y obtener ganancia, mas no se expande a una mayor visión al futuro.  La empresa como tal tuvo un intento fallido de implementación de reflectores solares para el alumbrado del techo con el fin de reducir el

<p>que la convierte en la primera y única marca en ofrecerlo al mercado.</p> <p>Así mismo, Biocom en convenio con el gobierno regional y Limagas SA. fueron los encargados de hacer llegar el Gas natural vehicular a la ciudad del Cusco, después de 17 años de haber sido descubierto, por fin pueden beneficiarse los propios cusqueños.</p> <p>Cuenta con el respaldo de empresas públicas que fueron atendidas y mantienen vínculo, como son Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A., Proyecto Especial Sierra Centro Sur, Superintendencia Nacional de Migraciones, así mismo contamos con el respaldo del sector privado de grandes empresas como lo son China railway tunnel group co.,ltd sucursal del Peru, Consettur Machupicchu S.A.C., Karmax SAC, San Cayetano entre otras.</p>	<p>consumo energético y a la vez concientizar el uso de mecanismos cada vez más adecuados y responsables al medio ambiente.</p> <p>La implementación de estrategias a nivel social y medioambiental quedaron relegadas principalmente por la afectación que produjo la pandemia del COVID 19 la cual redujo el nivel de ventas en un 30 %, adicional a esta situación mundial, una de las vías que brindan el acceso a la estación principal, se encuentra en plena construcción desde hace 2 años teniendo como proyección la culminación de dicha obra en 3 años adicionales a la actualidad, lo que también redujo el flujo vehicular, generando otra reducción en 30% al nivel de ventas. Cambiando el enfoque de la empresa a solo la maximización de las utilidades.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Las vías cercanas al servicentro tienen como core negocios de cambio de aceite, talleres mecánicos, llanterías, lo que genera un movimiento vehicular en cuanto a los servicios brindados, esto como tal invoca a generar nuevas propuestas y alianzas con este tipo de negocios para la conexión con estos clientes potenciales</p> <p>Para poder mejorar el desempeño de la empresa y tener una mejor visibilidad se pretende establecer una proyección de certificación B, para estar alineado con los altos niveles de estándares que la franquicia brinda.</p>	<p>El gran crecimiento de nuevos grifos a las periferias de la ciudad, así como el tamaño de estas, genera una gran competencia, lo cual brinda más opciones de abastecimiento en cualquier lugar.</p> <p>A nivel distrital, el nivel de competencia a nivel de precios es bastante fuerte, lo que provoca que sea el distrito que mantiene los precios más bajo del mercado cusqueño, reduciendo en gran margen el nivel de utilidades para las empresas del sector.</p> <p>La mayor preocupación es la baja rentabilidad, por la cantidad de nuevos grifos.</p> <p>También en el mercado cusqueño ya se está comenzando a cambiar la matriz energética, haciendo uso de los carros a GNV.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Este estudio busca adecuar las mejores prácticas sostenibles desarrolladas por las grandes empresas del sector hidrocarburos de acuerdo con el análisis desarrollado para la empresa para que un futuro Biocom pueda certificarse como B corp.

Una vez desarrolladas las estrategias por cada área de impacto de la certificación B corp y asegurándonos que estas logren más de 80 del puntaje que requiere la certificación, evaluaremos la viabilidad con una entrevista semi estructurada a los líderes de Biocom de manera que estas puedan ser implementadas de acuerdo al tiempo estimado.

#### **4.2. Análisis del cumplimiento de las áreas de impacto de la certificación B Corp en la empresa Biocom**

La certificación B Corp es una herramienta de certificación sostenible tiene 5 áreas de impacto (Trabajadores, medio ambiente, gobernanza, comunidad, clientes) y solicita 80 puntos como mínimo para ser aprobada, según se va respondiendo cada pregunta en cada área se muestran las siguientes preguntas, adecuándose a las respuestas que se brindan de acuerdo a la realidad de la empresa; de esta manera, obtendrá su propio puntaje máximo, el que puede llegar hasta 200 puntos, este número dependerá de las preguntas que van apareciendo de acuerdo al entorno de cada empresa.

Inicialmente se realizó la evaluación en línea de Impacto B (EIB) para medir el desempeño ambiental y social de Biocom, y a partir del puntaje obtenido, se desarrollaron estrategias en base a la información obtenida de Biocom, tomando como referencias estrategias y prácticas aplicadas en el mercado del sector obtenidos de los reportes de sostenibilidad y otras fuentes de información. De implementarse en su totalidad tal y como se proponen la empresa Biocom alcanzaría 98.57 puntos lo que la llevaría a certificarse como Empresa B. En el siguiente cuadro se describen los puntajes obtenidos en cada una de las áreas de impacto de implementar todas las estrategias que se proponen.

**Tabla 2:** Puntaje obtenido de la EIB aplicado a Biocom

<b>Área</b>	<b>Puntaje obtenido de la EIB</b>
Gobernanza	17.62
Trabajadores	28.7
Comunidad	24.85

Medio Ambiente	23.9
Clientes	3.5
<b>Total</b>	<b>98.57</b>

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### **4.3. Establecimiento de Estrategias Sostenibles basadas en la Certificación B Corp**

Con toda la información anterior detallamos las estrategias para la empresa Biocom en un cuadro donde se muestran los programas o actividades que cada estrategia contempla, el procedimiento general que llevaría ejecutar cada estrategia, el presupuesto que implicaría cada una y el tiempo aproximado de ejecución. Cabe recalcar que cada estrategia ha sido diseñada considerando la información obtenida de la organización y del entorno, así como prácticas que se aplican en otras empresas grandes del sector, que serán adecuadas, y demás información presentada en el presente estudio. Las estrategias propuestas se irán describiendo por cada área que la certificación B Corp contempla con una descripción que considere los puntos que se obtendría en la certificación de ser implementadas en su totalidad.

#### **4.3.1. Estrategias de sostenibilidad propuestas para Biocom**

Todas las estrategias que a continuación se detallan llevarían a la empresa Biocom a obtener más de 80 puntos en la certificación B Corp y de esta manera la empresa pueda certificarse. Con el análisis de la viabilidad que se desarrollará en la siguiente sección, a través de la entrevista a los líderes de la empresa podrá identificarse cuáles de las estrategias son aceptadas o modificadas y a partir de ello recomendar si es viable la certificación B Corp de Biocom.

#### **Área de impacto: Trabajadores**

Trabajadores evalúan las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, salud & seguridad, bienestar, desarrollo profesional y compromiso & satisfacción de sus empleados. Además, esta sección reconoce los modelos comerciales diseñados para

beneficiar a los trabajadores, como las empresas en las que al menos el 40 % son propiedad de empleados no ejecutivos y aquellas que tienen programas de desarrollo de la fuerza laboral para apoyar a las personas con barreras para el empleo.

Un psicólogo Organizacional en esta área tiene el rol de socio estratégico, encargado de fortalecer las competencias del capital humano y así fomentar un desarrollo empresarial sostenible a través de estrategias creativas y viables y con ello concientizar y sensibilizar a los líderes de la empresa a adoptar una cultura de compromiso y buenas prácticas.

Actualmente, la empresa Biocom tiene una planilla de 8 colaboradores los que se encuentran registrados y cuenta con todos los beneficios de ley y perciben el sueldo mínimo vital, cuenta con un seguro de trabajo de riesgo bajo ley, no tienen programas de gestión de personas ya que no cuentan con una persona responsable únicamente de la gestión de personas y esta responsabilidad recae sobre el gerente general y en base a las puntuaciones que necesitaría la empresa para poder certificarse y el análisis de la empresa se proponen las siguientes estrategias:

**Tabla 3:** Estrategias para el Área de impacto de Trabajadores

Área de impacto:		Trabajadores		
Puntaje a obtener:		28.7		
Estrategias	Programas o actividades	Procedimiento	Presupuesto	Tiempo de ejecución
Estrategia 1: Establecer políticas (política salarial, RIT, hostigamiento, SST)	Establecer políticas, normas y reglamentos. La política salarial es un documento que regula la gestión de la compensación en función del puesto y del entorno de una manera objetiva. El RIT establece normas de comportamiento dentro de las políticas de la organización, con sujeción a las normas laborales vigentes, que determinan derechos y obligaciones tanto para el empleador como para los/as trabajadores/as.	-1era reunión de levantamiento de información -2da reunión de revisión del primer borrador -3era reunión del segundo borrador -4ta reunión de vb de versiones finales	Impresión de las políticas y reglamentos - 50 soles	3 meses

	<p>La política de hostigamiento brinda lineamientos de prevención y tratamiento de estos casos en la empresa.</p> <p>La política de SST brinda lineamientos de prevención y tratamiento de estos casos en la empresa.</p> <p>Para la política salarial se realizará la valoración de puestos, que se realiza en base a una metodología.</p>			
Estrategia 2: Bonificaciones anuales para los colaboradores	<p>Bonificación anual del 50% del sueldo por desempeño por lograr sobresaliente en todas las evaluaciones trimestrales de desempeño/tiempo de servicio/resultados obtenidos</p>	<p>-Presupuestar el adicional de la planilla</p> <p>-Establecer los resultados que permitirán el acceso a la bonificación</p> <p>-Determinar las fechas que se evaluará el otorgamiento a la bonificación</p> <p>-Confirmar la otorgación de la bonificación y realizar el depósito.</p>	50% de la planilla adicional que no será deducible	1 mes
Estrategia 3: Programa de préstamos urgentes para colaboradores sin intereses	<p>Préstamos para colaboradores con más de 6 meses de servicio de hasta 1 sueldo que podrá ser pagado hasta en 12 cuotas de manera mensual con un convenio firmado y por causas justificadas de salud, estudio o fallecimiento de un familiar directo.</p>	<p>-Establecer las causas por las que se otorgan los préstamos, cantidad de veces, requisitos para ser otorgados, condiciones de la devolución.</p> <p>-Definir la política bajo la cual se regirán los préstamos</p> <p>-Publicar el beneficio para los colaboradores.</p>	- 1 sueldo adicional a la planilla anual	1 mes

Estrategia 4: Programa de salud corporativa	Desarrollar un grupo de whatsapp con los trabajadores para el envío de recomendaciones semanales de salud física, mental y alimentaria a través de comunicación interna Campañas anuales de nutrición, psicología.	-Definir el cronograma de información a enviar sobre salud integral a los colaboradores. -Definir medios para el envío de la información. -Definir cronograma de las campañas de salud a realizar, a quienes cubrirá y la cobertura.	-Comunicación interna: 1600 por 2 visitas de nutricionista y psicólogo	3 meses
Estrategia 5: Implementar SST	Definir un comité de SST Comunicación interna de refuerzo para SST Capacitaciones semestrales de adicionales de SST y charlas de 5 minutos semanal	-Identificar las recomendaciones de SST necesarias -Definir medios de comunicaciones para recomendaciones de comunicados de SST -Elegir de manera conjunta un representante de SST de los colaboradores que será capacitado y velará por la SST(revisión de EPP, charlas, registro de incidentes, accidentes) -Desarrollar un proceso de seguimiento para trabajadores que estén en contacto con materiales peligrosos -Definir programa de capacitaciones SST y charlas de 5 minutos	-Afiches de recomendaciones de seguridad - 500 soles -Capacitación SST - 600 soles	2 meses
Estrategia 6: Programa de capacitación y aprendizaje	Programa de capacitación técnica y blanda Programa de inducción Programa de préstamos para estudios (*)	- Definir el proceso de inducción con una sombra, que consiste que un colaborador como más tiempo tenga como acompañante en todas sus funciones al nuevo colaborador por una semana, donde reforzará sus habilidades de liderazgo y que	1500 capacitador externo	3 meses

		<p>evidenciará en check list.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las capacitaciones anuales técnicas que sean necesarias.</li> <li>- Definir las capacitaciones en habilidades blandas y de vida como finanzas personales, 4 por año.</li> </ul>		
Estrategia 7: Programa de desarrollo humano	<p>Proceso de evaluación de desempeño Programa de clima y cultura Programa de autogestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el proceso de evaluación de desempeño de manera trimestral, definir el instrumento de medición, fechas de medición y proceso para llevarse a cabo.</li> <li>- Definir fecha de evaluación de clima y cultura, definir dimensiones a evaluar, para poder trabajarlas en un plan de estrategias de clima y cultura</li> <li>-Taller de autogestión anual</li> </ul>	<p>Responsable de los procesos de desarrollo - consultoría 2000 Taller de autogestión 500 soles</p>	6 meses
Estrategia 8: Proceso de reclutamiento y selección	<p>Proceso de reclutamiento y selección con indicadores Programa de reclutamiento interno y referidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir el proceso de reclutamiento y selección, definir indicadores de selección y rotación</li> <li>-Definir programa de reclutamiento interno y referidos, de manera que los colaboradores tengan oportunidad de desarrollarse o referir a un conocido para un trabajo.</li> </ul>	<p>Consultoría - 800 soles</p>	2 meses

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### Área de impacto: Clientes

Clientes evalúa la administración de una empresa de sus clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, marketing ético, privacidad y seguridad de datos y canales de retroalimentación. Además, esta sección reconoce los productos o servicios

que están diseñados para abordar un problema social particular para sus clientes o a través de ellos, como productos de salud o educativos, productos artísticos y mediáticos, que atienden a clientes/clientes desatendidos y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones.

Un psicólogo del consumidor podría aportar en esta área a la comprensión y explicación del comportamiento humano en su rol como consumidor de las estaciones de servicio. Asimismo, la aplicación de las encuestas tanto a los clientes como colaboradores ayudaría a la interpretación de los principales factores de consumo y necesidades del cliente interno, lo que brindará soporte en la aplicación de las estrategias propuestas en todas las dimensiones.

La empresa Biocom tiene como proveedor principal a Primax, de manera que cuenta con el respaldo de la garantía y calidad del producto y del servicio como mecanismos de queja, de control formales, sin embargo, si hay actividades y procesos que la empresa debe adoptar para cumplir con el 100 del puntaje disponible en esta área de impacto para Biocom es por ello que se detalla estas estrategias.

**Tabla 4:** Estrategias para el Área de impacto de Clientes

Área de impacto:		Clientes		
Puntaje a obtener:		3.5		
Estrategias	Programas o actividades	Procedimiento	Presupuesto	Tiempo de ejecución
Estrategia 1: Establecer políticas de manejo de datos	Definir una política de manejo de datos. La política de datos brinda lineamiento de manejo, administración y almacenamiento de datos de sus clientes, proveedores, y externos.	-Revisar la normativa y verificar lo aplicable a la empresa - Establecer un primer borrador -Visar la versión final y publicación de la política de manejo de datos	Sin costo	1 mes
Estrategia 2: Qué nos dice el cliente	Reuniones con los colaboradores para conocer el feedback de los clientes	-Reuniones mensuales para conocer los comentarios, quejas	Sin costo	1 mes

		y sugerencias que dejan los clientes - Establecer metas mensuales en cuanto a la satisfacción de los clientes		
Estrategia 3: Implementar una encuesta de satisfacción del cliente	Establecer una encuesta de satisfacción de clientes que se aplique en el proceso de abastecimiento de combustible y se beneficie al cliente	-Elaborar la encuesta de satisfacción en formulario virtual y generar el QR -Establecer que se le dará al cliente como beneficio por llenar la encuesta - Publicitar el QR en cada estación de servicio -Capacitar al personal para que fomenta que el cliente llene la encuesta a través del QR ofreciendo un beneficio al cliente de acuerdo a lo indicado por la gerencia.	- Depende del beneficio que se opta por dar al cliente ya sea servicio o producto.	- 2 meses

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### Área de impacto: Gobernanza

El gobierno evalúa la misión general de una empresa, el compromiso en torno a su impacto social/ambiental, la ética y la transparencia. Esta sección también evalúa la capacidad de una empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa (por ejemplo, corporación de beneficio) o documentos de gobierno corporativo.

**Tabla 5:** Estrategias para el Área de impacto de Gobernanza

<b>Área de impacto:</b>	<b>Gobernanza</b>
<b>Puntaje a obtener</b>	17.62

Estrategias	Programas o actividades	Procedimiento	Presupuesto	Tiempo de ejecución
Estrategia 1: Elaboración de misión	Incluir una declaración de reducción de desechos y reciclaje de empaques plásticos, atención sin distinción a usuarios en situación de vulnerabilidad	Redactar la misión incluyendo las declaraciones Brindar capacitación sobre el reciclaje y la reducción de desechos, evaluaciones mensuales de la tasa de reducción al momento de iniciar el proyecto y mantener el nivel en un promedio de kilos.	S/ 50.00 Búsqueda de ejemplos e impresión. Capacitación y retroalimentación S/ 400 por 4 charlas virtuales.	5 meses
Estrategia 2: Implementación de prácticas con los socios	Retroalimentación con los socios en temas sociales o medioambientales. Publicación en la página de Facebook sobre el mecanismo y resultado del involucramiento con los socios respecto a los temas mencionados.	Retroalimentación basada en el examen de las acciones implementadas, propuestas de mejoras en dichas acciones, iniciativas propuestas por los socios	Sin costo	2 años
Estrategia 3: Establecer kpis de monitoreo social y ambiental	Establecer objetivos de reducción en términos de su uso de agua o energía y monitorea el desempeño en estas áreas al menos una vez al año.	Creación de un informe que muestre los kpis y presente Comparaciones año tras año	Costo del desarrollo de informe. S/ 200	2 años
Estrategias 4: Establecer el organigrama	Creación de organigrama	Definir el organigrama formal que define la estructura de gestión y de reporte de la empresa. Establecer las descripciones de tareas formalizadas por escrito para todos los empleados, donde se definan las responsabilidades y el nivel	Creación y definición de las actividades específicas por cada puesto. S/200	5 meses

		de autoridad de cada uno en la toma de decisiones. Organizar reuniones del equipo gerencial para planificar estrategias y tomar decisiones operacionales		
Estrategia 5: Contratar una junta de asesores externos		Búsqueda y contratación de una junta de asesores externa la cual pueda supervisar la buena gobernanza.	Asesoría externa de una plana de contadores S/1500	1 año
Estrategia 6: Elaborar un código de ética y una política de denuncias		Crear un código de ética formalizado por escrito. Crear una política de denuncias formalizadas por escrito	Búsqueda de código de ética, política de denuncias y programa de funcionamiento S/500	6 meses
Estrategia 7: Creación del informe de transparencia a los socios y empleados		Reunión anual y reporte que informe la titularidad real de empresa, así como los miembros de la junta directiva, desempeño financiero el cual tengan acceso los empleados, el desempeño social y ambiental		1 año

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### Área de Impacto: Comunidad

Comunidad evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, de las que contrata y de las que se abastece. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones benéficas y gestión de la cadena de suministro. Además, esta sección reconoce modelos comerciales que están diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como el alivio de la pobreza mediante el abastecimiento de comercio justo o la distribución a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones benéficas.

**Tabla 6:** Estrategias para el Área de impacto de Comunidad

Área de impacto:		Comunidad		
Puntaje a obtener		24.85		
Estrategias	Programas o actividades	Procedimiento	Presupuesto	Tiempo de ejecución
Estrategia 1: Brindar Capacitaciones	Capacitar en temas relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión.	Brindar 3 capacitaciones en todo el año sobre cada tema a los empleados	3 Charlas virtuales S/300	1 año
Estrategia 2: Establecer monitoreos de géneros y edades.	Crear una comparativa de edades y género Mantener porcentajes de empleados según el sexo femenino y la edad	Anualmente hacer una comparativa de las edades y el género de todos los empleados para tener una fuerza laboral diversa. Mantener entre un 25 al 39% de mujeres en la empresa Tener empleados menores de 24 años cumpliendo la tasa del 10% de todo el personal.	Sin costo, lo puede realizar el administrador	1 año
Estrategia 3: Limitar la diferencia entre los sueldos menores y más altos	Verificar los niveles de sueldo entre los trabajadores de la empresa	Los sueldos no pueden superar 5 veces el sueldo más bajo	Sin costo	
Estrategia 4: Establecer condiciones para con los socios propietarios de la empresa	Corroborar el valor que tengan los socios en la empresa	Tener socios con un valor neto menor a \$1.0 millón de dólares y con un ingreso en el hogar menor de \$200 k para individuos o \$300 k en declaración conjunta. El accionista que dispone de más del 50% debe tener domicilio en la misma comunidad que al menos dos tercios del personal	Sin costo	

Estrategia 5: Establecer política de atención a grupos desfavorecidos		<p>Crear un lineamiento de qué requisitos debe cumplir un grupo desfavorecido para brindarle un descuento especial.</p> <p>Fomento de la adopción de políticas o prácticas para promover un mejor desempeño social o ambiental</p> <p>Brindar descuentos en productos o servicios para grupos desfavorecidos específicos</p>	<p>Redacción de los requisitos e implementación de la forma a aplicar con los trabajadores directos.</p> <p>Charla y redacción S/100</p>	
Estrategia 6: Mantener una relación duradera con los principales proveedores		Trabajar con la mayoría de proveedores que se tuvo desde el primer año de operaciones	Sin costo	
Estrategia 7: Trabajar con proveedores que tengan certificaciones internacionales		Mantener al proveedor principal Primax por tener certificaciones de su producto a nivel internacional	Sin costo	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### Área de Impacto: Medio Ambiente

Medio ambiente evalúa las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa, así como su impacto en el aire, el clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Esto incluye el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución. Este apartado también reconoce a las empresas con productos ambientales innovadores ya aquellas que comercializan productos o servicios que tienen un impacto ambiental positivo. Algunos ejemplos pueden incluir productos y servicios que crean energía renovable, reducen el consumo o el desperdicio, conservan la tierra o la vida silvestre, brindan alternativas menos tóxicas al mercado o educan a las personas sobre los problemas ambientales.

**Tabla 7:** Estrategias para el Área de impacto de Medio Ambiente

Área de impacto:		Medio Ambiente		
Puntaje a obtener:		23.9		
Estrategias	Programas o actividades	Procedimiento	Presupuesto	Tiempo de ejecución
Estrategia 1: Gestión del consumo de energía	Aplicar un plan de ahorro de recursos	- Manual y capacitaciones para el fomento y concientización del uso racional de la energía a los trabajadores. (*) - Manual de Mantenimiento preventivo y correctivo de las Unidades de Proceso. (*)	S/. 50.00 (Infografías y material visual en las instalaciones de la empresa)	6 meses
	Establecer metas de reducción.	- Uso de fuentes de energía renovable de bajo impacto: Reflectores solares para toda la luminaria de las instalaciones de la empresa. - Reducir el consumo de energía en un 2% (gigajules) a través de la fuente de energía renovable.	Costo referencial de paneles solares a partir de: S/. 2,859.97	12 meses
Estrategia 2: Gestión del impacto ambiental del transporte	Establecer políticas y medidas de envío y transporte sostenible para los proveedores.	- Manual de medidas y acciones respetuosas con el medio ambiente al momento de distribuir los productos. (*) - Manual y capacitaciones a los conductores y operadores con respecto a técnicas de uso eficiente de combustible y mantenimiento de sus equipos de manera sostenible. (*) - Utilizar métodos de transporte o de envío con menor impacto ambiental (ej. evitar el uso del transporte aéreo).	S/. 50.00 (Imágenes publicadas y visibles en las instalaciones de la empresa)	3 a 6 meses
Estrategia 3: Gestión del consumo de agua	Promover la eficiencia y el consumo responsable del agua.	- Manual que establezca formas de reducir la cantidad de agua usada en el trabajo. (*)	S/. 50.00	6 meses

	Aplicar prácticas de conservación del agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alternativas para reutilizar el agua del área de trabajo y en el proceso de limpieza.</li> <li>- Uso de tecnologías eficientes para reducir su consumo (Biodigestor, terma, cisterna de agua, purificador de agua, accesorios u otros).</li> <li>- Reducir el consumo de energía en un 2% (litros)</li> </ul>	(precios referenciales)	12 meses
Estrategia 4: Gestión de desechos no peligrosos	Establecer metas de reducción	- Reducir la producción de desechos en un 3% en los próximos 12 meses a través de programas de reciclaje.	- Sin costo	6 meses
	Programas de reciclaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una política de reciclaje/reducción de desechos/reutilización que esté publicada en las instalaciones.</li> <li>- Promover el reciclaje a través de programas y centros de acopio en el lugar de trabajo y llevarlos a asociaciones que ayuden a grupos y comunidades a través del reciclaje.</li> </ul>	S/. 50.00 (Imágenes publicadas y visibles en las instalaciones de la empresa)	6 meses
Estrategia 5: Gestión de materiales peligrosos en las instalaciones	Procedimientos para la gestión de materiales peligrosos	- Implementar documentación escrita que especifica los procedimientos para el almacenamiento, el uso y la eliminación de cada tipo de material peligroso de manera segura.	S/. 50.00 (Imágenes publicadas y visibles en las instalaciones de la empresa)	3 meses
	Contenido de la documentación escrita de los procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etiquetar los contenedores o recipientes con materiales peligrosos, con instrucciones para su correcto almacenamiento, uso y eliminación.</li> <li>- Aplicar la eliminación responsable de desechos como baterías, pintura, equipos electrónicos, etc.</li> </ul>		3 meses

Estrategia 6: Implementar un Sistema de Gestión Sostenible	Declaración formal que establece el compromiso de la empresa con la protección ambiental, social y económica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar la Evaluación de Impacto B.</li> <li>2. Cuestionario de Divulgación e Industrias Controversiales</li> <li>3. Envío de Evaluación de Impacto B a revisión (lograr un puntaje de al menos 80 puntos).</li> <li>4. Elegibilidad Inicial (Sistema B confirma si la empresa cumple los requisitos básicos para aplicar a la certificación).</li> <li>5. Pago Inicial</li> <li>6. Evaluación y Verificación (se revisa en detalle elementos claves de la Evaluación de Impacto B, con evidencia para probar las prácticas, políticas y procesos reportados. Si el puntaje se mantiene sobre 80 puntos, la empresa podrá avanzar al proceso de verificación)</li> <li>7. Cuota Anual Certificación</li> </ol>	Pago inicial para la certificación (30% de la cuota anual): \$.150.00	36 meses
---	---	--	--	----------

Fuente: Elaboración Propia (2022)

(\*) Estos manuales pueden obtenerse a través de bases de datos, reportes de empresas del sector, videos, y recursos disponibles e internet.

### **Cuestionario de Divulgación**

Biocom pertenece a la industria de Combustibles fósiles y empresas de energía. Según B Lab Global (2022), las empresas que pertenecen a esta industria excesivamente responsables de las emisiones de gases de efecto invernadero que contribuyen al cambio climático. Las empresas involucradas en la producción y venta de combustibles fósiles, incluidas aquellas que generan o venden energía derivada de estos, son elegibles para la certificación B corp si no están involucradas en prácticas prohibidas específicas con respecto a la extracción, cabildeo e incentivos financieros; han hecho una transición exitosa de su cartera de energía para que sea al menos un 50% libre de carbono; y se han comprometido a avanzar hacia la transición a una cartera totalmente libre de carbono dentro de un plazo determinado.

#### 4.4. Análisis de viabilidad

En base a la entrevista (Anexo 1) que se ha realizado a los líderes de Biocom se muestra en el siguiente cuadro las estrategias que han sido aceptadas por considerarse viables para su implementación en la empresa, así como el tiempo de su ejecución y algunos comentarios a considerar. Sin embargo, existen estrategias que han sido consideradas no viables y rechazadas por las cualidades de la organización y su análisis de proyección que solo se tienen por los próximos 4 años debido a la alta volatilidad de factores externos como la reconstrucción de la pista principal de acceso al negocio y la naturaleza del sector hidrocarburos en el Perú.

Es por esto que solo se han considerado viables las estrategias que se podrían implementar en los próximos 4 años y en base a ello lograr o no la certificación B Corp para Biocom con lo que se pretende concluir.

**Tabla 8:** Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Trabajadores, Clientes, Gobernanza, Comunidad

Área de impacto	Estrategia	Viabilidad	Tiempo	Comentarios
Trabajadores	Estrategia 1: Establecer políticas (política salarial, RIT, hostigamiento, SST)	Si	1 mes	Es posible su ejecución en el año 2022 siempre en cuando se usen formatos de base
	Estrategia 2: Bonificaciones anuales para los colaboradores	Si	1 año y 1 mes	Deberá presupuestarse e implementarse para el siguiente año y sería en base al nivel de atención
	Estrategia 3: Programa de préstamos urgentes para colaboradores sin intereses	Si	1 mes	Resaltó como una gran opción para los gerentes y su pronta ejecución
	Estrategia 4: Programa de salud corporativa	Si	3 años	En base a la proyección de la empresa las campañas médicas podrían implementarse en 3 años
	Estrategia 5: Potenciar la Seguridad y Salud en el trabajo	Si	2 meses	Los afiches fueron valorados como una actividad importante de refuerzo

	Estrategia 6: Programa de capacitación y aprendizaje	Si	1 año	Parte de las capacitaciones técnicas son cubiertas por el proveedor del producto Primax. El programa de inducción es rechazado por la cultura y capacidades de los colaboradores actuales sin embargo se propone primero trabajar en un taller de liderazgo. Por el presupuesto que contempla se extiende su implementación a 1 año.
	Estrategia 7: Programa de desarrollo humano	No		La proyección que tiene la empresa contempla los próximos 4 años y en este plazo no es posible implementar esta estrategia.
	Estrategia 8: Proceso de reclutamiento y selección	Si	2 años	La implementación de esta estrategia dependerá del crecimiento de la empresa, al abrir una sucursal más.
Clientes	Estrategia 1: Establecer políticas de manejo de datos	Si	2 meses	Esta estrategia tendría una pronta ejecución porque además beneficiaría para tener mayores indicadores de los clientes sin embargo sería implementada en un tiempo más amplio al propuesto.
	Estrategia 2: Implementar una encuesta de satisfacción del cliente	Si	2 meses	Hubo un intento de una encuesta que se revisada y mejorada para el desarrollo de esta estrategia con la nueva vía que se propone que se considera que resultaría por el mayor manejo de formas de pago sin contacto.
	Estrategia 3: “Que nos dice el cliente”	Si	1 mes	Existen espacios de tiempo para que los colaboradores lo destinen para este proceso.
Gobernanza	Estrategia 1: Elaboración de misión	Si	1 año y medio	Por las distintas actividades a cumplir que incluyen capacitación
	Estrategia 2: Implementación de prácticas con los socios	Si	2 años	Capacitación previa con los socios
	Estrategia 3: Establecer kpis de	Si	1 año	Las mediciones de agua y energía vienen en los recibos de

	monitoreo social y ambiental			los servicios, además la empresa mantiene un nivel constante de uso de estos servicios
	Estrategia 4: Establecer el organigrama	Si	1 año	Solo se dispone de un organigrama con nombre y puesto, por el tamaño de empresa solo se tienen dos puestos esenciales, gerente y despachador de combustible
	Estrategia 5: Contratar una junta de asesores externos	No	4 años	Alto costo, la empresa no puede asumir por la baja rentabilidad del negocio
	Estrategia 6: Elaborar un código de ética y una política de denuncias	Si	3 meses	Se necesitaría adicional a los códigos impresos, el establecimiento de respuestas frente a alguna denuncia
	Estrategia 7: Creación del informe de transparencia a los socios y empleados	Si	1 año	Si se disponen de los datos, pero se tiene que formalizar en un documento, por falta de los desempeño social y ambiental
Comunidad	Estrategia 1: Brindar Capacitaciones de diversidad	Si	6 meses	Se necesita una capacitación al gerente para luego poder transmitirlo a los colaboradores.
	Estrategia 2: Establecer monitoreos de géneros y edades.	Si	Se viene cumpliendo	Cuenta con 8 personales y cumplen con los porcentajes de mujeres y jóvenes laborando.
	Estrategia 3: Limitar la diferencia entre los sueldos menores y más altos	Si	Se viene cumpliendo	Ya se viene dando en la empresa
	Estrategia 4: Establecer condiciones para con los socios propietarios de la empresa	Si	se viene cumpliendo	Los socios tienen un valor neto menor a 1 millón, así mismo el socio que tiene más del 50% vive en el mismo distrito de donde laboran los colaboradores
	Estrategia 5: Establecer política de atención a grupos desfavorecidos	Si	6 meses	Si es viable pero por el lugar donde se encuentra ubicada la estación, no cuenta con grupos desfavorecidos cercanos, por el nivel de rentabilidad, el

				descuento es bastante imperceptible.
	Estrategia 6: Mantener una relación duradera con los principales proveedores	Si	se viene cumpliendo	Si se sigue manteniendo la con el principal proveedor desde inicio de la empresa como tal.
	Estrategia 7: Trabajar con proveedores que tengan certificaciones internacionales	Si	se viene cumpliendo	Se viene trabajando con Primax quien cuenta con certificación internacional

Fuente: Elaboración Propia (2022)

**Tabla 9:** Viabilidad de las Estrategias Propuestas para las áreas de impacto de Medio Ambiente

Medio ambiente	Estrategia 1: Gestión del consumo de energía	Si	1 año	Biocom tuvo intentos en cuanto al uso de reflectores solares, el uso de estas fuentes de energía renovables es algo que desean retomar e implementar para toda la luminaria de sus instalaciones.
	Estrategia 2: Gestión del impacto ambiental del transporte	Si	3 meses	Por los altos costos de los proveedores locales se privilegia proveedores lejanos que tiene el transportar el producto.
	Estrategia 3: Gestión del consumo de agua	Si	3 años	Biocom cuenta con equipo para al ahorro y reutilización del agua. Además, tiene planeado implementar otras herramientas para la reducción. Las estrategias planteadas también aportarían a la educación de los clientes en cuanto al consumo eficiente del agua. En cuanto a prácticas de conservación de agua, de acuerdo con las proyecciones de posible inversión se extiende el plazo propuesto.
	Estrategia 4: Gestión de desechos peligrosos	Se aceptó parcialmente		Por la cantidad mínima de los desechos que se origina no podría desarrollar esta estrategia. Sin embargo, si se considera viable establecer las políticas escritas acerca de la gestión de desechos dentro la empresa, ya que, a la fecha, no cuentan con una.

	Estrategia 5: Gestión de materiales peligrosos en las instalaciones	Si	1 año	Es posible su implementación siempre que se realice previamente una capacitación.
	Estrategia 6: Implementar un Sistema de Gestión Sostenible	Si	4 años	La empresa tiene una proyección a los próximos 4 años debido al entorno y a sus estudios internos no tiene una proyección más larga, y aunque inicialmente en este plazo no estaba contemplado como objetivo principal la certificación debido a otros objetivos que la empresa persigue se entiende ahora que si podría ser posible y será considerado dentro de sus objetivos

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Con el resumen de la viabilidad evaluada de las 30 estrategias propuestas, se ha identificado que 2 propuestas no son viables de implementar ni en los próximos 4 años, y una de ella aceptada parcialmente, no hemos podido extender el plazo para la evaluación de su viabilidad por la proyección económica y social corta con la que cuenta la empresa debido a factores internos y externos de su entorno. Si bien 26 estrategias han sido identificadas como viables no todas han sido aceptadas de manera completa como se habían propuesto ya que sufrieron adecuaciones o aceptadas parcialmente lo que hizo que el puntaje que se pretendía obtener en la certificación se modifique y que finalmente la empresa Biocom alcance 69.4, puntaje con el que no podría certificarse como una empresa B sostenible.

Se detalla en el siguiente cuadro los puntajes que se obtendría con las estrategias viables, modificadas y rechazadas como resultado de la entrevista.

**Tabla 10:** Puntaje obtenido luego de la evaluación de viabilidad

Área	Puntaje obtenido con estrategias
Gobernanza	3.5
Trabajadores	25.8
Comunidad	12.7
Medio Ambiente	23.9
Clientes	3.5

<b>Total</b>	69.4
--------------	------

Fuente: Elaboración Propia (2022)

#### **4.5. Rol del Psicólogo en la Gestión Estratégica de la Empresa**

Este estudio representa una oportunidad para expandir las competencias del Psicólogo organizacional y el Psicólogo del Consumidor en la gestión estratégica del negocio.

Con esta propuesta basada en la certificación B Corp se han elaborado estrategias en cada área de impacto que posteriormente fueron evaluadas por el gerente de la MYPE Biocom.

Una oportunidad importante que resultó de las dificultades y limitaciones que se encontraron en el estudio, es el rol del psicólogo organizacional en el proceso de sensibilización, sobre todo previamente a la entrevista. Es decir que antes de presentar las estrategias se capacite en la importancia de la gestión ambiental y humana en las organizaciones, en especial en las MYPES, haciendo énfasis en los beneficios que trae consigo, ya que como se ha mostrado en el estudio existe cierta resistencia a este tipo de cambios lo que se ha visto reflejado en el rechazo de algunas estrategias, e incluso de sus adecuaciones.

Este estudio permite desarrollar y expandir las competencias del rol del psicólogo organizacional en una empresa en cuanto a la gestión sostenible del capital humano en la organización a través de la planificación y la gestión estratégica, buscando una visión integral de todos los procesos y principios de la organización, que se ha visto reflejado principalmente en las estrategias desarrolladas para el área de impacto de trabajadores de la certificación B Corp, donde además se recomienda proponer estrategias viables que no necesariamente generan costos para la empresa, las cuales podrían ser alianzas con instituciones educativas; trabajos de investigación que continúen y fortalezcan las líneas de este estudio, que incluso contribuye con la formación de futuros profesionales.

Un punto a resaltar en las diversas estrategias que se desarrollaron y, posteriormente se identificaron como viables se observa que la comunicación interna es estratégica a todo nivel en las diversas áreas de impacto de la sostenibilidad. Esto suma a

la importancia del rol del psicólogo organizacional en la gestión sostenible de las empresas, pues el cumplimiento de varias normas, procesos, métodos, entre otros, deben ser soportados en una adecuada y efectiva comunicación para que puedan ser adoptadas por los colaboradores y se comprometan con ellos de manera que haya un real cumplimiento de estos y la empresa pueda trabajar de manera sostenible con sus clientes, con su comunidad, medio ambiente y en su estructura organizacional.

A través del análisis de las estrategias en el área de impacto de Clientes, podemos ver la importancia del papel del Psicólogo del Consumidor que nos permite comprender y explicar el comportamiento de los clientes externos e identificar sus tendencias de compra a través del uso de herramientas como encuestas y entrevistas para mejorar el servicio que podrían estar buscando. Estas herramientas también permiten identificar el nivel de conocimiento del cliente interno en los 3 aspectos (social, ambiental y económico) de la certificación y buscar las soluciones respectivas para la implementación de este tipo de estrategias en la organización.

## **Capítulo V: Conclusiones**

Este estudio nos permitió conocer la viabilidad de implementación de estrategias organizacionales sostenibles basadas en una posible certificación B Corp para la empresa Biocom. Para el desarrollo de estas estrategias se tomó en cuenta toda la información disponible de la empresa tanto interna como externa a través del análisis estratégico, utilizando dos herramientas como las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, que finalmente fueron evaluadas por los líderes de la empresa para identificar su viabilidad.

Nuestra propuesta de estrategias a implementar en la empresa Biocom, finalmente logró alcanzar el puntaje de 69.4, lo que no permitiría obtener la certificación, al menos en los próximos 4 años. Cabe mencionar que este resultado cumple en primer lugar con el cuestionario que brinda el certificado, más no, los siguientes pasos como la verificación, pago por la certificación y otros procedimientos requeridos por dicho ente.

Este estudio tiene el potencial de brindar un primer paso en la construcción de un manual para que todas aquellas empresas del mismo tamaño y del mismo rubro puedan implementar dichas estrategias para encaminarse a tener un enfoque más sostenible en su desarrollo económico, social y ambiental. Asimismo, estas estrategias están previstas a ser aplicadas en un gran abanico de empresas, las cuales podrán adaptarlas según su

modelo de negocio, pero que no bastará para poder certificarse ya que cada empresa cuenta con estrategias ya aplicadas y algunas que no, así también el cuestionario exigido por dicho ente, varía de acuerdo al tipo de respuestas que la empresa esté ejecutando al momento.

Después de la entrevista con el gerente de Biocom SAC se pudo evidenciar la práctica de ciertas estrategias que ayudan a sumar puntaje para la certificación, pero que son puestas en práctica por la normativa vigente que supervisa este tipo de empresa, siendo Osinergmin, OEFA, ANA, Municipalidad del distrito, SUNAFIL, que son algunas de las entidades encargadas de la supervisión de sus normativas.

Asimismo, se pudo detectar la dificultad de aplicación de algunas estrategias por distintos factores, el principal es el tema de costo, que va acorde con los resultados de los estudios de Comex Perú, donde indican que la principal causa de la no formalización de una MYPE son los altos costos que implica la implementación de estas estrategias, como capacitaciones, junta de asesores externos, lo que involucra la contratación de personal externo.

Tras detectarse este factor que complicaba la aplicación de algunas estrategias se procedió a adaptar varias de estas por alternativas viables sin costo o con costo mínimo para poder cumplir con lo requerido por cada área de impacto de la certificación, con el fin de lograr el mínimo de 80 puntos. Es aquí donde el rol del psicólogo organizacional viene a cobrar importancia para la gestión estratégica del negocio de una manera sostenible buscando alternativas que se adapten mejor a la realidad de las MYPES.

Otro factor que dificulta la obtención de este tipo de certificado es el recurso humano, pues dependería de especialistas en las diversas dimensiones solicitadas, así como personal que se dedique exclusivamente al desarrollo de estas estrategias, esto a la vez representaría un costo adicional para la empresa. Este factor puede ser compensado momentáneamente con las horas “muertas” del gerente quien indicó el interés por el desarrollo de las estrategias. Por otro lado, para ampliar las líneas de este estudio se recomienda optar por estrategias que involucren las alianzas con instituciones educativas u organizaciones, de manera que los costos que impliquen se reduzcan al mínimo.

El siguiente factor detectado es el tiempo, a pesar de que la mayoría de estrategias pueden desarrollarse en un corto tiempo, esto no indica que puedan desarrollarse a la par,

ya que requieren de personal que se dedique a la investigación, planificación y aplicación de las estrategias.

Debido a los factores antes mencionados no se pudo lograr cumplir el puntaje mínimo requerido para la obtención del certificado ya que finalmente, con todas las estrategias aceptadas y adecuadas, Biocom al implementarlas solo lograría 69.4, puntaje que no le permitiría certificarse en los 4 próximos años debido a que la empresa, a la fecha, cuenta con una proyección a futuro por esta cantidad de tiempo, ya que el entorno y sector en el que se desenvuelve es muy volátil, incierto y complejo, esto además del tamaño de la organización, que no le permite desarrollar una proyección a largo plazo pues parte de sus objetivos principales es lograr la rentabilidad en el corto plazo que le permita seguir en el mercado.

Si bien, este estudio ofrece un primer paso para el acercamiento de este tipo de certificaciones en una empresa MYPE del sector hidrocarburos, los resultados nos demuestran que lograrlo como tal es aún muy ambicioso en el corto plazo, sin embargo, si nos muestra la importancia de este tipo de reportes de sostenibilidad, no solo para la obtención de la certificación sino también para ir de acuerdo a los cambios que el sector hidrocarburos viene experimentado. La aplicación de este tipo de reportes sostenibles también promueve la solidez de las empresas, mejora la imagen de la compañía y le otorga una ventaja competitiva frente a las demás en el mercado; promueve una mejor marca empleadora, asegurando la atracción y retención del mejor talento. Con el desarrollo de estas estrategias, Biocom o cualquier otra MYPE ganará competitividad a través de procesos ingeniosos, ágiles y sólidos, permitidos por la sostenibilidad.

Por otro lado, una limitación importante para conocer la viabilidad de las estrategias propuestas que llevarían a Biocom a certificarse como una empresa B Corp, es el corto plazo del que dispone sus proyecciones. Esto no ha permitido identificar si en un plazo mayor de tiempo la empresa podría implementar todas las estrategias identificadas para certificarse. También se asume la existencia de otros factores que no han sido determinados en este estudio por la particularidad de cada tipo de empresa. Además, se presenta como limitación, el no poder observar la aplicación de las estrategias en Biocom, lo cual nos permitiría conocer a detalle todo el proceso, desde la fase de investigación, planificación, aplicación y la medición de estas estrategias.

Finalmente, se brinda otras direcciones para futuras investigaciones. Primero, explorar o desarrollar otro tipo de certificación para el tamaño de empresa en el sector que se encuentra, debido a la alta limitación a nivel de recursos tanto económicos como humanos con las que cuentan las MYPES de este sector, y comparar estos resultados con la presente investigación. Segundo, extender este tipo de propuestas estratégicas a otras empresas del mismo tamaño para fortalecer el estudio brindado. Y, por último, darle seguimiento a la aplicación de las estrategias planteadas, para poder validar la sostenibilidad de la certificación en el tiempo.

## Anexos

Anexo N°1: Transcripción de la Entrevista a Profundidad

Gerente General de Biocom: Wilberts Loayza

Fecha: 01-10-2022

Alexandra: Y bien, Buenos días. Gracias por el espacio que nos brindas, para poder desarrollar la entrevista, deberíamos empezar comentando el objetivo de este estudio, que es poder evaluar la viabilidad de la implementación de estrategias sostenibles que le permitirá a su empresa poder lograr un desarrollo social y económico, y en cuanto al medio ambiente, también y así pueda ser más sostenible en el tiempo.

Entonces, estas estrategias que les voy a presentar a continuación ya están divididas en las 5 áreas que tiene la certificación, en relación con las 5 fuerzas de Porter y al análisis estratégico que se ha realizado previamente de Biocom.

Entonces, el área de impacto de trabajadores, para comentarle brevemente esta área, se refiere a la seguridad financiera, salud, bienestar, desarrollo profesional, compromiso y satisfacción de sus empleados. Entonces, esta sección. La política salarial, que es una de las estrategias que se está proponiendo que desarrolle su empresa, es un documento que regula el entorno de una manera objetiva y concreta; los derechos y obligaciones tanto para el empleador como para los trabajadores en cuanto a la política de hostigamiento.

G.G. Biocom: Mhm sí, anti hostigamiento. El tratamiento de estos casos en mi empresa se ha tomado la política de seguridad, el Tratamiento de la seguridad y salud ocupacional es en general para todos. De reuniones donde se levanta información, a dónde vamos, una situación que toma aproximadamente 3 años. Me gustaría saber si estoy bien, entonces esta si es posible, si es viable. Siempre y cuando existan estos formatos para adaptarlo, porque de requerir o contratar algún personal extra que se dedique a esto como empresa, te mencionó que no es viable. En cuanto al tiempo de ejecución creo que sí, si nos ponemos a buscar estos formatos sí sería posible hacerlo en 3 meses.

Alexandra: Ya perfecto, entonces entendemos que con el recurso se establezcan formatos base para el desarrollo de estas.

G.G. Biocom: Sí, es correcto.

Alexandra: Ya perfecto entonces, más o menos en la segunda. Básicamente, la actividad sería la Evaluación de desempeño, sugerimos que todas las evaluaciones sean trimestrales. Y también podría ser por los resultados obtenidos de la empresa en general. El Procedimiento sería a partir de una evaluación trimestral de desempeño o política de servicio con resultados obtenidos. Modificación. Finalizar. El presupuesto para desarrollar estrategias organizacionales, considerando que estos pasos se van a dirigir para esta estrategia y el proceso de implementación.

G.G. Biocom: En cuanto a la bonificación, esa me parece una estrategia interesante. Lo que sucede en el tema de grifo es que las ventas relativas usualmente no dependen tanto del grifo que esté atendiendo, depende de la situación de las empresas, y es que requieren un mayor consumo para sus vehículos, o si es que hay un crédito, entonces son clientes que sí o sí van a venir. Podrían ser aplicados por el nivel de atención que pueda brindar el grifo, por ahí podría ser la bonificación. Nosotros al estar en régimen mype, brindamos lo que es una media gratificación en junio y a fin de año. Un 50% del sueldo significaría agregarle otra media gratificación si estaríamos en la posibilidad de realizarlo. Claro que esto se tendría que aplicar en el siguiente año porque la rentabilidad para este y el año pasado no está cubriendo todos los costos totales, pero sí es un buen incentivo, lo considero así.

Alexandra: Ya excelente entonces esta estrategia también tiene que ver con el tiempo. Y podría ser viable en el año para poder realizarla.

G.G. Biocom: Esta estrategia, definitivamente, es muy interesante, ya tuve la conversación con el gerente general, y posiblemente ya lo estemos aplicando de aquí dos meses, porque digamos que por ahora no podemos disponer del efectivo, pero brindar un préstamo, digamos, puede apoyar mucho a un trabajador, que al ser en calidad de préstamo en algún momento va a ser devuelto, entonces, si lo vemos factible y que como usted me indica es también con fines de que se pueda quedar más tiempo, porque en el tema de grifos existe lo que es la alta rotación de trabajadores, entonces sí es súper viable y a lo estamos considerando como te indico.

Alexandra: Ya, entonces la estrategia número cuatro, el programa de salud corporativo. La estrategia es para poder tomar unas cuantas horas semanales de salud física, mental, luego definir los cronogramas de las campañas de salud a realizar y también en Internet se puede extraer información, no tendrían cosas porque sí.

G.G. Biocom: Correcto, si el tema de la salud, el tema físico y mental de los trabajadores creo que es parte fundamental de una empresa, porque sin ellos no existiría la empresa como tal. Como todo empresario, se podría decir que hay una preocupación. Lo que me mencionaste al inicio para poder enviarles recomendaciones semanales, creo que sería muy factible y viable por el tema de que si existen medios, los cuales brindan este tipo de recomendaciones, y hacerlo una buena práctica de manera semanal. Para los colaboradores lo que si no sería viable sería el tema de las visitas del nutricionista y psicólogo, ya que incurre en un costo muy elevado, Biocom por momento no puede financiarlo. El tema de la comunicación interna sí sería factible. En unos 3 meses hasta conseguir, algunas páginas que nos puedan brindar estas recomendaciones y compartirlos con todos los colaboradores. Incluso que tengamos que desarrollar las campañas anuales de nutrición, podría darse de acá un tiempo.

Alexandra: Sí, definitivamente es la idea, no la preocupación por los trabajadores siempre va a estar.

G.G. Biocom: Planteo que sería en unos dos o 3 años, debido a que el ingreso al grifo está cerrado, entonces esperamos que al pasar el año ya puedan culminar la obra, y bueno, el nivel de ventas pueda recuperarse, ahí sí sería factible, pero como le indico, tendría que ser en 3 años.

Alexandra: Perfecto, muy bien. aquí ya hemos contado con información de la empresa Biocom, vemos lo que actualmente ya van desarrollando en este año y para poder reforzar para. En cuanto a la implementación de seguridad es básicamente identificar medios de comunicación para enviar estas recomendaciones. Para el número de trabajadores que tiene la empresa, estaba contacto con el capacitador que toca temas de seguridad.

G.G. Biocom: Sí, es correcto, como mencionaste, el grifo como tal está en la obligación de contar con el plan de seguridad y salud en el trabajo, son cuatro capacitaciones que se brindan en el año, respecto a lo que son La lucha contra incendios, Auxilio y otros, esta capacitación se da si es que hay un nuevo colaborador. Son cuatro capacitaciones. En

cuanto a las charlas, no se brindan, pero creo que se podrían acoplar a las charlas también sobre salud física y mental, se podrían aplicar y semanalmente, creo que también podría encontrarse alguna página que nos brinde este tipo de referencia. En cuanto a los afiches, si me resultan bastante interesantes. Por los cuales sí se podría llegar a invertir porque es importante para seguir manteniendo la estabilidad de los colaboradores, si es viable y se podría realizar. Bueno considero que sería en unos 3 meses. Y con respecto a la información, el Comité en sí está conformado, pues por 1 externo y 1 un colaborador, como mencionaste, esto ya está plasmado en el plan de seguridad y salud en el trabajo.

Alexandra: Respecto a la estrategia 6, continuamos. Un programa de capacitación técnica y blanda. La Estrategia número 3 entonces, que sean necesarias, esto va a ser un diagnóstico de necesidades de capacitación, así como capacitación, así como el tiempo para implementar esta estrategia será alrededor de unos 3 meses.

G.G. Biocom: En cuanto a la capacitación técnica y blanda, nosotros somos o tenemos la franquicia de Primax como tal, se nos ha enviado hace un mes, un capacitador. En cuanto a la forma de venta, no que es lo que debería mencionar, cómo debería realizarlo y todo el procedimiento como tal no está especificado, como Primax existe todo un orden, digamos que eso tendría que ser la capacitación técnica que adicionalmente también se les da a los trabajadores. En la parte blandas no la tenemos, pero sería muy interesante ya que está en constante contacto con el cliente final. Eso sí, me parece una estrategia bastante viable que debería aplicarse.

Alexandra: Y en cuanto digamos, a elegir a un colaborador para que pueda enseñar a sus otros compañeros, definitivamente, este tendría que ser el que tiene más tiempo, pero la experiencia nos ha indicado que los colaboradores con más experiencia no suelen cambiar de forma rápida sus hábitos no se mantienen en lo que, como siempre, han trabajado.

G.G. Biocom: Digamos sí, sería un poco complicado eso por los trabajadores que ya tenemos, que ya llevan un tiempo. El poder contratar un capacitador, como te indicaba hace un momento, por el momento no sería viable. Creo que de acá a unos dos o 3 años, como lo mencionaba.

G.G. Biocom: En cuanto a elegir un colaborador, no sería viable porque digamos, el colaborador como tal, no veo a alguien capacitado en estos momentos. Y digamos, por el tema de su edad también, espero simplemente sea solo un sesgo. Se enfocan en uno

mismo, no existe ese apoyo, es algo que todavía nos falta mejorar. Debería hacerse de otra manera, quizá al desarrollar un taller de habilidades de liderazgo, primero con estas personas. Si es correcto, y el taller es bastante importante, pero por el momento no contamos con un personal, así que sí tendría que ser el siguiente año porque sí lo considero es esencial y creo que sí podría obtener los fondos para poder acceder y al menos traer un taller que pueda este educarlos.

Alexandra: Ajá, en un año. Sí, es correcto. Otra estrategia es el desarrollo de un programa de autogestión, al igual que la Evaluación de desempeño que la vamos a evaluar de manera trimestral por las actividades operativas que tiene. Tiene un costo aproximado de 500 soles.

G.G. Biocom: En cuanto a esta estrategia, sí me parece una estrategia bastante grande, digamos, la empresa como tal no cuenta con departamentos, que quizá debería desarrollar el área de Recursos Humanos. En el organigrama como tal, solo tiene pues un gerente y serían los puestos operativos, que son los griferos. Aplicar este programa como tal si lo veo muy complicado. Y la inversión es bastante grande, contar con un personal extra no es posible. Por lo cual no, no le veo mucha viabilidad a este este proyecto. Tendría que ser cuando la empresa pase de ser una mype a una Mediana empresa o más grande para desarrollar este tipo de estrategias. Lo que sucede en este mercado, actualmente en el mercado cusqueño y exactamente en el distrito de San Sebastián es que somos el distrito que tiene los precios más bajos en cuanto a los combustibles, claro que este es un beneficio para la sociedad, pero lamentablemente reduce al mínimo la rentabilidad del grifo como tal. Sé que muchas veces las personas piensan no, qué tan caro están vendiendo el combustible, pero nosotros no somos los que ponemos el precio, digamos el precio es alto de por sí, eso sí importa, los venden las grandes cadenas, como son Primax, Repsol, ellos los venden, se paga un flete que es el transporte desde Conchan, de Arequipa a Cuzco, y ahí simplemente se le agrega un adicional que vendría a ser la rentabilidad que mencionándole con las tareas de transparencia básicamente son 80 o 60 céntimos por galón, y estos estos son, una rentabilidad bruta ni siquiera es neta, porque ahí existe lo que es la renta que se tiene que pagar, que es 1.50 si hay pagos con tarjetas Visa, que es una comisión de 1.70. Entonces, prácticamente la utilidad es muy baja a pesar de tener este de mover mucho dinero como tal. No sería muy factible en el momento.

De aquí a unos 5 años talvez o cuatro años, claro que ya tenemos dos sucursales, si se llega a la apertura de otra más si sería necesario por la cantidad de trabajadores.

Alexandra: Entiendo, entonces, con respecto a la siguiente estrategia. Sobre todo a la rotación, las personas cambian de su lugar de trabajo. También el programa de reclutamiento interno.

G.G. Biocom: Si, bueno, como me mencionaste, el tema de poder encontrarlo en algunas páginas y todo esto sería lo ideal. Como te mencionaba el tema de la rentabilidad baja, nosotros si queremos crecer, o sea, esa es la idea, pero en un primer momento no podemos tener muchos gastos altos. De encontrar todos los formatos, esto sí es factible aplicarlo. Lamentablemente, hasta el momento no he podido ubicar este tipo de documentos. Y bueno, si sería el tema de una consultoría, como te comentaba, si se abre la posibilidad de abrir la tercera sucursal sí o sí, tendríamos que contratar una consultoría, por la cantidad de personas. Sí, sí lo veo viable. Pero en unos. En en 1 o dos años más o menos.

Alexandra: Esas son las estrategias que planteamos para que la empresa pueda obtener un puntaje de 28 puntos, 7 en 133. Con respecto a la viabilidad humana y el tiempo, no se podrá complementar. Entonces, ante manera, vamos a evaluar cada área de impacto de la empresa con respecto a sus clientes, y la calidad de sus productos y servicios. También se tendría que revisar la normativa, verificar lo que aplica a la empresa.

G.G. Biocom: Ajá, en cuanto, al tema de manejo de datos, ¿con qué finalidad, se estaría dando?

Alexandra: Digamos. Si la política de datos, el proceso es parte de la Protección de Datos del cliente, esto para que los clientes y en general puedan saber con seguridad que sus datos están siendo manejados.

G.G. Biocom: Correcto, perfecto. Ahora si me quedo más claro. ¿Eh? Bueno, sí, sí. Creo que sí sería necesario crear esta política para que los clientes también tengan una mayor confianza, claro que los datos como empresa que obtenemos, son los necesarios y requeridos por la SUNAT, como son el DNI del cliente y la razón social, no aparece la dirección por un tema también de Protección de Datos en el Grupo. No hemos utilizado hasta el momento, digamos ese tipo de data, quizás si se podrían sacar estadísticas de la frecuencia de consumo o cosas así, pero creo que esta política tendría que aplicarse. O

tendríamos que ver qué podemos hacer con esta data. Si es que el cliente también al final está de acuerdo. Sí lo veo viable, es más, lo veo necesario para también transmitir esa confianza al cliente. El tiempo de aplicación sí tendría que ser en 1 o dos meses.

Alexandra: Se puede establecer una encuesta de satisfacción.

G.G. Biocom: Si esta es una muy buena estrategia, ya lo estamos considerando debido también a que ya se está frecuentando los pagos con yape y en este el Código QR lo están manejando bastante bien, nunca antes se había implementado un tema de satisfacción del cliente. Pero si lo veo necesario, para poder saber en qué estamos fallando y qué podemos mejorar. La impresión de QR, sí tenemos los equipos y medios para poder realizarlo, ya contamos con todo ello y bueno, solo faltaría la creación de todo el cuestionario. Entonces, en cuanto al beneficio, sí, estamos en la posibilidad de brindarlo porque es algo necesario, conocer qué es lo que está buscando el cliente y en qué aspectos mejorar. Si lo veo bastante viable y posiblemente ya lo pongamos en funcionamiento, dos meses me parecen más que suficiente.

Alexandra: Así es. Para conocer los comentarios, quejas y sugerencias para los resultados. No requiere nada un costo más que el tiempo que se va a destinar.

G.G. Biocom: Correcto, correcto. Este sí, tendrá que darse de esa forma, porque de nada serviría tener los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente si es que no se comparten, no? Y sí, en cuanto al tiempo que puedan utilizar los empleados en escuchar esta capacitación o retroalimentación. Si es factible, porque hay horas en los que no están atendiendo vehículos, no tenemos la alta frecuencia de vehículos que claro deseamos.

Alexandra: Pero sí es viable, el tiempo que mencionó, con respecto a las estrategias planteadas, tomamos en consideración el tiempo. Perfecto, muchas gracias.

Priscila: Bueno, hablando del área de impacto gobernanza, tenemos la estrategia de la elaboración de la misión, la cual, incluye una declaración de reducción de desechos y reciclaje de empaques plásticos, y la atención AA, sin distinción a usuarios en situación de vulnerabilidad. El procedimiento sería redactar la misión, que incluye las declaraciones que existan sobre la capacitación sobre reciclaje y la reducción de los

desechos. Y que también se evalúe mensualmente las tasas de reducción al momento de iniciar el proyecto y mantener un nivel de promedio, ya sea por kilos.

G.G. Biocom: En cuanto a esta estrategia, se debe tener en conocimiento que, para poder redactar esa misión tenemos que cubrir los que se están conceptualizando por reducción de desechos, por el reciclaje de empaques. Esto sí, tomaría un tiempo, pienso que de unos 3 a cuatro meses. En cuanto a los reciclajes de empaques, el grifo como tal no es que brinda algún producto que viene en empaques, simplemente es la venta de los combustibles. Lo que sí, lo que sí, eso sí, podría afectar al tema de venta de aceites lubricantes, que sí cuentan con empaques, pero que éstos a la vez este. Sean reciclados.

G.G. Biocom: En cuanto a las evaluaciones mensuales y las capacitaciones. Sí tomaría su tiempo porque requieren de un personal esté capacitado también para que brinde aspectos. Sobre estos temas. Las evaluaciones también se medirían de acuerdo al resultado de la capacitación y para poder mantenerlo en el tiempo de ejecución. Pienso que estaría rondando, pues un año y medio, por la cantidad de acciones a realizar.

Alexandra: En cuanto a la implementación de prácticas con los socios, en esta parte se tiene como programas la retroalimentación con los socios en temas sociales o medioambientales. Además, se daría una publicación en la página de Facebook sobre el mecanismo y resultado del involucramiento con los socios. Y. En esta en dicha retroalimentación. Los socios tendrían que examinar qué tal fueron las acciones implementadas, tendría que haber propuestas de mejoras en dichas acciones y algunas iniciativas nuevas propuestas por ellos. El tiempo de ejecución tendría que ser de dos años. El presupuesto básicamente tendría que ver con una capacitación previa, también con los socios.

Alexandra: En cuanto a establecer capacidades de monitoreo social y ambiental, se tendrían que establecer.

G.G. Biocom: Sería a partir de mediciones de agua y energía que vienen en los recibos de dichos de dichos servicios. Esto sí es factible, ya que no involucra ningún costo. En cuanto a las mediciones, para cumplir con los objetivos de reducción, si tendrían que pasar al menos 1 o dos años para ver la viabilidad de esto, ya que la empresa como tal más o menos mantiene un nivel constante de uso de energía y agua.

Priscila: En cuanto a la estrategia de establecer el organigrama.

G.G. Biocom: Si la creación del organigrama se debe definir, que también defina la estructura de gestión. Adicional a esto, también se tendría que crear el reporte de la empresa. En el cual éste establecido de manera formal, las tareas de cada empleado. Su nivel de responsabilidad y de autoridad. Asimismo, se deberían organizar reuniones del equipo gerencial para poder planificar estrategias y tomar decisiones operacionales de la empresa en sí, ya que la empresa no cuenta con un organigrama como tal. Bueno, es básico donde se explican o se menciona solo los cargos y nombre de las personas, mas no están con las descripciones de sus tareas a desarrollar, esto es un inconveniente justamente por las pocas personas que laboran en la empresa y vamos yo como gerente, la mayoría de decisiones se cubren de mi parte, y luego serían los empleados del área operativa, que, básicamente se encargan de despachar el combustible. Pero todavía falta la formalización y la descripción de los servicios que realiza mi persona. El tiempo para poder ejecutarlo sí tendría que ser más o menos de un año para poder definir claramente cuáles son estas acciones que tiene cada personal. Asimismo, también para organizar las reuniones. de manera gerencial y las proyecciones en cuanto a las estrategias.

Priscila: La siguiente estrategia sería contratar una Junta de asesores externos. Esta tendría que realizarse primero con la búsqueda y luego la contratación, de esta Junta, la cual va a supervisar la buena gobernanza.

G.G. Biocom: Definitivamente tener un asesor externo o, en este caso, una Junta, sí tendría un alto costo, el cual la empresa como tal no puede asumir porque justamente por la baja rentabilidad del negocio, simplemente se está compensando el tema de gastos con las ventas que se están dando. Todavía es algo bastante impensable, pero podría realizarse en unos tres o cuatro años, siempre y cuando exista una Junta de asesores que sea experto en el tema y también algo compensable que nos pueda generar un mayor beneficio con el tiempo.

Priscila: La siguiente estrategia sería elaborar un código de ética y una política de denuncias. Para este procedimiento sería crear este código de ética formalizado por escrito y la política de denuncias, que también sería formalizado por escrito.

G.G. Biocom: Este tipo de códigos y políticas creo que sí. Sí, existen varios modelos, nuestro mismo proveedor Primax dispone de uno, entonces sí sería más fácil poder

aplicarlo a la empresa. Al menos tenerlo por escrito, tendría un plazo de unos 3 meses para poder hacerlo. El resultado o impacto, en la toma de decisiones frente a una política de denuncias. Sí conllevaría más tiempo porque se tendría que determinar qué personal tendría que ser el que tome acciones al respecto a alguna supuesta denuncia.

Priscila: En la siguiente estrategia sería la creación del informe de transparencia para los socios y los empleados. Esto tendría como procedimiento la reunión anual y el reporte que informa la titularidad real de la empresa, así como los miembros de la Junta directiva, el desempeño financiero, que también tiene que ser mostrado a los empleados que tengan el acceso al desempeño social y ambiental que tuvo la empresa como tal.

G.G. Biocom: Bueno, de todos estos datos, si son de conocimiento, al menos como gerentes, y si lo dispongo, pero tendría que formalizarse un documento o estructura para poder explicarlo a los empleados, considero que sí se podría aplicar en un año, pero siempre y cuando se tengan todos los demás datos.

Priscila: En cuanto al área de impacto comunidad, una de las estrategias sería brindar capacitaciones, en temas relacionados a la diversidad, equidad e inclusión, se tendrá que brindar unas 3 capacitaciones, tocando cada tema con los empleados.

G.G. Biocom: Si es posible, el tema es poder conseguir a un experto que pueda brindar estas capacitaciones y poder realizarlos. Considero que el tiempo de ejecución antes de poder realizarlo tendría que ser unos 6 meses, porque también tendría que haber una capacitación hacia mi persona respecto a estos temas. Para luego también continuar con la diversidad en la misma empresa. Claro que, por tener también un costo todavía no es algo viable a realizarse.

Priscila: La siguiente estrategia sería establecer monitoreos de géneros y edades, en el cual se tendría que crear una comparativa de edades y género para poder mantener porcentaje de empleados según el sexo femenino y la edad. El procedimiento sería hacer anualmente una comparativa de edades y géneros de todos los empleados. Para poder tener una fuerza laboral diversa, se tendría que mantener entre el 25 al 39% de mujeres en las empresas y tener empleados menores de 24 años cumpliendo la tasa del 10% de toda persona.

G.G. Biocom: Actualmente la empresa como tal cuenta con 8 trabajadores, de los cuales están laborando 3 mujeres, por lo cual, si se llega a cumplir el porcentaje requerido, no. En cuanto a menores de 24 años solo se dispone de un personal, pero también estaría calzando con el 10% de todo el personal, y poder hacer anualmente una comparativa de géneros. Si es viable, porque, digamos solo sería verificar, que se siga cumpliendo las métricas establecidas con el tiempo para poder realizarlo, tendría que ser cada año.

Priscila: La siguiente estrategia sería limitar la diferencia entre los sueldos menores y más altos, de los cuales se tendría que verificar el nivel de sueldos y que los más altos no superen 5 veces los más altos.

G.G. Biocom: Sí, la empresa como tal si estaría cumpliendo con la estrategia.

Priscila: En cuanto a establecer condiciones para que los para los socios propietarios de la empresa, se tiene que corroborar el valor que tengan los socios en la empresa, que no tengan un valor neto o que tengan un valor neto menor a un millón de dólares y con un ingreso en un lugar menor a 200,000.

G.G. Biocom: Si, los socios si cumplen con esa condición. Y también el accionista, que dispone de más del 50%, debe tener domicilio en la misma comunidad, que al menos 2 tercios del personal. También se cumple esto, la empresa como tal si está cumpliendo, por lo cual si se estaría aplicando la estrategia propuesta.

Priscila: En cuanto a establecer políticas de atención a grupos desfavorecidos. El procedimiento a realizar sería crear un lineamiento de requisitos que debe cumplir un grupo desfavorecido para brindarle un descuento especial. ¿

G.G. Biocom: Si, es viable, si podríamos invitar este tipo de grupo desfavorecido, pero parece, me suena un poco, ¿cómo podría decir mencionarlo? ¿Un poco irreal?, porque el precio de los combustibles hoy por hoy está bastante alto y grupos desfavorecidos que también trabajen con este tipo de combustibles, hay muy pocos, tendríamos que llegar a sectores un poco más alejados para que tengan estos beneficios y en si el beneficio simplemente se vería reducido en el tema de precio, pero por lo que se maneja una baja rentabilidad, el descuento es mínimo, no es muy perceptible. Pero sí se puede crear todos estos lineamientos, si es que en algún caso llegara a apersonarse este tipo de grupos desfavorecidos, esto es por la ubicación en donde nos encontramos.

Priscila: La siguiente estrategia sería mantener una relación duradera con los principales proveedores, en la cual la indicación sería seguir trabajando con los proveedores que se tuvo desde el primer año de operaciones, y que esto se esté cumpliendo a la fecha.

G.G. Biocom: Al iniciar ya se tenía una relación con nuestro proveedor Primax, y también con los proveedores cercanos, ya sea en el área de transportes, que son de aquí mismo, de Cuzco, que nos traen los combustibles.

Priscila: Otra estrategia es trabajar con proveedores que tengan certificaciones internacionales, en el cual se debería mantener el proveedor que tenga una certificación internacional.

G.G. Biocom: Esta estrategia, sí se está cumpliendo con la empresa, ya que justamente Primax acaba de obtener el certificado Top Tier para sus combustibles, el cual es un programa establecido por las empresas constructoras de automóviles más reconocidas del mundo, adicionalmente con los que venden este tipo de hidrocarburos, los cuales analizan la mayor calidad del producto. Obteniendo esta certificación internacional, por lo cual sí se estaría cumpliendo.

Priscila: Con respecto a medio ambiente, cuenta con cuatro áreas, una de ellas es la gestión ambiental, energía, el agua, tierra y aire. Entonces, a partir de estas hemos dividido las estrategias, la primera estrategia, es la gestión del consumo de energía. Para ello, es hemos propuesto aplicar un plan de reducción de recursos, es decir, a través de un manual y capacitaciones, dirigido a todos los trabajadores de Biocom, este incluye temas como el uso racional de la energía, mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades, proceso que. Estos manuales se pueden encontrar en bases de datos, en reportes de empresas del sector y otros recursos en Internet, el presupuesto que se planea sería de aproximado de 15 soles, dependiendo del material visual que se utilizará, para que se puedan publicar en las instalaciones de la empresa. ¿Qué piensa de esta propuesta?

G.G. Biocom: Correcto. En cuanto al tema de consumo de energía, me indicas un programa o manuales, en este caso, sí sería factible. Los trabajadores usualmente no son tanto de leer estos manuales, quizá tendría que ser algo más explicativo o tal vez un video.

Priscila: Sí, pueden ser manuales, videos, y todo el material audiovisual que se puede encontrar en los sitios, incluso se pueden crear videos cortos que tengan todo el contenido necesario.

G.G. Biocom: Correcto, claro, porque lo ideal tendría que ser contar con capacitaciones, pero en este caso, si se quiere reducir costos, sería bueno este tipo de videos, creo que sí se puede buscar por todo Internet. Si es si es viable. El tiempo está bien, es posible poder aplicarlo y que no nos incluyan costos.

Priscila: Entonces, si es viable. Continuemos con la siguiente estrategia, que sería establecer metas de reducción, esto a través del uso de fuentes de energía renovable de bajo impacto, planteamos una reducción de la energía en un 2%, me comentas si esto sería viable, si cuentan o planean tener alguna fuente de energía renovable.

G.G. Biocom: Bueno, en cuanto al tema de reducción, sí tendría que haber un cambio en cuanto a las luces, porque digamos la energía es constante en cuanto al dispensador, aunque esto varía dependiendo de la venta que se haga, mientras más uso se le da a los motores de extracción de combustible, es un mayor consumo energético, adicionalmente, se cuenta con el tema del lavado, se trabaja con un motor, el tipo lapicero que extrae agua del subsuelo; adicionalmente, también hay otra máquina que es especial para el lavado, que son unas máquinas karcher, la cual si reduce el consumo energético y reduce el consumo de agua. Son máquinas que son más especializadas industriales para este tipo de servicios. Priscila: Entonces ¿ya cuentan con estas herramientas?

G.G. Biocom: Sí, sí. Contamos con ellas, digamos que el tema de reducción, en todo caso, tendría que ser de un menor uso, retomar las bombas más antiguas. Bien, en cuanto a los reflectores, hemos tenido un intento de utilizar reflectores con paneles solares, que se encuentran activos, pero no son tan eficientes como lo son con corriente directa. No, no logran el nivel lumínico que se desea o se necesita para la estación de servicio.

Priscila: entonces, ¿crees que sería factible esta reducción del consumo con un 2% en aproximadamente unos 12 meses a partir de la fecha?

G.G. Biocom: Sí, creo que todavía existen unos equipos lumínicos que si son antiguos sería cuestión de renovarlos, y aquí últimamente los focos LED son más ahorradores.

Entonces sí, sería factible, lo que sí es que se tiene que tener una buena investigación para poder invertir en los equipos adecuados, si se podría dar esa reducción.

Priscila: Claro, entiendo que lo que para que sea viable necesitan un tiempo y el presupuesto para comprar estos nuevos equipos lumínicos, no para reducir el consumo de los actuales. Entonces, la otra estrategia, es la gestión de impacto ambiental del transporte, que está dirigido a los proveedores, planteamos establecer políticas o medidas de transporte sostenible para los proveedores a través de manuales con medidas, acciones respetuosas con el medio ambiente al momento de distribuir los productos. También otro manual dirigido a los conductores, operadores que son parte de los proveedores, con respecto a las técnicas de uso eficiente del combustible y el mantenimiento de sus equipos. También, sería una exigencia hacia sus proveedores sobre la utilización del método de transporte de menor impacto ambiental, en este caso podría ser, por ejemplo, evitar el transporte aéreo. También sería a través de recursos encontrados en internet y que se puedan publicar dentro de las instalaciones, esto de implementaría en unos 3 a 6 meses. ¿Te parece viable esta propuesta?

G.G. Biocom: Claro. Lo ideal sería comprar de la planta de aquí de Cuzco, para que exista, digamos, un menor consumo de petróleo desde el lugar de compra. Pero sucede que los precios que manejan la planta en Cusco son muy altos en comparación a los de lugares como Mollendo, Arequipa o Conchán en Lima. Por lo cual, a veces se prefiere comprar de estos lugares. Ahora, otra carencia más, es que la gasolina 90 no se vende en Cusco, entonces sí o sí se tiene que traer desde otro de estos puntos que te mencioné antes.

Priscila: Entonces, con lo que me mencionas, ¿sería viable?

G.G. Biocom: Sí, el tema de darles esta documentación de cierta forma también ya influye en el proveedor, porque justamente estos temas no se hablan, más que todo se coordine el tema de precio, la cantidad a traer, y creo que podría marcar la diferencia en este caso.

Priscila: Bueno, entonces consideramos que es viable. Ahora pasamos a la tercera estrategia, que es la gestión del consumo de agua, esto también sería a través de un manual donde se establezcan formas de reducir la cantidad de consumo del en el trabajo, que contenga temas, como por ejemplo, cerrar bien, los grifos, reutilización y algunas otras opciones. También se utilizaría material audiovisual, que puede variar dependiendo del material que se utiliza, infografía u otros. Esto se aplicaría en un periodo de 3 meses.

También proponemos alternativas para reducir el consumo del agua el centro de trabajo, a través del uso de tecnologías eficientes para reducir el consumo, que conlleva a la reducción del consumo de agua en un 2%, en 12 meses. Correcto. ¿Entonces consideras que estas propuestas son viables?

G.G. Biocom: Si el tema de ponerles infografías sobre el uso adecuado de agua, si lo veo factible, es viable para que estén en los puntos de grifos y lugares donde se realiza el lavado para que haya una mayor concientización. Este sí me parece una una iniciativa bastante buena, ya que justamente es lo que con lo que se lucha a diario. Usualmente el taxista como tal no suele respetar, no tiene un uso adecuado para el lavado de su vehículo, entonces esta podría ser una buena forma de comenzar a implementar este tipo de infografías.

G.G. Biocom: Hay un establecimiento de alternativas para reutilizar el agua, por ejemplo, el uso de tecnologías para reducir el consumo en la reducción del consumo en Siria. Tendría que comprarse un nuevo equipamiento, el cual permita reutilizar el agua que se utiliza en el lavado no, que pueda separar lo que son los restos, las partículas sucias o la arena, principalmente, y seguir utilizando esa agua en los vehículos. Claro que esto sí tiene un costo bastante alto y por el momento, todavía la empresa como tal no podría asumir, se tendría que ver de aquí a unos 3 años, porque por el lugar donde nos encontramos todavía no está bien del movimiento que antes se tenía.

Priscila: Entiendo, entonces pasamos a la cuarta estrategia, que sería la gestión de desechos no peligrosos. Eso también va a ser hasta a través del establecimiento de metas de reducción de la producción de desechos en un 3% en los próximos 12 meses. Esto lo proponemos a través de un programas de reciclaje, que sería primero establecer una política de reducción de desechos y la reutilización de estos desechos, que esté publicada en las instalaciones a través de material visual que pueda concientizar a los trabajadores de la empresa. El reciclaje a través de programas y centros de acopio en el lugar de trabajo y que estos puedan ser llevados asociaciones que ayuden a grupos o comunidades a través del reciclaje. Esto sería unos 6 meses aproximadamente. ¿Entonces te parece factible esa estrategia?

G.G. Biocom: Bueno, en cuanto al tema de reciclaje o bueno, en separación de los residuos por normativa, todos los grifos tienen lo que son tachos de residuos inorgánicos

y orgánicos. Adicionalmente, también contamos con arena, bueno esto es para un tema de limpieza en la calle, de combustible o también contra la lucha contra incendios; la poza, la limpieza de calles de combustible. Es por normativa, adicionalmente, últimamente he estado viendo en los grifos este tacho donde se comienzan a reciclar las botellas. Como empresas, quizá podríamos invertir en este en este tipo de tacho, pero les comento que este es un servicio de estación, el cual no solamente es un grifo, sino también lugar de cambio de aceite, los cuales manejan envases plásticos para la venta de aceite, estos envases, si se reciclan, se llegan a vender a una empresa recicladora, en sí. Pero sería ideal poder, como me comentaste en comunidades, algo así me mencionaste, bueno, que sería cómo llevarlos.

Priscila: Sí, asociaciones que ayuden grupos o comunidades y a través del material de reciclaje. De hecho es una estrategia que también se aplica en una empresa de hidrocarburos, Petroperú, tienen un programa llamado “Reciclar para Ayudar”. ¿Sería viable?

G.G. Biocom: Sí, es muy buena la idea. Como te comento en otro grifo, sí he visto que existe el reciclaje. Pero nosotros somos una pequeña empresa, o sea, así como los otros grifos son pequeñas. Plupetrol tiene una gran envergadura, la cual digamos, tiene varias conexiones, no encuentran reciclado, por eso que pueden atender como y apoyar a comunidades, en cambio por la cantidad mínima que se pueda reciclar aquí, no veo muy factible que pueda brindar un gran apoyo. No sería factible o viable.

Priscila: Bueno, entiendo. Me habías hay instituciones que establecen normativas para la gestión de materiales peligrosos, sin embargo, esta normativa no está escrita o documentada dentro de Biocom. Por ello, también sugerimos que se podría implementar una documentación escrita, políticas o también incluso material visual que especifica los procedimientos. El almacenamiento, incluso la eliminación de cada tipo de material peligroso, y esto puede ocurrir centro de 3 meses aproximadamente.

G.G. Biocom: Si correcto, es un plan que todavía nos falta tenerlo por escrito. Pero que también conlleva una normativa en cuanto digamos a los derrames de combustible que puedan suceder. Existe todo un procedimiento a realizarse, digamos esto nos controla lo que es la OEFA, también tenemos unos cuadernos donde escribimos los incidentes no respecto a esto y el procedimiento realizado como tal, pero hasta el momento la empresa

no ha tenido ningún tipo de este incidente, no por lo cual no se ha requerido. Lo que sí igual falta es ponerlo en escrito. Con una planificación adecuada sobre cómo se debería realizar, creo que sí sería factible, siempre y cuando haya capacitación respecto a estos temas, entonces pienso que se estaría realizando en un promedio de un año, siempre y cuando se tenga algún experto en el tema. Pero escrito también con procedimientos que puedan ayudar a poder gestionar y concientizar también a los usuarios con estas medidas.

Priscila: Bueno, entonces pasamos a la última estrategia, que sería la implementación de un sistema de gestión sostenible, en este caso, como estamos hablando de las de la certificación. B Corp, qué cuenta como con estas áreas de impacto y es lo que proponemos. Que en un inicio se propuso en un plazo de 3 años, para ello se debe incrementar los esfuerzos anteriores. Para poder certificar hay una serie de pasos a seguir, por ejemplo, hemos completado la evaluación del impacto, que es el primer paso, luego también hay un cuestionario de divulgación e industrias controversiales, un pago inicial que equivale al 30% de la cuota anual, que equivale al 150 dólares, posteriormente hay una revisión del cumplimiento de las respuestas en la evaluación de impacto con documentación de las prácticas y evidencia de estas para comprobar que, efectivamente, cumple con todas estas prácticas.

G.G. Biocom: Definitivamente tendría que ser uno de los objetivos que tenemos como grifo bandera de Primax. Ya que, como última noticia salió que Primax ha logrado una certificación Top Tier como uno de los mejores combustibles, es el primero en el Perú que vende combustible certificado y alineando también a los temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Como grifo bandera tendríamos que apuntar hacia eso, claro que los 3 años sí me parecen un poco cortos, apuntar a un tipo de certificación de esta magnitud, considero que tomaría unos cuántos años más, pienso que unos 4 años a más para poder cumplir este todos los requisitos que nos pide la certificación como tal.

Priscila: Entiendo. Entonces eso sería todo, muchas gracias por tu tiempo.

## Referencias bibliográficas

- 5 fuerzas de Porter (s.f.). *Las 5 Fuerzas De Porter - Clave Para El Éxito De La Empresa*.  
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S. & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. New York: FOMIN, Banco Interamericano de desarrollo. [http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS\\_EMPRESAS\\_\\_NUEVAS\\_ECONOMIAS\\_LAS\\_EMPRESAS\\_B\\_EN\\_SURAMERICA\\_2013.pdf](http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS__NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf)
- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience*. 7(2) 187-197
- Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). *Asana*. (s/f). Recuperado el 3 de octubre de 2022, a partir de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill
- Asociación Automotriz del Perú(s. f.). Cusco es la cuarta ciudad donde más vehículos nuevos se vende | Asociación Automotriz del Perú. Recuperado 12 de octubre de 2022, a partir de <https://aap.org.pe/aap-cusco-es-la-cuarta-ciudad-donde-mas-vehiculos-nuevos-se-vende/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *STRATEGIA*, 70-80.
- B Lab Global (2022). *Position statements on controversial issues and industries*. <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/controversial-issues>
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Roc Filella Escolá, trad. México: Gedisa. (Trabajo original publicado en 1999).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Cusco (2021). Informe Sector Automotriz Cusco. Cusco.

- Certificación TOP TIERTM: Calidad para tu vehículo | PROGAS. (s/f). Recuperado el 2 de octubre de 2022, a partir de <https://www.progas.com.mx/certificacion-top-tier-calidad-para-tu-vehiculo/>
- Chávez, M; Lulich, A; Tenorio, P & Ugaz, R. (2018). *Lineamientos generales para la gestión de la comunicación estratégica de la certificación “Empresa B”*. [Tesis de Maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625220/Ch%C3%A1vezC\\_M.pdf?sequence=15](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625220/Ch%C3%A1vezC_M.pdf?sequence=15)
- ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (s/f). Recuperado el 13 de septiembre de 2022, a partir de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-aumento-del-salario-minimo-complicaria-la-formalizacion-de-las-MYPES-de-las-cuales-solo-un-137-fueron-formales-en-2021>
- ComexPerú (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu->
- Consortio de investigación económica y social. (2021). *Desarrollo sostenible e inclusivo, MYPE*
- Creswell, J. (2012). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa*. (4ª ed). USA: Pearson. Recuperado de: <https://goo.gl/tNzcbu>
- De Giacomo, M. R., & Bleischwitz, R. (2020). Business models for environmental sustainability: Contemporary shortcomings and some perspectives. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3352–3369. <https://doi.org/10.1002/bse.2576>
- De Lama, M. (2015). *Análisis político, normativo y técnico de la situación del subsector hidrocarburos en el Perú*. DAR.
- Delgado, A. (17 de agosto de 2022). *Qué es y cómo conseguir un certificado B Corp para tu empresa*. Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/gestion/b-corp-empresas/>

Economía Verde (s.f.). Pymes relacionadas con Sistema B.  
<https://economyaverde.pe/pymes/afiliaciones/sistema-b/>

*Entorno de la empresa ¿Qué es?* (s/f). Recuperado el 3 de octubre de 2022, a partir de  
<https://www.sdelsol.com/blog/pymes/entorno-de-la-empresa/>

Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES) | *Strategia*. (s/f). Recuperado el 3 de octubre de 2022, a partir de  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>

Fischer, C., & Lyon, T. P. (2014). Competing environmental labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, 23, 692–716. <https://doi.org/10.1111/jems.12061>

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R. García, E. y Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar competitividad*. *Revista Espacios*. 38 (52), 16-26.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *B corp handbook: How you can use business as a force for good* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

KPMG. (2017). *The road ahead: The KPMG survey of corporate responsibility reporting*. Accessed 2 August 2020. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

La Cámara. (s. f.). El sector automotriz en Perú se recuperó en 2021. Recuperado 12 de octubre de 2022, a partir de <https://lacamara.pe/el-sector-automotriz-en-peru-se-recupero-en-2021/>

Mazzi, A. (2020). Environmental sustainability to support competitiveness: From theory to practice. In C. Silvestri, M. Piccarozzi, & B. Aquilani (Eds.). *Customer satisfaction and sustainability initiatives in the fourth industrial revolution*. (pp. 99–124). IGI Global.

- Molledo, C. (2019). *¿Qué es una Empresa B?*.  
[https://docs.google.com/presentation/d/12XgiMmxDSHeW15F46qbfV7aUX2D\\_jby5GNCH6n27Kw/edit#slide=id.g49804fcec9\\_2\\_58](https://docs.google.com/presentation/d/12XgiMmxDSHeW15F46qbfV7aUX2D_jby5GNCH6n27Kw/edit#slide=id.g49804fcec9_2_58)
- Moneva, J., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30, 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–34. Recuperado el 15 de mayo de 2009, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *MYPE digital Cómo la digitalización puede generar un crecimiento productivo para las micro- y pequeñas empresas*.
- Parra, M. (1 de octubre de 2015). *Empresas B: Ser la mejor empresa para el mundo*. Revista Focus. <https://revistafocus.pe/empresas-b-ser-la-mejor-empresa-para-el-mundo/>
- Payer, G.; Perta, L. & Sinópoli, A. (2016). *Certificación B y Pymes argentinas*. Repositorio UADE <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5950/Payer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú Energía (12 enero 2022). EMPRESAS B CERTIFICADAS GARANTIZAN UN CRECIMIENTO FINANCIERO CON BIENESTAR SOCIAL Y AMBIENTAL. <https://peruenergia.com.pe/empresas-b-certificadas-garantizan-un-crecimiento-financiero-con-bienestar-social-y-ambiental/>
- Petroperú (2020). *Reporte de Sostenibilidad*.
- Pluspetrol (2018). *Informe de sostenibilidad 2018*.
- Ponce de León, M. (2020). *Plataforma Digital de Cursos para Certificación de Empresas B*. [Tesis de Maestría, Universidad de Palermo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1587306/1/PonceDeLeonSierraMW.pdf>

- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Primax (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. Grupo Primax
- Primax acredita con estándar internacional TOP TIER la calidad de sus combustibles - Revista Energía y Negocios. (n.d.). Retrieved October 2, 2022, from <https://revistaenergiaynegocios.com/2022/09/03/primax-acredita-con-estandar-internacional-top-tier-la-calidad-de-sus-combustibles/>
- Repsol (2020). *Informe de Sostenibilidad. Informes a detalle*.
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. [Tesis para obtener el grado de doctor]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. [Tesis para obtener el grado de doctor]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Sanchez, N. (2013). *La sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el cambio*. [Tesis para optar el grado de magíster]. Universidad Politécnica de Catalunya
- Santander, C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica offset por medio de gestión competitiva*. [Tesis para obtener el grado de magister] Pontificia universidad católica del Peru.
- Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O., & Yamakawa, P. (2005). *Global entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005*. ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2554>
- Sethi, S. P., Rovenpor, J. L., & Demir, M. (2017). Enhancing the quality of reporting in corporate social responsibility guidance documents: The roles of ISO 26000, global reporting initiative and CSR sustainability monitor. *Business and Society Review*, 122, 139–163. <https://doi.org/10.1111/basr.12113>

Sistema B. (2022). *Academia B: quienes somos*. <http://academiab.org/quienes-somos-2/#academia-b>

Unidad de Administración, Control y Recursos Humanos. (2020). *Política salarial*