

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración con Mención en Gerencia Empresarial



Tesis

**Sostenibilidad empresarial en la gestión de la pequeña y microempresa
en la provincia de Chiclayo**

para obtener el grado académico de:

Maestro en Administración con Mención en Gerencia Empresarial

Autor: Lic. Adm. Jose Arturo Solano Campoverde

<https://orcid.org/0009-0003-5248-2363>

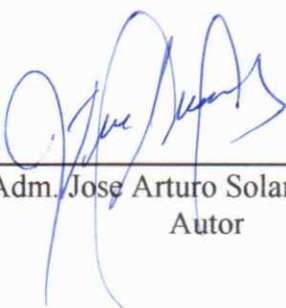
Asesor: Dr. Juan Francisco Zentner Alva

<https://orcid.org/0009-0001-3556-6640>

Lambayeque, Perú

2026

**Sostenibilidad empresarial en la gestión de la pequeña y microempresa
en la provincia de Chiclayo**



Lic. Adm. Jose Arturo Solano Campoverde
Autor



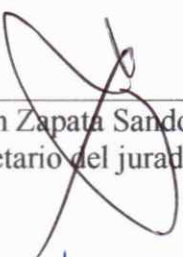
Dr. Juan Francisco Zentner Alva
Asesor

Tesis presentada para optar el grado académico de:
Maestro en administración con mención en gerencia empresarial

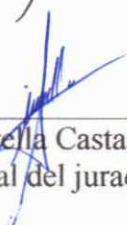
Aprobado por:



Dr. Luis Fernando Campos Contreras
Presidente del jurado



Dr. Juan Zapata Sandoval
Secretario del jurado



Dra. Yasmy Fiorella Castañeda Vasquez.
Vocal del jurado

Lambayeque, Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS – UNIDAD DE POSTGRADO

Siendo las 11.00 a.m. del día 15 de Enero del 2026, en la sala de sustentaciones de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES de la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, se reunieron los miembros de jurado designados mediante Resolución N°0732-2025-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 3 de abril de 2025 conformado por:

PRESIDENTE: DR. LUIS FERNANDO CAMPOS CONTRERAS
SECRETARIO (A): DR. JUAN ZAPATA SANDOVAL
VOCAL DRA. YASMY FIORELLA CASTAÑEDA VASQUEZ
ASESOR DR. JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada “SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN LA PROVINCIA DE CHICLAYO”, presentado por el tesista SOLANO CAMPOVERDE JOSE ARTURO, sustentación que es autorizada mediante Resolución N°035-2026-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 13 de enero de 2026.

El presidente del jurado autorizó el acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas en forma satisfactoria por el (la) sustentante quien obtuvo 16 Puntos que equivale al calificativo BUENO.

En consecuencia, el (la) sustentante queda apto (a) o no apto (a) para obtener el grado académico de MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL.

Siendo las 12 horas del mismo día se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

.....
DR. LUIS FERNANDO CAMPOS CONTRERAS
PRESIDENTE

.....
DR. JUAN ZAPATA SANDOVAL
SECRETARIO

.....
DRA. YASMY FIORELLA CASTAÑEDA VASQUEZ
VOCAL

.....
DR. JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA
ASESOR

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **JUAN FRANCISCO ZENTNER ALVA**, usuario revisor de tesis

Trabajo de suficiencia profesional

y/o Trabajo académico

Titulado **SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN LA PROVINCIA DE CHICLAYO**.

Cuyo autor(es) es: **JOSE ARTURO SOLANO CAMPOVERDE**; con DNI N° **40068363**; declaro que la evaluación por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de **10%** verificables en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó el reporte y concluyo que cada una de las coincidencias dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 04 de noviembre de 2025



Dr. Juan Francisco Zentner Alva

DNI: 16698898

Asesor

Defina modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital


TESIS **Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Pequeña y Microempresa en la Provincia de Chiclayo**

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	1%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

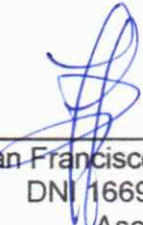
FUENTES PRIMARIAS

1	docs.google.com Fuente de Internet	2%
2	docplayer.es Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%
7	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1%
8	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
9	www.producentempresarial.pe Fuente de Internet	<1%
10	sisbib.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%


 Dr. Juan Francisco Zentner Alva
 DNI 16698898
 Asesor

Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Pequeña y Microempresa en la Provincia de Chiclayo

12	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
14	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.expoknews.com Fuente de Internet	<1 %
16	doi.org Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
19	gala.gre.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
20	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
22	eujournal.org Fuente de Internet	<1 %
23	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
24	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %


 Dr. Juan Francisco Zentner Alva
 DNI 16698898
 Asesor

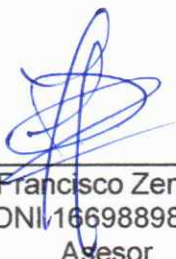
Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Pequeña y Microempresa en la Provincia de Chiclayo

26	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	<1 %
	Trabajo del estudiante	
27	pt.scribd.com	<1 %
	Fuente de internet	
28	repositorio.ulima.edu.pe	<1 %
	Fuente de internet	
29	repositorio.pucesa.edu.ec	<1 %
	Fuente de internet	
30	1library.co	<1 %
	Fuente de internet	
31	Submitted to unapiquitos	<1 %
	Trabajo del estudiante	
32	www.produce.gob.pe	<1 %
	Fuente de internet	
33	www.unprg.edu.pe	<1 %
	Fuente de internet	
34	www.el-nacional.com	<1 %
	Fuente de internet	
35	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	<1 %
	Trabajo del estudiante	
36	novaciencia.es	<1 %
	Fuente de internet	
37	www.accid.org	<1 %
	Fuente de internet	
38	issuu.com	<1 %
	Fuente de internet	
39	mariela-proyectotesis.blogspot.com	<1 %
	Fuente de internet	


 Dr. Juan Francisco Zentner Alva
 DNI 16698898
 Asesor

Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Pequeña y Microempresa en la Provincia de Chiclayo

40	patents.google.com Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.ulead.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
42	www.regionjunin.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
43	www.uttab.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
44	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
45	ojs.uniquindio.edu.co Fuente de Internet	<1 %
46	periodico.morelos.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
47	postgradum.com Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	cms.ual.es Fuente de Internet	<1 %
50	www.infobae.com Fuente de Internet	<1 %
51	www.mintra.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
52	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
53	fdocuments.ec Fuente de Internet	<1 %
54	moam.info Fuente de Internet	<1 %


Dr. Juan Francisco Zentner Alva
DNI 16698898
Asesor



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Arturo Solano Campoverde
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	TESIS
Nombre del archivo:	ilidad_Empresarial_y_Gesti_n_de_la_Mype_Nov_2025_1.docx_O...
Tamaño del archivo:	3.41M
Total páginas:	109
Total de palabras:	34,426
Total de caracteres:	182,403
Fecha de entrega:	04-nov-2025 11:13a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2803298593

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
 GERENCIA EMPRESARIAL



PROYECTO DE TESIS

"Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Pyme y
 Microempresa en la Provincia de Chiclayo"

Investigador:


Lic. Adm. José Arturo Solano Campoverde

Asesor:

Dr. Juan Francisco Zentner Alva

Lambayeque, 2025

Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.


 Dr. Juan Francisco Zentner Alva
 DNI 16698898
 Asesor

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi familia, mis tres amores, mi esposa María del Carmen, mis hijos Marcelo y Maryluciana, quienes, con su amor, alegría y unión, juntos me han motivado a esforzarme día a día a ser un mejor profesional y mejor persona y que de seguro arrancan lo mejor de mí en todo momento.

A mis padres José y Edadil, a quienes amo y agradezco infinitamente por haberme formado en valores y motivado siempre a ser mejor desde muy pequeño.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos los micro y pequeños empresarios que me ayudaron a conocer un poco más sobre su entorno empresarial, espero el presente trabajo pueda contribuir a entender un poco más la importancia de la Gestión Administrativa en busca de una mayor sostenibilidad, agradecimiento adicional a mi asesor el Dr. Paco Zentner, no solo por su valiosa amistad sino por su ayuda en la culminación de la tesis, asimismo mi agradecimiento y gratitud infinita a mi amada hermana Jannyna quien me motivó y ayudó en la continuación del trámite para la finalización de mis estudios de maestría.

ÍNDICE GENERAL

Acta de sustentación	iii
Constancia de verificación de originalidad	iv
Dedicatoria.....	x
Agradecimiento	xi
Índice General	xii
Índice de Gráficos y Tablas	xiv
Índice de Anexos.....	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	1
Capítulo I. Diseño Teórico.....	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	2
1.1.2 Antecedentes nacionales	17
1.1.3 Antecedentes Locales	22
1.2 Base Teórica	24
1.2.1 El concepto de triple resultado	24
1.2.2 La matriz de triple impacto	25
1.3 Definiciones Conceptuales	35
1.3.1 El proceso administrativo	35
1.4 Operacionalización de las variables.....	42
1.4.1 Variable Sostenibilidad Empresarial.....	45
1.4.1.1 Dimensión Entorno Económico.....	45
1.4.1.2 Dimensión Entorno Social	47
1.4.1.3 Dimensión Entorno Ambiental	51
1.4.2 Variable Gestión de la Pequeña y Micro Empresa	53
1.4.2.1 Dimensión de Planificación	53
1.4.2.2 Dimensión de Organización	54
1.4.2.3 Dimensión de Dirección	55
1.4.2.4 Dimensión de Control	57
1.5 Hipótesis.....	58
Capítulo II. Métodos y Materiales	60
2.1 Tipo de Investigación	60

2.2 Método de Investigación	61
2.3 Diseño de Contrastación	61
2.4 Población, Muestra y Muestreo	62
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	63
2.5.1 Técnicas	63
2.5.2 Instrumentos	63
2.5.3 Equipos	63
2.5.4 Materiales de Recolección de Datos	64
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos	64
Capítulo III. Resultados	65
3.1 Resultados descriptivos	65
3.2 Resultados respecto a los objetivos	77
Capítulo IV. Discusión	80
4.1 Discusión de Resultados	80
4.2 Propuesta de Intervención	95
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Referencias Bibliográficas	103
Anexos	105

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Las 3 P de la TBL Triple Bottom Line	4
Gráfico N° 02 Ventajas y Desventajas de la TBL	14
Gráfico N° 03 Empresas Formales año 2023.....	18
Gráfico N° 04 Informalidad por sectores económicos.....	19
Gráfico N° 05 Tasa de mortalidad 2023.	21
Gráfico N° 06 Tasa de mortalidad 2023 por tamaño	22
Gráfico N° 07 Evolución del número de Mipyme	22
Gráfico N° 08 Datos de las mypes en Lambayeque 2023	23
Gráfico N° 09 Concepto de Triple Resultado	25
Gráfico N° 10 Ámbitos de la sostenibilidad empresarial	58
Gráfico N° 11 Pregunta 7 de la encuesta	69
Gráfico N° 12 Pregunta 8 de la encuesta	70
Gráfico N° 13 Pregunta 11 de la encuesta	72

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Matriz de Triple Impacto	26
Tabla N° 02 Matriz de Pilares de Triple Resultado	27
Tabla N° 03 Variables de la matriz de Triple Impacto	28
Tabla N° 04 Factores determinantes del fracaso empresarial	40
Tabla N° 05 Factores Internos de Mortalidad Empresarial	40
Tabla N° 06 Factores Externos de Mortalidad Empresarial	41
Tabla N° 07 Factores de Mortalidad Microempresarial	41
Tabla N° 08 Categorización de variables	43
Tabla N° 09 Variables e Indicadores de Estudio	44
Tabla N° 10 Pregunta 1 de la encuesta	65
Tabla N° 11 Pregunta 2 de la encuesta	66
Tabla N° 12 Pregunta 3 de la encuesta	66
Tabla N° 13 Pregunta 4 de la encuesta	67
Tabla N° 14 Pregunta 5 de la encuesta	67
Tabla N° 15 Pregunta 6 de la encuesta	68
Tabla N° 16 Pregunta 7 de la encuesta	69
Tabla N° 17 Pregunta 8 de la encuesta	70
Tabla N° 18 Pregunta 9 de la encuesta	71
Tabla N° 19 Pregunta 10 de la encuesta	71
Tabla N° 20 Pregunta 11 de la encuesta	72
Tabla N° 21 Pregunta 12 de la encuesta	73
Tabla N° 22 Pregunta 13 de la encuesta	73
Tabla N° 23 Pregunta 14 de la encuesta	74
Tabla N° 24 Pregunta 15 de la encuesta	74
Tabla N° 25 Pregunta 16 de la encuesta	75
Tabla N° 26 Pregunta 17 de la encuesta	75
Tabla N° 27 Pregunta 18 de la encuesta	76
Tabla N° 28 Pregunta 19 de la encuesta	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de actividades	105
Anexo 2 Presupuesto y Financiamiento	105
Anexo 3 Pregunta 1 de la encuesta	106
Anexo 4 Pregunta 2 de la encuesta	106
Anexo 5 Pregunta 3 de la encuesta	106
Anexo 6 Pregunta 4 de la encuesta	107
Anexo 7 Pregunta 5 de la encuesta.....	107
Anexo 8 Pregunta 6 de la encuesta	107
Anexo 9 Pregunta 9 de la encuesta	108
Anexo 10 Pregunta 10 de la encuesta	108
Anexo 11 Pregunta 12 de la encuesta	108
Anexo 12 Pregunta 13 de la encuesta	109
Anexo 13 Pregunta 14 de la encuesta	109
Anexo 14 Pregunta 15 de la encuesta	109
Anexo 15 Pregunta 16 de la encuesta	110
Anexo 16 Pregunta 17 de la encuesta	110
Anexo 17 Pregunta 18 de la encuesta	110

RESUMEN

En nuestro país, la economía se ve dinamizada por la pequeña y micro empresa, según datos de la Sunat, el 99.1% de unidades económicas formales en nuestro país corresponden a la pequeña y micro empresa por lo que no solo tienen un significativo aporte al PBI Nacional, sino que son una importante fuente de trabajo para millones de peruanos, en este contexto es importante entender la creciente problemática que aqueja este sector y el deficiente manejo empresarial que se aplica en ellos, sin embargo, hemos centrado el presente estudio en la sostenibilidad empresarial y la Gestión de la Pequeña y Microempresa. Nuestro objetivo general es Mejorar la sostenibilidad de las mypes en la provincia de Chiclayo, ello se logrará consiguiendo generar conciencia, incentivando y demostrando a los pequeños y microempresarios la importancia de estas variables y la aplicación en sus unidades empresariales, mediante un adecuado entendimiento de los entornos económicos, social y medioambiental que involucra la sostenibilidad y la vinculación a la Gestión de sus empresas utilizando herramientas y tecnologías ágiles para la creación de propuesta de valor para sus grupos de interés, ello ha sido alcanzado a los mypes con los cuales se ha llevado a cabo la investigación, arrojándonos un resultado preocupante, en donde en su gran mayoría nos dice la no aplicación de muchos de los indicadores vinculados a la Gestión de la pequeña y microempresa y que son tan necesarios para poder lograr sostenibilidad, por tanto, alcanzar los resultados mediante artículos, publicaciones o participación en eventos que los ayude a mejorar la gestión de sus negocios y con ello contribuir en la disminución de algunos indicadores adversos como el de la informalidad, mortalidad, evolución, etc., que de cierto modo se encuentran relacionados.

Nuestra investigación no experimental pretende aportar ideas y procesos que permitan a los pequeños y micro empresarios adoptar a sus negocios y poder mejorar en el futuro sus indicadores y resultados.

Palabras Claves: Pequeña y microempresa, Mypes, Gestión, Sostenibilidad Empresarial.

ABSTRACT

In our country, one of the main driving forces of the economy corresponds to small and micro businesses. According to data from Sunat, 99.1% of formal economic units in our country correspond to small and micro businesses, so they not only have a significant contribution to the National PBI, but they are an important source of work for millions of Peruvians. In this context, it is important to understand the growing problems that afflict this sector and the poor business management that is applied to them. However, we have focused the present study in the business sustainability and the Management of Small and Microenterprise.

Our general objective is to improve the sustainability of mypes in the province of Chiclayo. This will be achieved by generating awareness, encouraging and demonstrating to small and micro entrepreneurs the importance of these variables and the application in their business units, through an adequate understanding of the economic, social and environmental environments that involve sustainability and the link to the Management of their companies using agile tools and technologies for the creation of value proposition for their interest groups, this has been achieved to the mypes with which it has been carried out. out the research, giving us a worrying result, where the vast majority tells us the non-application of many of the indicators linked to the Management of small and microenterprises and that are so necessary to achieve sustainability, therefore, achieving the results through articles , publications or participation in events that help them improve the management of their businesses and thereby contribute to the reduction of some adverse indicators such as informality, mortality, evolution, etc., which are related in a certain way.

Our non-experimental research aims to provide ideas and processes that allow small and micro entrepreneurs to adopt their businesses and be able to improve their indicators and results in the future.

Keyword: Small and microbusiness, Mypes, Management, Business Sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el Perú uno de los sectores más dinámicos de la economía en el país es el de las mypes, la Sunat menciona que en nuestro país aproximadamente del total de empresas formalmente constituidas el 99.1% corresponde a pequeñas y micro empresas por lo que su participación en el crecimiento económico y contribución al empleo es más que trascendente, sin embargo, pese a tener una gran relevancia, podemos observar que es un sector que técnicamente no presenta las características suficientes que les permita poder tener una estructura plenamente implementada y que tengan un crecimiento sostenido. Muchos indicadores por lo general negativos rodean el entorno micro empresarial, algunos de ellos son la informalidad, la mortalidad, la escasa evolución, tributación, es posible que guarden una relación muy cercana, sin embargo, un aspecto que se pudo evidenciar en el presente estudio fue la escasa aplicación de herramientas y procesos en la Gestión de la pequeña y micro empresa guardando una relación cercana con el concepto de sostenibilidad empresarial que tienen.

La sostenibilidad empresarial abarca tres pilares que son fundamentales para su consecución como son el Entorno Económico que corresponde a la estructura financiera de la empresa, el Entorno Social tiene que ver con todos los involucrados con la empresa de manera interna como externa y el Entorno Ambiental vinculado con el aporte de la empresa al cuidado del medio ambiente, por ello la necesidad de realizar la presente investigación en donde basándonos en el objetivo planteado de mejorar la gestión empresarial de las mypes mediante los espacios interactivos y de formación con lo cual también se logrará alcanzar los objetivos específicos como son alcanzar a los mypes herramientas de medición financiera, asimismo compartir nuevas tendencias de gestión del talento humano y también incentivar a los mypes a generar competitividad a través de la adecuada gestión de recursos, estos objetivos son planteados y en el transcurso del estudio serán sustentados.

Nuestro estudio pretende aportar al segmento mype de Chiclayo herramientas que les permitan tener modelos de negocio consistentes y sobre todo que tengan la sostenibilidad para mantenerse en el tiempo, por ello luego de plantear el diseño teórico con los antecedentes correspondientes, los métodos y materiales usados en el estudio llegamos a los resultados y la discusión de los mismos los cuales nos llevan a plantear una propuesta de intervención consistente y que permitirá aportar en la Gestión de la mype para llegar a tener la sostenibilidad empresarial necesaria y que detallamos en el presente estudio.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación.

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

El tema de Sostenibilidad empresarial es un tema de vital importancia, sin embargo, dentro de los antecedentes y estudios encontrados que son anteriores a la presente investigación se han podido ver situaciones similares y sobre todo vinculantes que si bien, no tratan específicamente el mismo problema sirven como base referencial de nuestro estudio, la palabra sostenibilidad abarca una serie de conceptos y estudios muy complejos que se van a analizar teniendo en cuenta tres dimensiones y que serán aplicados a un estudio dirigido al sector pequeño y microempresarial, sin embargo, uno de los principales estudios aplicados a este tema es el que realiza Jhon Elkington en su libro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21 st Century Business* en el año 1997 en donde el autor introduce el término de Triple Resultado (Triple Bottom Line) con ello describe la importancia tan necesaria de que las empresas no solo tengan en cuenta las ganancias, rentabilidad algún termino de lucro sino además el impacto social y ambiental en sus objetivos que se plantean y en su desempeño.

Este importante estudio y texto nos dice que el ámbito global se presentan diversos desafíos los cuales son muy amplios e inmensos, tales como él se han dado los cambios en la climatología, el incremento de la pobreza y la forma desigual de distribución de riqueza y otros, que son el día a día de las personas y cada vez su atención se torna más urgente, ante ello solo una necesidad es indispensable y es el cambio.

Es allí donde desde el punto de vista empresarial, un objetivo central de una estrategia empresarial es tener una mejor forma de impactar en lo ambiental, los grupos de interés o la sociedad o si son ambos mucho mejor, sin dejar de lado la mirada atenta a las ganancias para los accionistas, es allí donde los que lideran empresarialmente las organizaciones son cada vez más conscientes del poder que infringen estrategias empresariales que tengan sostenibilidad y no solo por atender los desafíos más urgentes del planeta sino además para buscar un impulso en el éxito de sus organizaciones, pero, aparentemente no es una labor sencilla y hasta cierto modo se presenta compleja, allí es donde aplica de manera precisa el concepto de triple resultado (Triple Bottom Line).

Pero de que se trata el concepto de Triple Bottom Line o Triple resultado, el autor lo define como una conceptualización empresarial que nos dice que las empresas deben estar

comprometidas con la medición del impacto social y ambiental sin descuidar su desempeño financiero y no estar centrado solamente en generar ganancias o resultados, entendiéndose que las empresas no solo deben centrarse en un solo concepto sino que deben orientar no solo sus esfuerzos sino sus estrategias empresariales a los tres conceptos que involucra el Triple Resultado.

Bajo ese concepto las empresas serán sometidas a la evaluación desde el punto de vista de la mejora de las personas, el bienestar en su conjunto del planeta y el rendimiento económico y no solo centrado en las ganancias de la organización.

Entendiendo un poco mejor el concepto, específicamente cuando hablamos de lo financiero en una empresa nos estamos refiriendo a los beneficios que esta puede presentar, sin embargo, el TBL de Elkington promueve objetivos claros de sostenibilidad y no solo basado en los tres enfoques o en triple impacto sino en la importancia de prácticas empresariales que sean sostenibles donde las empresas cada vez más se preocupan no solo de ver sus finanzas sino de orientar sus decisiones en temas sociales y en cuestiones ambientales y con ello lograr medir el costo total de todas sus operaciones, este concepto busca generar una equidad y brindar la misma atención y mirada a las cuestiones sociales, ambientales con las finanzas empresariales de la organización.

Incluso va más allá la idea, considerando que el autor sostiene que una empresa que solo se mide por lo financiero no observando lo social ni lo ambiental, no será capaz de poder contabilizar ni tener resultados del costo total de los negocios que realiza.

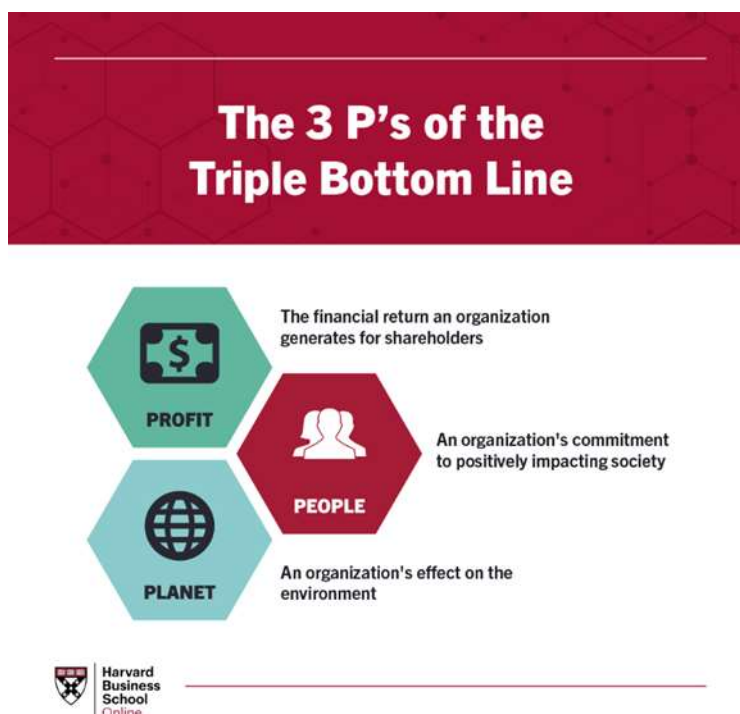
Triple Bottom Line o Triple Resultado se puede desagregar en un concepto conocido como las 3P's que son Beneficios, Personas, Planeta, para ello pueden utilizar estas categorías para definir la responsabilidad con el medio ambiente y poder determinar cualquier impacto negativo de cara a lo social que pueda estar generando.

A partir de dicho concepto las empresas pueden agregar prácticas que sean sustentables en cada una de las etapas de sus actividades empresariales, etapas que incluyen por ejemplo cadena de suministros, socios comerciales, y uso de energías renovables, por ejemplo, y con ello buscar generar impactos positivos en el ámbito social y medio ambiental y no solo ello, sino que genere resultados económicos que estén representados por ganancias.

En los últimos años muchos empresarios van reconociendo la enorme responsabilidad de actuar y generar compromiso de uso de materiales que disminuyan el uso de la energía, por ejemplo, mejorando además por ejemplo las formas de traslado o suministro de bienes en sus organizaciones apuntando con ello a la disminución de las huellas de carbono, tan

usadas en muchas industrias. Pese a ello, la adopción de la triple línea de fondo puede parecer una concepción idealista en un entorno mundial degradante, por ello se puede evidenciar hay una posibilidad de hacer bien haciendo las cosas bien, y ello involucra orientar a la empresa hacia cambios positivos que involucren estrategias de negocio sostenibles y que este liderada por personas comprometidas con el propósito de cambio y cumplimiento de las 3 P's.

Gráfico 1 Las tres P de la TBL Triple Bottom Line



Fuente Google: <https://goo.su/ECnKsZU>

Demos una mirada a los tres conceptos usados en el desarrollo del Triple Resultado (Triple Bottom Line) los cuales son:

Ganancia (Profit). – En una economía capitalista, muchas veces que una empresa tenga éxito va a depender mucho de los resultados financieros que obtengan, mencionando este punto se refiere a las ganancias que serán capaces de generar a los dueños o accionistas de la empresa, este concepto orienta las decisiones estratégicas que se toman, la planificación y el diseño de estrategias que buscan incrementar las ganancias, minimizar costos y hacer frente a los riesgos, es lo más común y frecuente en este concepto.

El nuevo concepto de sostenibilidad es un enorme reto dado que considera no solo el impacto de carácter económico que genera y el crecimiento como tal sino además el propósito de tener el poder de usar sus negocios para generar cambios positivos en el

planeta y sobre todo sin afectar el rendimiento económico, esto en definitiva motiva a los líderes empresariales a impulsar el éxito en sus organizaciones.

Las ganancias puede representar más que simplemente cuánto dinero ingresa a la empresa, es decir lo que llega a ganar, y con ello plantear esta ganancia que sea lícita y de manera ética y con justicia que representa incluso uno de los principios contables, en este concepto significa como la empresa va a alinearse operativamente en todos sus procesos con la finalidad de obtener los mejores resultados, cumpliendo siempre con las obligaciones financieras, laborales y de otro tipo demostrando así su capacidad de asumir con responsabilidad sus obligaciones.

Pero al observar el concepto de ganancia podemos observar a la comunidad en la que opera la empresa y que se trata de la responsabilidad que se menciona en el párrafo anterior y que se menciona a continuación:

- Pagos de impuestos que corresponden, de ventas, de renta, de locales, pagos al fisco y otros de manera oportuna.
- El fomento de la riqueza económica dentro de un contexto comunitario local y enfocado a generar vínculos comerciales con otras pequeñas y micro empresas de la localidad.
- Compromiso de inversión financiera en la comunidad donde se desempeña por intermedio de asociaciones y/o convenios o alianzas corporativas.

Gente (People). – Observando un contexto de triple resultado resuena la palabra persona o Gente dado que es un elemento fundamental que está en serio contacto con la empresa, está representado por varios contextos entre los cuales se pueden citar:

- **Empleados**, el compromiso va más allá que contar solo con ellos o contratarlos con el fin de darles una labor específica, sino que involucra conceptos como el de recibir una remuneración justa en un ambiente que le garantice su seguridad y pensando en que pueda crecer personal y profesionalmente garantizando su desarrollo.
- **Proveedores**, parte fundamental en un entorno comercial cada vez más dinámico y que implica de cierto modo asegurar una variedad de proveedores priorizando los negocios con otras micro y pequeñas empresas de su entorno más cercano que permita generar nuevos negocios.
- **Clientes**, parte esencial dentro de la estructura empresarial de una organización se debe asegurar el acceso justo de los clientes a productos de calidad y de amplio

compromiso empresarial y sobre todo que sean escuchados y tomados en cuenta, buscando siempre su bienestar.

Hasta ahora y de manera tradicional las empresas buscaran priorizar las inversiones y los resultados a los inversionistas, sin embargo, este triple resultado va a centrar su atención en las personas que en muchos de los casos son ajenas a la empresa dado que no realizan inversiones en ella pues no son inversionistas o proveedores pero que si participan de manera indirecta en las operaciones de la empresa, ahora el triple resultado busca no solo el rendimiento y el cumplimiento estricto de los objetivos sino crear valor incrementando la rentabilidad a los inversionistas creando otros conceptos aledaños como por ejemplo identificación o voluntariado de los empleados o el apoyo al éxito y desarrollo de los pequeños proveedores.

Otro aspecto muy importante es el compromiso de la empresa con las personas, allí se pueden distinguir dos tipos de personas, los accionistas y las partes interesadas de una empresa, se puede notar que la mayoría de empresas solo toma en cuenta el valor generado para los accionistas como indicador de éxito, pero se viene comprobando que mientras las empresas adoptan medidas de sostenibilidad van orientándose más hacia la forma de crear una mayor valorización en las personas o los que les interese dentro de la organización, lo cual influye en sus decisiones estratégicas empresariales y que incluye a los empleados, proveedores, clientes e incluso a miembros de la comunidad en general.

Algunos términos que se pueden usarse en este término es la de generar impacto mediante alianzas estratégicas que demuestren que las empresas tienen un propósito más fuerte relacionado con las personas persiguiendo un propósito en común.

Planeta (Planet). – En un entorno muy contaminado y en donde se observa que la responsabilidad ambiental pareciera un concepto solo para la foto, es importante separar la información netamente financiera de la que genera un fuerte impacto ambiental, de manera muy frecuente una empresa puede elegir una opción más económica o que respete más al medio ambiente, optando inclusive por alternativas muy distintas como por ejemplo un transporte publico ecológico que en definitiva representa algo muy contrario al transporte aéreo por ejemplo, sin embargo allí es donde radica el compromiso medio ambiental con la finalidad de reducir la contaminación, por ejemplo observemos como una empresa haga un rediseño de sus formas de distribución, es decir de sus canales de distribución con la finalidad de reducir su consumo de energía, una actividad así quedaría registrada como un ahorro en las emisiones de gases de efecto invernadero, pero allí entra la incógnita de lo

resultante con respecto a la rentabilidad económica y como se traduce ese ahorro en términos económicos.

En definitiva, el concepto fundamental de este término es la generación de un impacto positivo en el planeta y esto es preocupante considerando que desde el inicio de la Revolución Industrial las grandes compañías a nivel mundial no han hecho otra cosa que contribuir de manera impresionante con la contaminación ambiental, lo que ha representado un factor clave de preocupación ambiental, un dato preocupante nos habla de un Informe de la Agencia Internacional de Energía nos dice que la industria energética a nivel mundial liberó 135 millones de toneladas de metano a la atmósfera en el año 2022, y si bien las empresas han contribuido sobre manera en el cambio climático con esta nueva tendencia se podría decir que también tienen la clave para impulsar un cambio positivo en sus entornos y es como en esta década muchos de las personas que lideran las empresas son capaces de reconocer su amplia responsabilidad social al respecto, pero esta preocupación o problema no recae solamente en las empresas más grandes del mundo, sino que se debe concientizar que todas las empresas incluso de más pequeñas pueden generar cambios que reduzcan las huellas de carbono, teniendo oportunidades de poder gestionarlo en el interior de sus entornos empresariales, decisiones que involucren un ahorro de energía, minimización de procesos, nuevas prácticas de envío y uso de materiales hará notar la dirección correcta de las empresas hacia una sostenibilidad a largo plazo.

El Portal Web Harvard Business School Online en su publicación del 08 de diciembre del 2020 nos menciona acerca de la importancia de adoptar un enfoque de triple resultado el cual podría creerse se trata de un idealismo en un planeta que a claras luces prioriza los resultados reflejados en rendimientos económicos sobre un propósito propiamente dicho, sin embargo, la esperanza renace al notar que existen empresas innovadoras que vienen demostrando que si hay posibilidad de éxito y prosperidad haciendo el bien, es importante entender que el triple resultado no va a priorizar el impacto a la sociedad o del medio ambiente a expensas del rendimiento financiero, muy por el contrario, ejemplos de éxito han demostrado que múltiples empresas han generado interesantes beneficios financieros al estar seriamente comprometidos con prácticas comerciales ambientales y sostenibles.

Rebecca Henderson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, quien en su artículo “Estrategia Empresarial sostenible” afirma que en múltiples ocasiones se puede hacer lo correcto y generar ganancias al mismo tiempo, además menciona que de seguro existen

múltiples buenas razones para estar seguros que al resolver los problemas del planeta nos ofrecerá millones de millones de dinero como oportunidades económicas.

Como ejemplo podemos citar un informe de consumo de IBM, este nos dice que la mitad de personas que consumen sus productos presenta disposición a pagar un precio mayor por productos que sean sostenibles con el medio ambiente, a ellos se les puede denominar consumidores con propósito dado que van a elegir marcas, productos y diseños en función de los valores que estos tienen, e incluso el estudio de la revista mencionada lo dice que este segmento representa un 44%.

Estas prácticas no solo representan ayudar a las empresas a generar riqueza en un mercado de crecientes productos sostenibles, sino que también puede resultar muy atractivo para sus inversionistas. Es por ello que, si bien las organizaciones usan el triple resultado, las medidas o métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son una forma de medir los resultados externa de dichos procesos que implementan, pero que, sin embargo, los obliga a rendir cuentas de manera pública y con ello se centran en prácticas que pueden resultar más sostenible incluso, muy aparte del rendimiento financiero.

Según Sustainable Business Strategy, dice que las evidencias nos muestran cada vez más que aquellas organizaciones con medidas ESG tienen la posibilidad de generar rendimientos financieros superiores y ello ha contribuido que más inversionistas hayan centrado sus decisiones en métricas ESG para tomar sus decisiones más convenientes de inversión.

La revista además cita que en la medida que vayan evolucionando nuevos desafíos más urgentes en el mundo, se van a necesitar líderes con una orientación a un propósito que lideren iniciativas que sean capaces de promover cambios de manera positiva, es por ello que se cree que buscar el logro de dichos cambios no representa una tarea fácil.

“Encontrar estas oportunidades y convertirlas en realidad requiere mucho coraje y mucho trabajo”, afirma Henderson en Sustainable Business Strategy. Dado que muy frecuentemente son las empresas que encuentran ese propósito que va mucha más allá que ganar o generar más riqueza son las que empiezan este camino.

Pese a que el andar que esta por delante es bastante amplio y sobre todo incierto, la importancia radica en no generar desanimo, las empresas deben entender que los primeros pasos para alcanzar los objetivos de sostenibilidad se deben empezar por cada una de las personas, para después irse uniendo alrededor de una causa común manteniendo un impacto que sea real y medible.

Pero en realidad según como lo dice Henderson no solo basta llevar los valores al centro de labores sino es importante un propósito y que sea compartido y en ese sentido se logrará que las empresas sean más productivas e innovadoras, dado que los valores para muchos representan en si todo lo que tienen.

El Portal web OBS Business School, en su publicación del 31 de octubre del 2024 nos menciona beneficios del Triple Bottom Line, el triple resultado para las empresas mencionando entre los beneficios los siguientes:

- **Reputación y marca**, las empresas que en sus actividades incluyen un serio compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social o con el triple resultado demuestran tener una mejor y mayor reputación lo cual se traduce en una mayor lealtad con sus clientes, incluyen algunos conceptos como el que la forma transparente de hacer las cosas y los aspectos éticos se ven reflejados en una mayor confianza que va a tener los consumidores e incluso los clientes.
- **Atraer y retener talento**, este importante concepto hace referencia a la preferencia que pueden tener personas y trabajadores a elegir empresas que lleguen a alinearse con sus valores personales, las empresas que invierten en prácticas sostenibles resultan ser más atractivas para las personas y con ello las organizaciones logran generar una mayor retención con sus empleados.
- **Eficiencia y ahorro de costes**, el resultado de la implementación de prácticas que generan sostenibilidad lleva a la empresa a la optimización de recursos y la consecuente reducción de costos operativos, ello se evidencia en por ejemplo utilizar energías renovables en busca de tener una mejora en la eficiencia de energía y lo cual representaría un ahorro significativo.
- **Innovación**, las empresas muy a menudo encuentran la necesidad de verse impulsadas a generar innovaciones en sus estructuras, esto en definitiva abre nuevas oportunidades de mercado generando en ellas ventajas competitivas.
- **Cumplimiento regulatorio**, mantenerse con los detalles actualizados en la sostenibilidad ayuda de cierto modo a que las empresas estén preparadas para posteriores regulaciones con ello pueden evitar la posibilidad de sanciones y con ello llegan a fortalecer su participación en el mercado.
- **Inversión y acceso a capital**, cada vez más personas inversionistas buscan brindar apoyo a organizaciones que llegan a demostrar un sólido compromiso con la

sostenibilidad y responsabilidad social, con ello aseguran facilitar el acceso a mejores capitales y de seguro mejores relaciones con los inversionistas.

Prácticas sostenibles de las empresas para implantar el Triple Bottom Line.

Para llegar a implementar el Triple resultado Triple Bottom Line (TBL) se necesita una combinación de prácticas que generan sostenibilidad que abarcan los tres pilares como son lo económico, social y ambiental, se mencionan algunas prácticas claves como son:

- **Gestión de recursos**, mediante esta práctica se busca generar una eficiencia energética y reducir los residuos que generan contaminación. Todo ello incluye el uso de energías renovables, disminuir además el consumo de agua e implementar los programas de reciclaje.
- **Responsabilidad social corporativa (RSC)**, esta práctica permite el desarrollo de iniciativas que busquen el beneficio a la comunidad en su conjunto y a los empleados que realicen voluntariado apoyando a la educación y salud e incluso participando en eventos que promuevan la biodiversidad e inclusión.
- **Transparencia y reporte**, publicación de los informes de sostenibilidad que detallen el impacto del medio ambiente y también social de la empresa, así como también el desempeño que tiene con respecto a su rendimiento económico, estas variables ayudan a construir confianza con los grupos de interés o stakeholders demostrando así estar comprometido con la sostenibilidad.
- **Innovación sostenible**, se invierte en la investigación y el desarrollo que les permite la creación de productos y servicios que sean sostenibles y tengan el respeto al entorno medio ambiental, esto incluye el diseñar productos con un ciclo de vida extenso y con una notable reducción en la emisión de gas de efecto invernadero.
- **Cadena de suministro sostenible**, se llega a trabajar con personas que provean productos y servicios siguiendo prácticas que sean sostenibles y responsables, para ello es importante incluir auditorías de sostenibilidad y la promoción de acciones con ética en toda la cadena de distribución o de suministro de bienes y/o servicios.
- **Compromiso con la comunidad**, esta práctica involucra participar de manera activa en proyectos en comunidad y apoyar colaborando con empresas locales que les permita tratar problemas del entorno social y ambiental.
- **Capacitación y concienciación**, la capacitación siempre será una práctica adecuada en todo entorno empresarial sostenible, este caso resaltar su importancia y

observar cómo puede contribuir con los objetivos del Triple bottom Line en sus actividades diarias.

Estas prácticas mencionadas ayudan a las empresas a integrar el Triple Bottom Line o triple resultado en sus actividades estratégicas y las operaciones que realizan, buscando promover un impacto positivo en toda la sociedad y además con un compromiso ambiental bien marcado asegurando así ser exitosos desde el punto de vista económico en el largo plazo.

Algunas organizaciones usando el TBL (Triple Bottom Line) o acciones o estrategias parecidas.

En la actualidad el ámbito empresarial ha tomado una mayor conciencia acerca de lo responsable que deben ser con la sociedad y con el medio ambiente. Por ello es que las empresas cada vez más promueven de una manera más intensa los programas sociales, los clientes son más exigentes con temas como la transparencia en las prácticas realizadas y sobre todo una importante consideración con todas las partes interesadas, muchas personas reflexivas y con un marcado compromiso están con la predisposición de realizar un mayor pago por ropa u otros productos siempre y cuando traiga como consecuencia que las personas reciban un salario digno y que se llegue a respetar el cuidado medio ambiental en los procesos productivos.

Es impresionante ver la cantidad de empresas tanto del sector público como privado que se han adherido al concepto de triple resultado (TBL), a continuación, se citan organizaciones como:

Ben y Jerry's

Ben & Jerry's es una empresa heladera quien a través del capitalismo con conciencia centró su estrategia. Como se afirma en su sitio web: «Ben & Jerry's se fundó y se dedica a un concepto corporativo sostenible de prosperidad vinculada».

Ben & Jerry muestra su oposición a usar la hormona de crecimiento para bovinos que es recombinante (Rbgh) y de estructuras que han sido variados desde el punto de vista de su genética (OGM) e impulsa múltiples valores como puede citarse una justa comercialización y un justo clima.

LEGO

LEGO la empresa del sector privado de Dinamarca ha logrado establecer alianzas estratégicas con empresas como la ONG del Fondo Mundial para la Naturaleza, LEGO

tiene un serio compromiso en la reducción de su huella de carbono y trabajar para alcanzar el 100 % de su capacidad de energía renovable para 2030.

Marte

La empresa Mars Incorporated una empresa del sector privado de McLean-Virginia tiene una bonita iniciativa del cacao la cual se denomina Cacao para generaciones. Esta bonita iniciativa llega a exigir a los que producen cacao tengan que contar con certificados de comercio justo que garanticen que han cumplido con un código de tratamiento con justicia a los colaboradores que laboran allí. En contraparte del certificado, la empresa brinda tecnología para la producción de los proveedores y comprar el cacao a precios mayores.

Starbucks

Starbucks Corporation (SBUX) ha estado enfocada en lo social y lo ambiental desde su creación en 1971. La empresa ha contratado a más de 30,000 veteranos desde 2013 y se ha comprometido a contratar a 5,000 más por año en el futuro.

Ventajas y Desventajas del Triple Resultado.

Ventajas:

Obviamente la razón de aplicar el triple resultado es la de lograr generar un mayor impacto positivo en el planeta, un concepto crucial es no solo centrarse en las ganancias en el papel, sino como demostrar de manera cuantitativa como la empresa está mostrando cambios de manera favorable y que estos cambios no solo aportan al planeta sino también a las personas de la sociedad en su conjunto con las que interactúa.

Se ha demostrado que las personas del público interno que son los colaboradores son retenidos, atraídos incluso generando una importante reducción de la deserción, dado que encuentran una empresa que hace una comunicación favorable del impacto ambiental que genera, sumado a ello las condiciones que sean favorablemente viables como son buenos salarios, crecimiento por medio de la capacitación, formas de promover el voluntariado, con ello se logra una fidelización importante con los empleados, y esto a la larga tiene un impacto económico importante ya que reduce costos de reclutar personas, capacitarlas, incorporarlas y otros costos diversos relacionados con nuevos empleados.

Aplicar el Triple Bottom Line o Triple resultados representará además poder atraer a nuevos clientes e inversionistas que son capitalistas que muestran interés en la priorización de las métricas no financieras sobre las financieras. Algunas personas, consumidores o clientes pueden tener dudas entre dos productos similares, el factor de cambio y decisivo entre los dos puede ser la forma como prioriza la empresa los criterios de ESG, a ello se

suma que los inversionistas pueden buscar de manera incansable invertir en empresas que cuentan con una planificación estratégica social y ambiental.

De seguro las estrategias de triple resultado traen como resultado una mayor rentabilidad en el largo plazo, si bien los costos a corto y mediano plazo pueden que sean superiores una empresa puede mejorar y volverse más eficiente en el largo plazo, por ejemplo una empresa de transportes decide convertir su flota de vehículos a eléctricos en el corto plazo la inversión trae como consecuencia un desembolso de capital importante y de considerar, sin embargo, de seguro en el largo plazo la empresa va a experimentar que se beneficia con menores costos de energía, un menor mantenimiento y porque no, una mayor durabilidad de los equipos, repuestos y unidades.

Desventajas:

Para las empresas un factor muy complicado que se les va a presentar es la dificultad de medir ciertos resultados de carácter social y medio ambiental.

La rentabilidad presenta eminentemente una variable cuantitativa por lo que resulta su medición bastante simple, por ejemplo, resulta más simple medir el impacto de carácter económico de prevenir un derrame de petróleo, la empresa podrá encontrar con mayor facilidad los datos de insumos y otros que pueda ayudar a cumplir la tarea, sin embargo, representará muy complicado identificar los insumos o resultados no financieros.

Otro aspecto que representa dificultad en su medición es buscar alternancia entre las prioridades que al parecer pueden ser contrapuestas, como por ejemplo buscar la maximización financiera individual y al mismo tiempo lograr aportar en un máximo beneficio en lo social, y aquí se puede ver como algunas organizaciones presentan dificultad para poder equilibrar la inversión de dinero juntamente con otros recursos como el humano, entonces se complica en obtener resultados mejores en uno que no vaya en contra del otro.

La priorización del triple resultado puede ser para algunos más costoso que para otros, por ejemplo, una persona que es fabricante de ropa plantea que una mejor forma de maximización de sus ganancias es la de contar con trabajadores a quienes les paga una mano de obra barata y con ello además busca desechar los residuos de la fabricación de la manera más económica que le sea posible, estas decisiones probablemente le generen a la empresa beneficios económicos importante pero a cambio de la vida miserable de sus trabajadores y de serios daños al entorno medio ambiental y a la gente que habita en dicho entorno.

Gráfico 2 Ventajas y Desventajas de la TBL

Ventajas	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene como objetivo tener un impacto positivo en el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar más difícil evaluar los insumos o productos no financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Puede impulsar la retención de empleados, ya que los trabajadores pueden apreciar condiciones laborales favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comparabilidad entre los grupos de impacto (es decir, las empresas pueden tener que elegir un resultado final en lugar del otro)
<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar en mayores fondos externos de inversores que buscan inversiones ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede dar lugar a estrategias en competencia, lo que dificulta pasar fácilmente de un plan a otro.
<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar en mayores ventas de clientes que buscan apoyar a empresas ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente aumentará el costo de las operaciones debido a la necesidad de encontrar productos o procesos alternativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar eficiencias a largo plazo que reduzcan los costos a largo plazo. 	

Fuente Google <https://goo.su/pRNzP>

Se citan además otros autores que han hablado del tema de sostenibilidad empresarial y que se mencionan a continuación:

Barcellos de Paula, Luciano (2010) en su investigación acerca de los “Modelos de Gestión aplicados a las Sostenibilidad Empresarial” fundamenta que el termino Sostenibilidad va a representar una nueva forma y enfoque de realizar negocios. Al llevar a cabo sus actividades las organizaciones deben promover un adecuado impacto en la sociedad, optimizar el uso de recursos de la naturaleza reduciendo como impactan en el medio ambiente, con ello se logra preservar el cuidado del planeta para futuras generaciones, ello sin dejar de lado lo viable desde el punto de vista económico y financiero de la empresa. Este enfoque junto con las mejores prácticas corporativas, crea valor para el accionista y

proporciona una mayor posibilidad de continuidad del negocio a largo plazo, mientras que al mismo tiempo contribuye al desarrollo sostenible para el conjunto de la sociedad en este planeta.

Por último, llega a la conclusión de considerar que el estudio que se ha llevado a cabo representa una forma de innovar y una herramienta de mucha utilidad y aporte al conocimiento científico que permite avanzar en el estudio de la sostenibilidad iniciando en la Teoría de los grupos de interés y la teoría de la incertidumbre. Además, se evidencia que los diversos estudios sobre las empresas y su realidad llegan a aportar modelos de gestionar sus empresas de manera novedosa y tratando de manera amplia la incertidumbre de la sostenibilidad empresarial.

Para el autor Hart y Milstein (2003) llegan a utilizar el término “Sostenibilidad Empresarial” para citar a las empresas que son capaces de crear valor a nivel estratégico y aquellas prácticas que les permite avanzar para la creación de un mundo más sostenible, siendo la sostenibilidad un concepto complejo y de diferentes dimensiones, que de cierto modo no llega a resolverse con un solo accionar corporativo. Las organizaciones enfrentan un reto de la minimización de los residuos en cada una de sus actividades realizadas y a la par reorientar su cartera de competencias hacia una forma más tecnológica, competitiva y con sostenibilidad (tecnologías limpias). Las empresas también enfrentarán y serán retadas en la participación en una intensa interacción y diálogo con los diversos interlocutores que están en el exterior, relacionados con lo que se ofrece en la actualidad, es decir administrar productos, asimismo, la forma en que podrían desarrollar soluciones económicas racionales a la problemática social y ambiental con miras a un futuro que representa la visión puesta en la sostenibilidad. Todos ellos tomados en su conjunto como una cartera, por ejemplo, ciertas estrategias de como practicar un mantenimiento de lo que representa la reducción de costos y del riesgo, además del aumento de la reputación y la legitimidad; ver la forma acelerada de tratar la innovación y la definición de un camino hacia el crecimiento serán un punto crucial en la creación de valor para los accionistas que es el objetivo financiero de toda organización. Un desafío enorme para las organizaciones es tomar la decisión de que acciones e iniciativas es pertinente seguir y cuál será lo forma más acertada de poder manejarlos.

Flores Konja, Adrián Alejandro fragmento de Las Pymes en el Perú – Análisis y Perspectivas del Dr. Luis Bortesi, Longhi (2003) en su estudio plasmado en la forma

metodológica de gestionar a las micro y pequeña empresa en la capital de nuestro país, afirmando que aunque las mypes han representado un sector crucial en el crecimiento de muchos países en vías de desarrollo, siendo para ello parte muy determinante en el desarrollo de un país, evidenciando además el descuido que han tenido los involucrados en la política, la economía y el sector financiero que recientemente se empiezan a considerar con la seriedad que les corresponde, justamente por su potencial crecimiento y la incidencia directa y evidente de cómo influye en la economía de un país.

Hace unos años casi a nadie se le podría ocurrir creer que las pequeñas empresas, personales y familiares podrían convertirse en elemento transformador de la estructura productiva de un país, hasta el punto de que hoy se vive una verdadera transformación por todo lo que ellas representan como elemento determinante de cambios estructurales en la economía de los países y en toda su sociedad. Esta situación es especialmente importante en una nación como el Perú, dado que su indicador de crecimiento de la economía ha sido siempre de manera tradicional menor o igual a lo que crece la población porcentualmente hablando, sin embargo, las pymes destacan en nuestro país dado su logro de una amplia cobertura en su sector y en todo el territorio peruano.

En Latinoamérica y en especial en territorio peruano de manera particular se viene atravesando por procesos que son un tanto complejos, desde el punto de vista social, así como también económico y en la forma de gobierno político del país, además ante un fenómeno denominado globalización el cual tiene incalculables consecuencias en todo sentido en el Perú. Todo ello hace que sea prioritario evaluar nuevamente los esquemas de pensamiento que son tradicionales y sobre todo ir adquiriendo nuevas formas y capacidades que nos permita tener una mejor comprensión de la realidad y un camino hacia un camino de progreso.

Las pequeñas y micro empresas en el Perú nacen como una nueva idea de buscar el desarrollo del país, lo cual va a representar no solo un dato porcentual agregado de aporte al empleo o a la producción, sino que su misma formación llegan a fortalecer a la población y a los sectores que se muestran débiles desde el punto de vista social y que además presentan vulnerabilidad en sus actividades con serias necesidades de dinero o capital y ejercen en ello una fuerte participación en la descentralización que puede observarse en el país.

A lo largo de la historia las mypes han nacido como una consecuencia del desempleo en el Perú, pero básicamente demuestran una forma de manifestar el carácter emprendedor y el

creciente deseo de la persona de lograr ser independiente laboralmente hablando, así como también de una independencia económica de tantas personas que muestran aun una forma empírica de hacer las cosas, incluso profesionales tecnológicos que han enfrentado el enorme desafío a pesar de los múltiples factores que rodean a las pymes y que son los diversos riesgos que se pueden ver en el mercado.

En el Perú el aspecto coyuntura por el que pasan las mypes es determinante para su futuro. Por un lado, han mostrado clara fortaleza frente a las situaciones críticas y además, demuestran una forma de reaccionar por encima del promedio de lo que se espera de ellas. Sin embargo, la vulnerabilidad que presentan en su esquema o modelo empresarial que usan es enorme, tanto así, que los cambios crecientes que se dan en el mundo global podrían determinar su desaparición derrotando su ilusión y esperanza. Por ello, la importante necesidad que en el Perú se establezcan los elementos de modelos propios que les permita desarrollarse, y disminuir su vulnerabilidad, se tiene un enorme reto el cual consiste en lograr la descentralización y consolidación de nuevos modelos empresariales.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

En el Perú la Pequeña y Microempresa representa el 99.1% (según el libro “Las Mipymes en Cifras 2023 – Libro del Ministerio de la Producción) esta información en el estudio publicado en Octubre del 2024, dato tomado en cuenta del total del empresariado nacional, es decir estamos frente a un sector muy amplio y sobre todo que presenta muchas falencias en su estructura, el sector Mype es ampliamente dinámico y de mucho aporte a la economía del Perú, el mismo libro del Ministerio de la Producción señala que contribuyeron en el 2023 con 30.9% al PBI representando un mayor porcentaje al 25% de promedio que aportan estas unidades económicas en Sudamérica, sin embargo, se presenta a una cruda realidad la cual es la falta de preparación y especialización de los pequeños y microempresarios lo que lleva en muchos casos a la extinción de sus unidades económicas pues se encuentran con una realidad muy diferente a lo que se esperaba, esta mortandad de las Mypes se evidencia y mide generalmente al primer año de existencia.

Gráfico 3 Empresas Formales según Tamaño Empresarial Año 2023

Estrato empresarial	Nº de empresas	Part.%	Var.% 23/22	Var.% 23/19
Microempresa	2 168 708	93,9	1,9	-5,4
Pequeña empresa	121 070	5,2	6,6	47,5
Mediana empresa	4 506	0,2	2,9	53,4
Mipyme	2 294 284	99,4	2,2	-3,5
Gran empresa	14 253	0,6	3,7	49,4
Total	2 308 537	100,0	2,2	-3,3

Fuente: Sunat – Registro Único de Contribuyentes.
Elaboración PRODUCE – OGEIEE – Oficina de Estudios Económicos.

Este importante dato que se observa en el cuadro anterior nos muestra las unidades empresariales basadas en la estadística dada por la SUNAT, y corresponde a las empresas formalizadas las cuales son al cierre del año 2023 un total de 2'289,778 sin embargo, en nuestro país existe un universo mayor de pequeñas y micro empresas, las mismas que no están formalizadas, lo cual también acrecienta la cruda estadística de desaparición de las mypes al año de constituidas, en nuestro país según fuentes del Ministerio de Producción al 2022 en nuestro país existen 8'995,000 unidades productivas que son Informales, cerca de nueve millones de unidades que se encuentran inmersas en la informalidad y que lleva a la conclusión que 8 de cada 10 unidades empresariales del sector de la pequeña y micro empresa son informales, de esta información la mayor concentración está en la microempresa con el 91.3% de informalidad de las existentes, mientras que en la Pequeña empresa se observa un 48.3% de informalidad, siendo el sector agropecuario y minero los más informales de la micro empresa y el sector agropecuario y construcción los más informales de la pequeña empresa, lo cual arroja una estadística de que los sectores agropecuario y minero de todo el segmento Mype, esto se podría explicar también por el tamaño de la unidad empresarial y la necesidad de formalizarse para ampliar sus actividades comparativamente entre la micro y la pequeña empresa.

Otro importante dato que podemos citar aquí es que en nuestra región de Lambayeque el porcentaje de informalidad de la Pequeña y Microempresa alcanza el 86.1% apenas por encima del 84.8% que representa el total de informalidad en nuestro país.

Gráfico 4: Informalidad por Sectores Económicos

Sectores económicos	Micro (%)	Pequeña (%)	MYPE (%)
Agropecuario	99.8	83.4	99.0
Minería	98.0	57.3	92.6
Comercio	95.1	60.9	89.3
Servicios	83.1	38.3	78.7
Construcción	95.4	62.0	76.2
Manufactura	84.9	40.6	73.8
Pesca	85.1	41.8	72.9
Nacional	91.3	48.3	84.8

Fuente INEI – ENAHO 2022

Elaboración PRODUCE – OGEIEE – Oficina de Estudios Económicos.

Hoy en día uno de los mayores beneficios que se le brinda a este sector es la facilidad en su constitución, pero no se hace mucho en buscar o promover que estas pymes constituidas y en muchos de los casos formalizadas logren una sostenibilidad en la gestión de sus empresas, y ello queda evidenciado de cierto modo con los altos índices de Informalidad existentes.

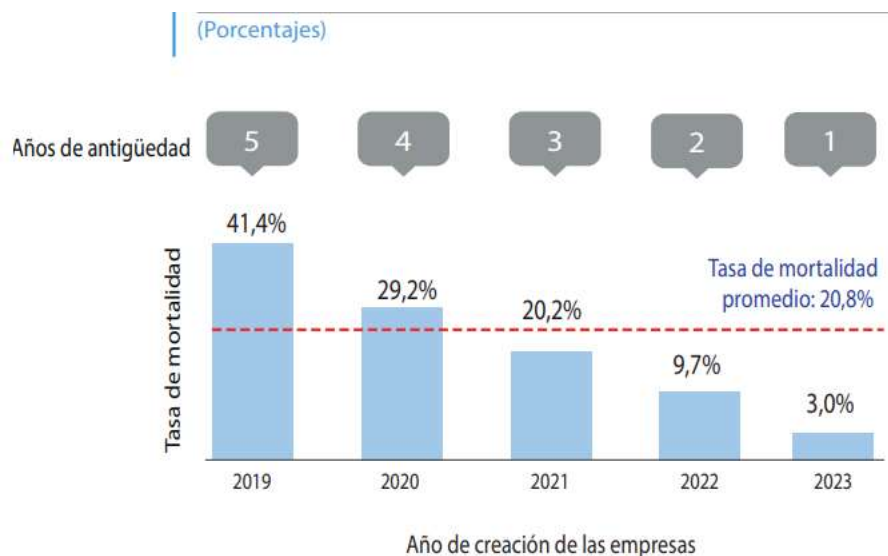
Las pequeñas y microempresas no presentan una importante sostenibilidad que les asegure un periodo de vida consistente que les permita poder tener participación en el mercado, no cuentan con estructuras bien definidas que se enmarcan en la Gestión de las empresas, los encargados de la dirección de empresas de este gran sector en muchos casos no aplican las nociones básicas de administración basando su experiencia en la conducción empresarial. Son muchos los proyectos que se presentan y se llevan a cabo en los cuales se puede notar la inclusión de aspectos y manejo empresarial basado en la aplicación de la gestión y administración de empresas pero cuántos de ellos se manejan de tal forma y sobre todo han logrado ser sostenibles en el tiempo, queda entonces una gran tarea por lograr la cual es que las pequeñas y microempresas apliquen modelos administrativos que le permitan gestionar sus negocios con lo cual tendrán mayores posibilidades de lograr una mayor sostenibilidad o un desarrollo sostenible que les permita poder competir y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y marcado de manera diferente en donde la innovación se convierte en un aliado constante de las empresas.

La sostenibilidad se sustenta en aspectos económicos, sociales y medioambientales, en los primeros los pequeños y microempresarios lo ven en una óptica de la estructura de su capital, de su financiamiento y la obtención de recursos que le deriven en la inversión de sus actividades, en lo social el microempresario lo ve desde el punto de vista de su clientela y la forma como satisface sus necesidades, sin embargo hay una brecha muy grande y muy distante en lo medioambiental en donde la realidad nos dice que aún no hay una verdadera conciencia medioambiental que determine y sea adaptada a una idea de negocio sustentable, a dichos participantes también se les llama Stakeholders.

Como síntesis de esta situación problemática podemos citar una estadística muy fuerte dada por diversos centros de estudios y de investigación del segmento Mype, y en el cual nos dice que según fuentes de INEI, en nuestro país en el cuarto trimestre (Octubre a Diciembre del 2023) en el Perú se crearon 68,847 empresas, lo que se denomina altas, en ese mismo periodo se cerraron 68,326 empresas, lo que se denomina bajas, haciendo una variación neta de 521 empresas, este dato estadístico es muy crudo y real dado que nos menciona que en ese mismo periodo de análisis de las 765 empresas promedio que se crearon, 759 desaparecieron, siendo la razón fundamental del presente estudio, en una publicación de RPP del día 22 de agosto del 2023 nos dice que en los últimos 10 años se han cerrado o dado de baja a 1'400,000 empresas, ante ello el Centro de Estudios del gremio Mypes Unidas del Perú nos dice que 8 de cada 10 micro y pequeñas empresas llegan a los dos años de funcionamiento, un artículo de la Universidad de Piura del 15 de mayo del 2024 señala que 1 de cada 10 emprendimientos sobrevive más de un año, al respecto es importante considerar que es un dato que congrega al parecer información del total de pequeñas y micro empresas tanto formales como informales, considerando que existe una información vinculada con la mortalidad de las empresas, esta información es proporcionada por la SUNAT y está relacionada a la inscripción así como también a la baja de estas unidades empresariales, ante ello los datos estadísticos nos hablan que en el último quinquenio (2019-2023) se registraron 703,972 empresas en nuestro país de las cuales 146,259 llegaron a salir del mercado, este dato nos arroja una tasa de mortalidad del 20.8%, lo que leído en términos simples en el último quinquenio por cada 100 empresas creadas un total de 21 empresas tuvieron que cerrar, de esta estadística se observa diferentes datos adicionales, por ejemplo la mayor cantidad de bajas tiene que ver con el tamaño de la empresa, concentrándose en mayor proporción en la micro y pequeña empresa con un 29.6% del total de empresas, otro aspecto fundamental de medición es el

tiempo de funcionamiento relacionado con la mortalidad de las empresas en donde se aprecia que las empresas con más de 3 años de antigüedad, en donde el gráfico siguiente nos confirma que por ejemplo las empresas con 5 años de antigüedad tienen una tasa de mortalidad de 41.4% el cual viene disminuyendo con menores años de antigüedad.

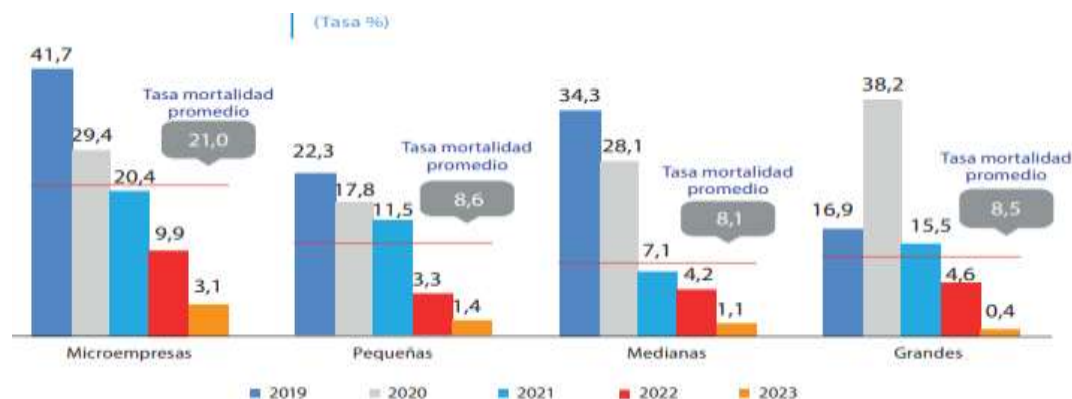
Gráfico 5: Tasa de mortalidad al 2023 de empresas inscritas entre 2019 y 2023



Fuente SUNAT – Registro único de Contribuyentes
Elaboración PRODUCE – OGEIEE – Oficina de Estudios Económicos.

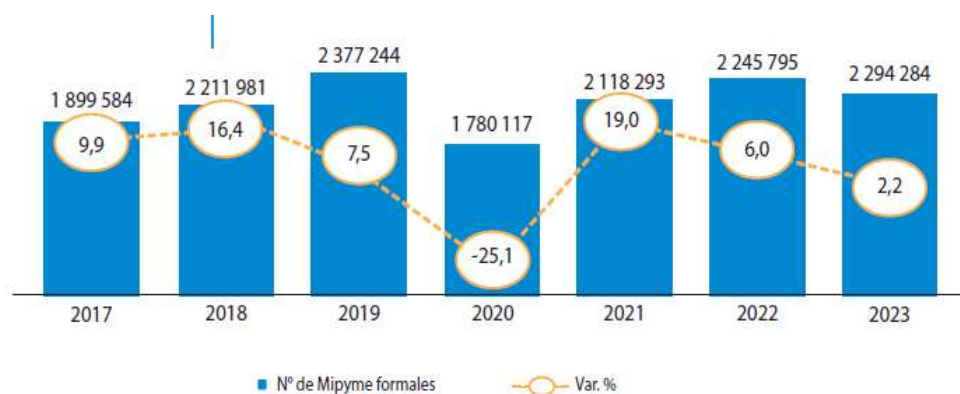
Un último dato a analizar es el referente al incremento año a año de las empresas que se crean en donde observamos que en el último año la evolución de las Pequeñas y micro empresas han tenido una evolución menor llegando a 2.2% lo que demuestra cierta desaceleración en el crecimiento y evolución que se venía observando año a año y que podría entenderse tal vez como un escaso incentivo de los pequeños y micro empresarios a formalizarse o a constituirse de manera formal, se resalta que este resultado logrado en el 2023 viene siendo el más bajo incremento de los últimos 7 años de análisis, es muy importante considerar que dentro de este periodo encontramos una pandemia que marcó los indicadores económicos de muchos segmentos entre ellos el de la Pequeña y Micro empresa y por ello coincide que justamente el año que se generó esta crisis sanitaria en nuestro país y en el mundo y se registraron los indicadores más bajos de evolución de las empresas materia de nuestro estudio llegando a un crecimiento o evolución de -25.10%, los indicadores de mortalidad también fueron muy altos, dado que entre los años 2020 y 2021 según fuentes de la Cámara de Comercio de Lima nos dice que cerraron sus puertas cerca de 135,000 micro y pequeñas empresas dejando sin empleo a cerca de 540,000 peruanos.

Gráfico 6: Tasa de mortalidad al 2023 de empresas inscritas entre 2019 y 2023 por tamaño Empresarial.



Fuente SUNAT – Registro Único de Contribuyentes
Elaboración PRODUCE – OGEIEE – Oficina de Estudios Económicos.

Gráfico 7: Evolución del número de MIPYME, 2017 y 2023



Fuente SUNAT – Registro Único de Contribuyentes
Elaboración PRODUCE – OGEIEE – Oficina de Estudios Económicos

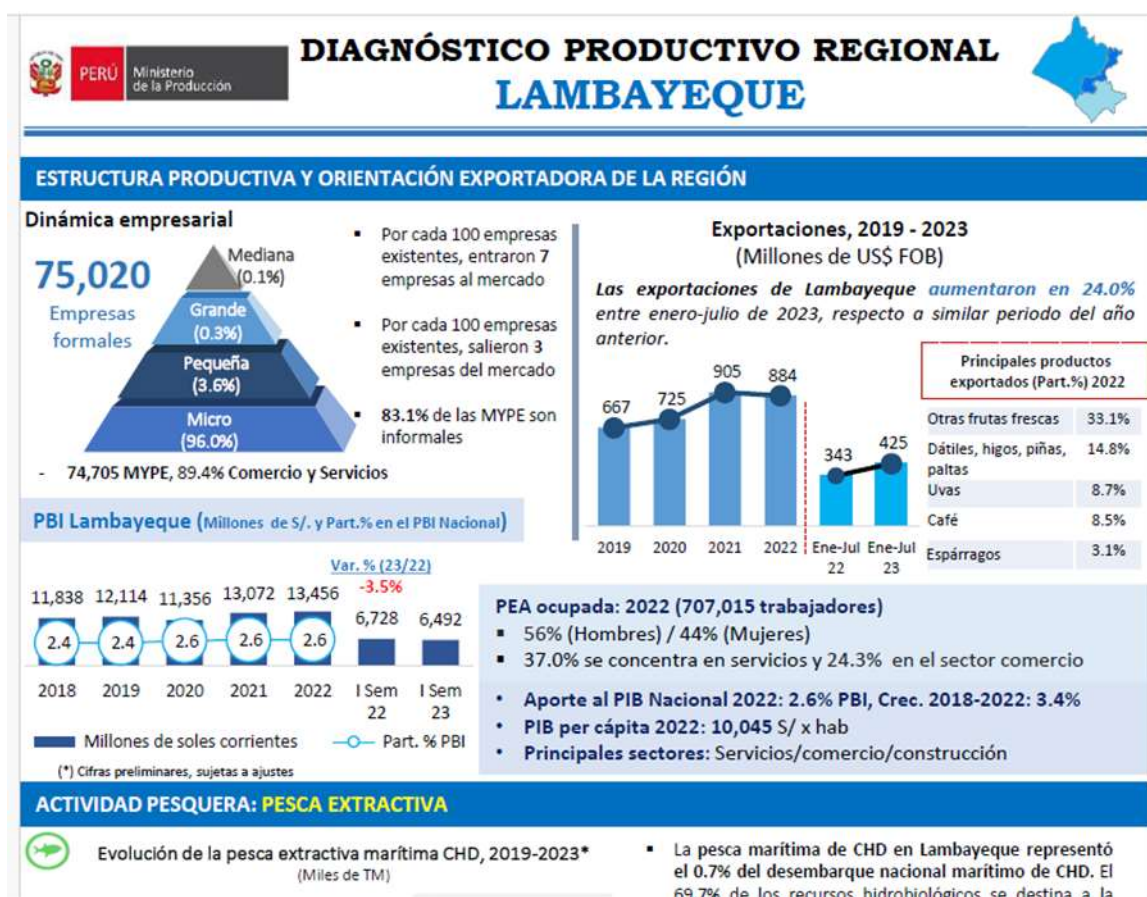
Pero que causa tal problema?, Cual es la razón fundamental para que la pequeña y micro empresa presente datos de mortalidad y de baja evolución?, ante ello encontramos la posibilidad que la razón sea justamente la falta de una verdadera especialización empresarial que incida en su sostenibilidad, en la gestión y manejo de las Pymes, existen aspectos muy singulares como por ejemplo la informalidad, la falta de capital de trabajo , la falta de innovación empresarial y sobre todo la gestión de la Pyme es una tarea pendiente la cual se debe desarrollar para poder mejorar tales indicadores de mortalidad.

1.1.3 Antecedentes Locales.

En el ámbito local de la región Lambayeque y específicamente en la ciudad de Chiclayo, encontramos una similitud en la aplicación de técnicas y metodologías que permitan poder encontrar un avance en la sostenibilidad empresarial de la micro y la pequeña empresa, se

considera que los problemas que tienen a nivel nacional son los mismos por los que se enfrentan en nuestra ciudad, generando en ello un amplio número de mypes que desaparecen del mercado justamente por no tener una organización sólida y sobre todo que aplique técnicas como la que tomamos como referencia que es la del Triple Bottom Line, ante ello siempre la investigación será fundamental en ese sentido como parte del diseño teórico se puede observar diversos trabajos centrados básicamente en la informalidad, en la falta de recursos financieros, en la falta de una gestión adecuada, los cuales han sido elaborados por estudiantes de prestigiosas universidades de la región sin embargo, no se tiene referente de un estudio vinculado a la Sostenibilidad Empresarial que logre determinar con precisión los principales aspectos a mejorar y considerar para el auge de la pequeña y micro empresa en la Provincia de Chiclayo y en el departamento de Lambayeque, por ello tal cual observamos en el gráfico siguiente, el análisis se centra básicamente en la estructura productiva y las actividades como exportación dejando un vacío en la gestión y la búsqueda de mecanismos de sostenibilidad empresarial.

Gráfico 8 Datos de las Mypes en Lambayeque al 2023



Fuente Produce

1.2 Base Teórica.

Se considera como principal base teórica acerca de la sostenibilidad aquella que sostiene el autor Elkington Jhon al hablar acerca de su obra triple resultado o Triple Bottom Line y que mencionaremos más a detalle a continuación:

Elkington, Jhon (1994-1999) nos dice que el desarrollo sostenible de la empresa es aquel que contribuye a la gestión responsable mediante la entrega del mismo tiempo de beneficios económico, social y medioambiental. El concepto de Sostenibilidad esencialmente, nos dice que desde sus inicios ha sido una tarea sumamente difícil poder lograr su integración a un grupo de necesidades diversas que guarda relación con el desarrollo de la humanidad en un futuro lejano o de largo plazo. Mostrar esa integración parecería contrario de los derechos económicos, sociales e incluso aspectos medio ambientales o ecológicos, representa entonces un gran esfuerzo por buscar un equilibrio en las demandas y aspiraciones que son divergentes. En conclusión, todo esto da lugar a un complejo debate desde el punto de vista de la teoría y de manera precisa en la forma de aplicarlo dentro de las empresas.

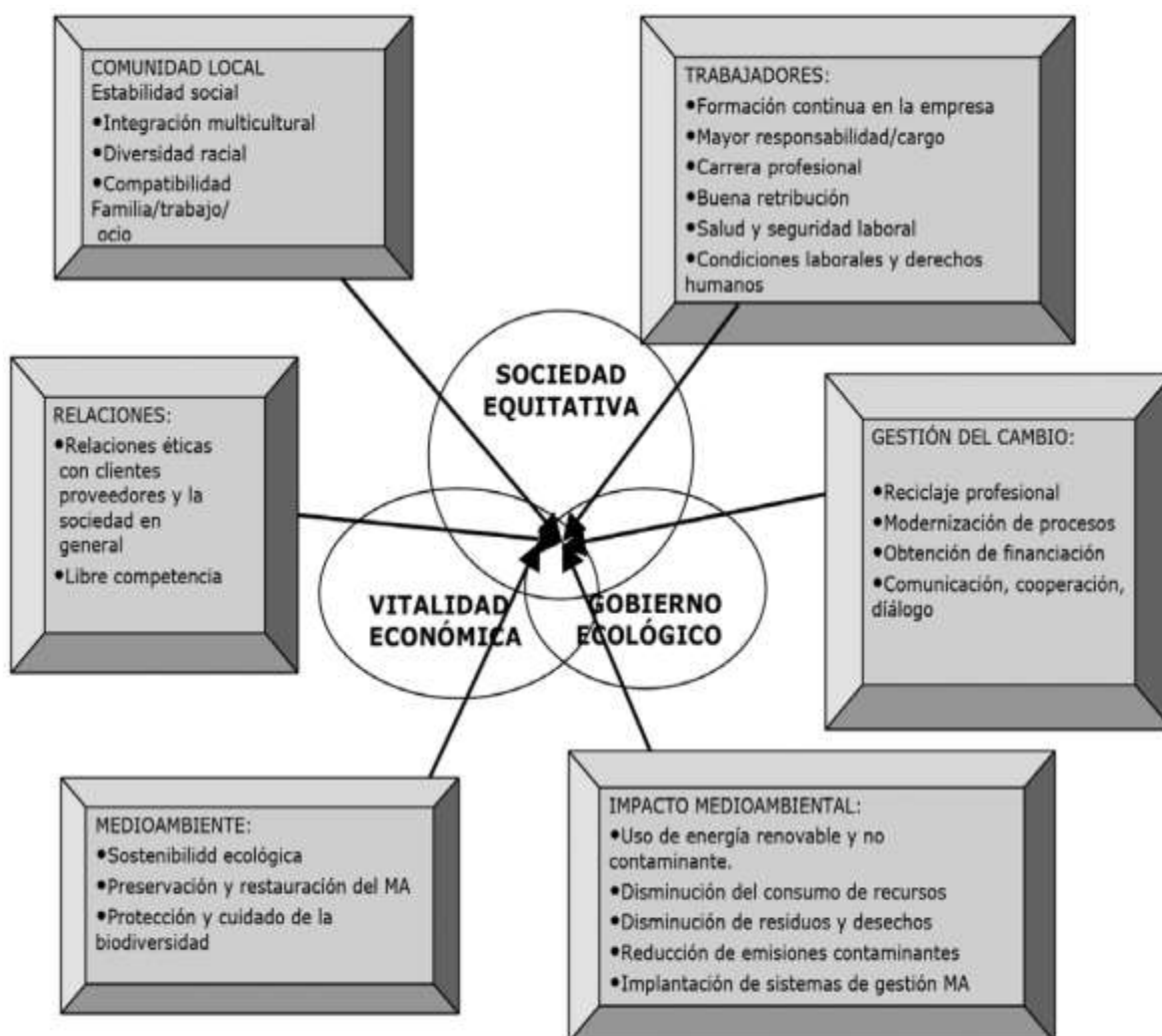
1.2.1 El concepto de Triple Resultado.

TRIPLE RESULTADO.

En su definición más extensa, hablar de la Triple Bottom Line (TBL) representa un concepto que es usado para generar una identificación de múltiples valores que juntados con los aportes de los inversionistas y los demás procesos de la empresa tienen la finalidad de minimizar cualquier otro resultado adverso y al mismo tiempo poder crear valor desde el punto de vista económico, social y medio ambiental. Por ello, el uso del término de triple resultado tiene por finalidad establecer una base de medida que utilizaran las empresas con el fin de manejar la información sobre el actuar en materia económica con mirada social y del planeta considerando ciertos indicadores que permitan su medición.

En la concepción más pura del concepto existen tres líneas bien marcadas que es el concepto del TBL y son los pilares del estudio como el aspecto económico, social y medio ambiental, y entre ellos existe una relación muy cercana pues por ejemplo la sociedad depende de lo económico, y esta a su vez depende del ecosistema global por ello la variable sociedad se debe completar desde el punto de vista de cómo está relacionado con la economía y con lo medio ambiental, encontrando diversas relaciones que se plasman en la siguiente imagen:

Gráfico 9 Concepto de Triple Resultado



Fuente Google <https://goo.su/qIBGsk> Pág. 67

Todas estas relaciones generan la necesidad de establecer diferentes medidas que se verán plasmadas en la matriz de Triple Impacto.

1.2.2 La Matriz de Triple Impacto.

La importancia de realizar una medición cuantitativa del impacto que tienen diversas decisiones tomadas por la empresa, desde el punto de vista económico, social y medio ambiental es una de los principales aspectos que tiene la Triple Bottom Line (TBL), es el origen de esta matriz en que considera que sus principales conceptos o líneas no se encuentran estáticas ni estables, sino que al contrario es que están en constante movimiento esto debido a las diversas presiones que se dan de índole social, político, económico, así como sus determinadas variables que generan variaciones en su contexto económico e inclusive de carácter político como conflictos bélicos.

Por ello, cada variable de esta matriz debe considerarse como una amplia plataforma con resultados en sí misma, de tal forma que tendrá independencia de otras variables que pueden estar por encima, por debajo, al costado inclusive generando posibles fricciones entre ellas.

Analizando a detalle cada una de las líneas es que se plantea la matriz de triple resultado, la misma que va a detallar un diseño que se encuentra muy bien alineado y que llega a ofrecer soluciones que son sostenibles y que han funcionado de la relación existente entre la sociedad y las empresas, este gran fin es de generar una transformación de los socios en parte que se encuentra implicada no solamente en la empresa sino que también forman parte de la sociedad en general.

Para la elaboración de la matriz es de vital importancia considerar las tres variables básicas de la TBL que son economía, sociedad y medio ambiente y con ello todas las partes que se encuentran involucradas como son los socios, las franquicias generadas, las sucursales, los trabajadores, los clientes o consumidores, los proveedores, la competencia, las comunidades cercanas de la localidad, la humanidad en su conjunto, generaciones futuras y mundo natural o el ecosistema. Por ello, la matriz recoge las diferentes interacciones que se generan y que han sido recogidas y plasmadas en la siguiente matriz:

Tabla 1 Matriz de Triple Impacto

	ECONOMICO Y FINANCIERO	MEDIO AMBIENTAL	SOCIEDAD
GRUPOS INVOLUCRADOS	Como impacta el desarrollo de la economía en toda la organización y su costeo.	Como impacta el medio ambiente de la organización y su costeo.	Como llega a impactar la empresa en el aspecto social y su costeo.
PROPIETARIOS DE LA EMPRESA	Rendimiento sobre la inversión y el valor de las acciones. Ganancias.	Como reducir el riesgo, usando racionalmente los diversos recursos.	Como se ve ante la sociedad, Practicar valores éticos y legalidad.
FRANQUICIAR Y SUCURSALES	Ganancia o crecer empresarialmente.	Estrategias empresariales sin contaminación.	Practicar la ética con honorabilidad.
COLABORADORES	Lo que le corresponde por ley.	Situaciones de riesgo en la empresa.	Desarrollar profesionalmente una cultura organizacional.
COMPRADORES	Importe, Producto de calidad, Propuesta de valor para los productos y/o servicios.	Respetar el medio ambiente con productos y/o servicios seguros y confiables.	Practicar valores éticos, siendo responsables socialmente.

PROVEEDOR DE INSUMOS	Importes, formas de cancelación de materia prima e insumos.	Implementar acciones tecnológicas que cuiden el medio ambiente.	Buscar relacionamiento basado en la ética.
COMPETIDORES	Ventajas competitivas usando el mercado libremente.	Aspectos tecnológicos y normativa aplicable.	Normas con valores éticos y legales con sostenibilidad.
COMUNIDADES	Crecimiento financiero estable, Filántropos.	Medición de los riesgos, como impacta en el medio ambiente, recuperar el planeta.	Implementar prácticas en busca de la mejora de los habitantes de las comunidades.
SERES HUMANOS	Decisiones responsables en economía, conocimiento de todos los costos.	Implementar decisiones estratégicas que tengan beneficio para el planeta.	Decisiones estratégicas que favorezcan a las personas, lo cultural de su zona y del mundo.
GENERACIÓN DEL FUTURO	Invertir con conciencia social y responsabilidad, dinero para uso en Investigación y desarrollo.	Minimización de impacto en el medio ambiente y buscar la restauración del planeta.	Aspectos culturales, desarrollarse con sostenibilidad y seguridad.
PLANETA Y NATURALEZA	Inversión genera nuevos ingresos para impacto económico.	Practicar actividades con sostenibilidad y en cuidado de la naturaleza.	Desarrollo de la humanidad en todo momento.

Fuente Elaboración propia a través de imagen en Google <https://goo.su/qLBGsk> Pág. 69

Sin embargo, existen aspectos concretos que se deben tomar en cuenta tomando en consideración las variables involucradas, estos aspectos son los que se mencionan a continuación y que tienen que ver con los tres pilares del Triple Resultado (TBL)

Tabla 2 Matriz de Pilares de Triple Resultado

MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos energéticos e Hídricos. ▪ Material a usar. ▪ Gestión de los residuos ▪ Procesos operativos con eficiencia ecológica. ▪ Producción novedosa. ▪ Impactar en los seres vivos.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de ganancias. ▪ Producción eficiente. ▪ Incrementos y mejora de costos. ▪ Indicadores de rendimiento favorables. ▪ Costeo de la inversión. ▪ Generar valor para la empresa. ▪ Asumir riesgos.

SOCIALES

- Impactar en la sociedad y comunidad.
- SSO en el centro de labores.
- Oportunidades iguales para todos.
- Aspectos educacionales.
- Ser reconocidos por la sociedad.
- Pensar en planes para jubilados.

Fuente Elaboración propia a través de imagen en Google <https://goo.su/qIBGsk> Pág. 70

Al aplicar la matriz es importante resaltar los resultados que podemos lograr con la implementación de la matriz Triple Bottom Line, entre los que podemos destacar los siguientes:

Tabla 3 Variables de la Matriz de Triple Impacto

Incremento de Ganancias y Participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la participación en el mercado y de los ingresos. ▪ Aumento de las perspectivas de ingreso a mercados inexplorados. ▪ Productos de mejor calidad. ▪ Incremento de las ventajas competitivas. ▪ Mejorar la forma de relacionarse con los compradores y personas en general.
Incremento de los márgenes comerciales y productivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los aspectos operacionales con eficiencia. ▪ Disminuir costos de materia prima, insumos, aspectos energéticos y gestión de residuos. ▪ Disminución genérica de los costos. ▪ Disminución de los costos para transportar, almacenar y embalar el producto y/o servicio. ▪ Disminución de sanciones por accidentes de los colaboradores en el trabajo, así como sus compensaciones con los seguros correspondientes. ▪ Mejorar la salud y bienestar del trabajador, estados de ánimo, creatividad en la producción y productividad.
Atractivas condiciones para acceder al dinero (Capital)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una mejor atracción para los inversionistas. ▪ Acceder a la subvención del sector público.
Disminución de los costos del dinero (Capital)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del capital de trabajo y del costo que representan las operaciones. ▪ Disminución del dinero fijo y cambiar la idea de ser equilibrados patrimonialmente. ▪ Disminución los costos del dinero mediante el mejorar de los inversionistas y las demás implicancias.
Mejorar la organización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar todo el entorno informativo que tenga a disposición para tomar las mejores decisiones. ▪ Clasificar la responsabilidad dentro de la organización y de todos los procesos. ▪ Procedimientos operacionales y búsqueda de desarrollar el negocio con mayor estabilidad. ▪ Implementación de actividades para mejorar continuamente.

Fuente Elaboración propia a través de imagen en Google <https://goo.su/qIBGsk> Pág. 71

Sin embargo, cuantificar todas las variables que se están considerando en la matriz BTL presenta una serie de dificultades, las mismas que vamos a detallar.

El paradigma de la Matriz de Triple Resultado.

María José García López de la Universidad Rey Juan Carlos (2015) en la publicación de vol. 20 de la Revista Contabilidad y Dirección del año 2015 y basándose en el estudio del Triple Bottom Line de Jhon Elkington, nos menciona lo siguiente: Ahora, pensando en la concepción de la TBL que aparece en los años 90' a mitad de dicha década, pese a ello no se podría decir que hablamos de un concepto plenamente de innovación en sí mismo, dado que en mucho de los casos y usos se relaciona con el concepto de responsabilidad social empresarial que se maneja hace muchos años.

Además, continua, Por ejemplo, cuando la CEO de VanCity (la mayor entidad bancaria de Canadá) define la TBL considera que es “tener en cuenta los resultados financieros, sociales y medioambientales en el desarrollo e implementación de la estrategia de negocio”. Sin embargo, esto no es nada nuevo, puesto que la creencia general de que en una organización se puede buscar una mejora de su ganancia financiera en mayor plazo posible considerando su actuar con la sociedad y el medio ambiente y se llega a considerar como parte del proceder estratégico y empresarial desde que en el año 1984 el autor Freeman llega a publicar su libro “Strategic Management: A stakeholder approach”.

Sin embargo, los más férreos defensores del Triple Bottom Line (TBL) se escudan en la argumentación señalando que no sería posible hacer una comparación de la TBL con la Responsabilidad Social Corporativa, porque la Triple Bottom Line (TBL) llega a insistir en medir, calcular y publicitar los informes que se llegan a elaborar.

No obstante, no es del todo cierto, dado que desde hace muchos años atrás múltiples expertos congregados bajo las siglas SEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting) llegaron a trabajar mucho en la definición de varios modelos estándar de medición como son los del Global Reporting Initiative (www.gri.com) la Social Accountability Internacional SA8000, the AccountAbility AA1000, esto como parte de la normativa ISO. Las funciones más importantes de estos modelos estándar están en identificar los indicadores del impacto que genera en la sociedad y el medio ambiente, y también busca asignar metodología de medida y que sean auditables de las ganancias proporcionado por estos indicadores.

Además, otros aspectos que se incluyen como novedad en el concepto de la Triple Bottom Line (TBL) sin embargo, no lo son así. Por ello, ante la suposición de que las empresas se

basan únicamente en sus estados financieros de manera tradicional para evidenciar su ganancia financiera, esto sin tomar en consideración otras situaciones, lo cual es incorrecto. Muy por el contrario, muchas empresas en su mayoría las grandes vienen aplicando durante años atrás factores con características sociales y medio ambientales. Un ejemplo claro del mejor y mayor tratamiento que se le da en la actualidad es lo conocido como el género de sus empleados (tanto % de hombres / % de mujeres), otro concepto son los grupos minoritarios como son, grupos étnicos, grado de satisfacción, grado de absentismo, etc.

Otro aspecto fundamental es aquel en el cual a través de sus departamentos de atención al cliente por ejemplo llegan a conocer el grado de satisfacción de estos, además de la imagen que se ha generado para el cliente sobre la empresa y de manera muy genérica lo que piensa la sociedad en su conjunto acerca de la empresa.

Una tendencia que empieza a crecer de manera reciente hacia una orientación de responsabilidad social corporativa, por ello, las empresas cuidan mucho más algunos aspectos y los relacionan con su forma de actuar frente a la sociedad y el medio ambiente y en muchos casos se van a limitar a publicar información que ya cuentan.

Es por ello, que tal vez la primera problemática con la que nos vamos a encontrar estará en la misma definición de la TBL ya que en la mayoría de textos publicados vemos que la intención es que el que lee el material se introduzca en el concepto propiamente dicho, siendo complicado encontrar una definición de la misma en una forma más rígida o estricta, algo así como un procedimiento que se debería hacer en aquellos casos que se requiera y como llega a existir para términos cuantitativos como por ejemplo los ingresos generados o las ganancias netas de una empresa, encontrando en todo el material definiciones y afirmaciones genéricas y no precisas de cómo actuar.

En términos generales podríamos decir que la TBL es una herramienta que responde a lo que demandan los grupos de interés, más que una herramienta que sirva de evaluación y análisis para los que dirigen la empresa dado que supone (www.pwcglobal.com) “esta herramienta permite hacer reaccionar a la dirección ante los cambios que pueden producirse en las demandas de los grupos de interés antes de que las mismas puedan afectar a la TBL”. (p.71-72).

Como siguiente paso vamos a determinar si es posible llegar a determinar cómo medir los múltiples conceptos que forman parte de la TBL.

Medida, Cálculo e Información de los aspectos no financieros de la Matriz de Triple Resultado.

María José García López de la Universidad Rey Juan Carlos (2015) en la publicación de vol. 20 de la Revista Contabilidad y Dirección del año 2015 y basándose en el estudio del Triple Bottom Line de Jhon Elkington, nos menciona lo siguiente: Los que defienden esta herramienta (TBL) llegan a insistir que necesitan realizar mediciones más seguidas del actuar social y medio ambiental de la empresa, de la misma forma en cómo se mide su actuar económico, financiero, que determina posteriormente en los resultados financieros y que son datos cuantitativos. De ese modo, los diversos datos que componen el resultado social y medio ambiental podrían medirse aplicando indicadores que estén estandarizados y que sean confiables y objetivos.

Ante ello, al aplicar dichos indicadores, ahora sí podrían ser auditables y auditados y permitir generar informes objetivos acerca de cómo actúa la empresa desde su actuación social y medio ambiental.

Podemos citar algunos indicadores con las características mencionadas, por ejemplo:

- Que existan oportunidades para todos por igual.
- Número y porcentaje de colaboradores mujeres.
- Número y porcentaje de personas de etnias minoritarias.
- Número y porcentaje de colaboradores que los representa un sindicato o algún comité.
- Número de colaboradores que sufren accidentes en el trabajo por año.
- Programas de Bienestar en favor de los empleados.
- Casos de explotación laboral en menores de edad.
- Acciones caritativas con las comunidades.
- Entre otros.

Desde la perspectiva económica se pueden encontrar indicadores más concretos, en lo social y medio ambiental se pueden obtener resultados calculando los datos que han sido dados por dichos indicadores, obteniendo una fórmula que no represente discrepancias y que sea aplicable por cualquier empresa interesada en medir el impacto social y medio ambiental.

Las empresas tienen razones suficientes para querer medir su actuar social y medio ambiental, el mismo que se puede resumir en los siguientes puntos:

- Coincidencia: al medir el impacto del resultado en lo social y medio ambiental es claro que la empresa puede mejorar su actuar en la sociedad y el medio ambiente, obteniendo con ello más beneficios en todo sentido y en el largo plazo.
- Consolidación de la responsabilidad social y medio ambiental: las empresas están obligadas a mejorar el resultado de su actuar social y medio ambiental, es por eso que resulta imperativo que puedan ser medidos sus resultados para poder evaluar cómo están cumpliéndose esas obligaciones.
- Información: las empresas deben ser conscientes que están obligadas a generar informes a los que están implicados acerca de su actuar social y medio ambiental.

En resumidas líneas, la TBL va a abogar para que el resultado de los beneficios sociales y medio ambientales puedan ser medidos de forma objetiva de tal modo que las empresas sean capaces de usar los indicadores obtenidos para mejorar sus resultados. Además, es pertinente que se entienda que al mejorar los resultados la trascendencia hacia el resultado financiero en el largo plazo es una posibilidad muy latente.

Por ello, la importancia de generar una ruta metodológica que permita que las acciones de la empresa sean cuantificables y posteriormente analizarlas de manera detallada para observar los beneficios generados. Sin embargo, un obstáculo que se presenta es que, si bien se sabe la importancia de la medición de indicadores y resultados, hasta ahora no se ha presentado una metodología concreta que nos diga no solo como medir, sino lo que es peor aún, de cómo cuantificar el actuar social y medio ambiental de la empresa dentro del marco del TBL.

Las personas que siguen esta herramienta dicen estar a la espera de que el TBL sea una idea con una conceptualización fuerte y de arraigo en la sociedad para recién allí establecer una metodología al respecto. Sin embargo, lo que se argumenta hasta aquí nos indica al contrario que será imposible o muy complicado crear una metodología validada y aceptada por el entorno empresarial y que les permita medir sus actuaciones en lo social y medio ambiental.

Adicionalmente, es preciso mencionar que, si se ha logrado realizar una medición y cuantificación del resultado social de la empresa y nos ha dado un dato numérico, lo primero que hay que analizar es cuales son los números o unidades que formaron parte en el cálculo de aquel resultado.

Esto por decirlo de algún modo nos dice que resultaría necesario establecer más y nuevas unidades de medida para poder llegar a medir el resultado del beneficio social y medio

ambiental. Por lo tanto, se puede resumir que al momento de medir el comportamiento de la empresa en lo social y medio ambiental y se traslade a una unidad de medida que no necesariamente puede tener características monetarias, pero que, sin embargo, deberá ser válida y aplicable a todos los demás comportamientos de la empresa en lo social y medio ambiental, sean estos buenos o malos o afecten a alguna o varias partes implicadas de la empresa.

Un problema de realizar la cuantificación de los indicadores es lograr determinar cuánto es malo o cuanto es bueno de todas las acciones y decisiones de una empresa, esto es así porque se tratan de aspectos tanto cualitativos y cuantitativos y son diversos y ayudarán a evaluar los resultados del impacto de la forma como actúa la empresa en lo social y medio ambiental.

El problema citado no se soluciona trasladando todo tipo de cuantificación a términos monetarios, aparentemente sería una solución pertinente e incluso precisa para aplicar directamente a los resultados que incluso guarda relación con la metodología contable y el principio de unidad de medida, en donde define que todos los ingresos, egresos, activos, pasivos deben expresarse en la misma unidad monetaria.

A ello, podemos sumar lo que es conocido por todos, que el resultado de las ganancias está representado por la diferencia entre ingresos y egresos por cada periodo que se evalúa.

Sin embargo, en los resultados sociales y medio ambientales, ¿podemos encontrar algún concepto que tengan equivalencia con los ingresos o egresos? En dicho punto luego de diversos estudios realizados por integrantes del SEAAR muestran que en ninguno de los casos los indicadores sociales o medio ambientales pueden ser clasificados en categorías específicas o genéricas que sean homogéneas al patrimonio, finanzas o materia contable, haciendo necesario que su clasificación o evaluación se resuma en indicadores buenos o malos con ello se compararía su resultado final.

Actualmente como ya se ha mencionado anteriormente, se podría decir que si hay indicadores sociales y medio ambientales que nos puedan ayudar a entender según nuestro propio criterio (valoraciones de tipo subjetivo), una empresa tendrá un mejor comportamiento social que otra vinculando por ejemplo el número de donaciones caritativas que realiza, la forma de tratar a sus empleados, los beneficios que reciben sus colaboradores, etc., sin embargo, esto no significa que estemos cercanos a cuantificar el indicador o lo que es peor a acercarlo a un término monetario, muy por el contrario se convierte en un problema de cuantificación más complejo.

Citemos como ejemplo o siguiente (Shell Report 2011): En donde ocho empleados de la empresa Shell fallecieron en diversos accidentes laborales durante el año 2010, ante ello nos hacemos la consulta, ¿La empresa asume su responsabilidad o está conforme con el fallecimiento de las personas en sus ambientes? ¿Es importante un dato así? Pues allí lógicamente se pueden plantear un gran número de preguntas que no se encontrarán respuestas, siendo las citadas una pequeña demostración de ello.

Veamos a continuación algunos datos de una empresa con la finalidad de demostrar la relación entre los indicadores y la forma de cuantificarlos:

- Un 25% de cargos directivos lo ocupan mujeres.
- Un 10% de colaboradores pertenecen a alguna etnia cultural.
- La empresa dona anualmente el 2% de su resultado neto.
- La empresa fue multada 3 veces el año anterior por contaminar a la población.
- Los colaboradores trabajan el 10% más de su jornada laboral establecida.

En definitiva, todos estos resultados nos dicen algo concreto, incluso el análisis puede estar representado por ejemplo si el % es alto o bajo, desde el punto de vista social o medio ambiental, pero, desde el punto de vista conceptual, los resultados porcentuales no aportan mucho ya que no se podrían sumar o restar dado que pertenecen a diversos análisis o puntos a tratar.

Los ejemplos mencionados nos ayudan a determinar que si bien algunas formas de actuar social o medio ambiental de una empresa estas pueden ser cuantificadas y por ello pueden ser auditadas y posteriormente ser informadas a los grupos de interés.

Gonzales Domínguez, Francisco José – Ganaza Vargas, Juan (2013) en su libro “Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas” en la parte sexta, menciona:

La gobernanza en una empresa. Formas de Administrar y Dirigir. Se ha creído conveniente dejar para el final el estudio del subsistema que, a según los que creemos, se encarga de coordinar, orientar y dar sentido a la administración de los subsistemas que se han visto anteriormente, refiriéndonos específicamente al subsistema de la Administración, es decir aquel que va a dar las formas de gobernar a la empresa y que analizando etimológicamente el termino correspondiente deriva del latino “ad ministrare” que significa estar “al servicio de”. Si se llega aplicar este concepto al ámbito empresarial y de la organización podríamos decir que la palabra hace clara referencia al estar a disposición del conjunto de la empresa, focalizándose en la obtención de objetivos con una mejora en el uso de los recursos con los que se cuenta. Dicho de otro modo, el subsistema de

administración debe dar a la empresa eficacia y eficiencia necesarias que les permita seguir en el mercado la mayor cantidad de tiempo que le sea posible. Esta acción genera una responsabilidad que recae sobre la imagen general del empresario, este término fue usado por vez primera por R. Cantillon en el año 1730 que mencionó lo siguiente: «el entrepreneur era el agente que compra medios de producción a ciertos precios, para combinarlos en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes». Definiendo lo anterior encontramos un doble rol asignado en un principio de empresario tal cual es que una cosa es el dueño de los medios de producción y otra cosa es el que dirige el proceso productivo, esto hoy en día debido a factores diversos como son la forma en que se han incrementado el tamaño de las empresas, así como la forma en que se han hecho más complejas las actividades económicas y empresariales, sumados a un turbulento dinamismo del entorno donde funcionan los negocios ha generado que se tenga hoy en día dos conceptos el de dueño empresario al de gerente propiamente dicho con una función clara de gestión en la empresa, distinguiendo dos aspectos básicos, uno, el nivel que llegan a ocupar dentro de la línea jerárquica dentro de la empresa y otra que tienen que ver con el nivel de especialización que estas tienen y que va a estar vinculado a lo que ejecutan, separando a ambos de cierto modo con lo de la alta dirección y en un segundo concepto aquellos que tienen a su cargo la ejecución de los planes, sin embargo, algo en común que tienen todos ellos es la de dirigir a la empresa, llámese la forma de administrar los recursos necesarios apuntando al logro de objetivos con eficiencia.

1.3 Definiciones Conceptuales.

1.3.1 El Proceso Administrativo.

La administración como Proceso Si definimos una actividad principal de las personas que dirigen las empresas es decir de las encargadas de la dirección encontraremos que como fundamento encuentran como parte del proceso el alcanzar los objetivos que se han propuesto de una forma eficiente. El directivo debe tener la coordinación necesaria de tal forma que pueda engranar el esfuerzo que le pone cada persona de la empresa y direccionarlo al cumplimiento de las metas en su conjunto o del grupo. Es el concepto básico de la administración y que se va a utilizar considerando los 4 conceptos básicos del proceso administrativo es decir cuatro

etapas que son: Planificación, Organización, Dirección y Control y que mencionaremos a continuación:

- **Planificación:** La primera etapa del proceso administrativo que más allá de fijar cuales con los objetivos que debe lograr la empresa, así como las formas y tiempos de alcanzarlos y también los encargados de llegar a ello, se debe entender entonces que se trata de una etapa que incorpora un esfuerzo intelectual muy alto e importante, ya que no sólo debe centrarse en definir planes, programas y presupuestos concretos, sino que además los debe demostrar basándose en una estimación que logre minimizar el riesgo para la empresa y pueda aprovechar las oportunidades que se les van a presentar. La planificación que se pueda prever debe tener como característica la flexibilidad, dado que los cambios van a ser necesarios y dependerá mucho de cómo lo aplique la organización para poder ir variando su estructura tanto interna como externa. Muchas veces las variaciones que se realicen puede que sean solo adaptaciones del momento, dado que luego se podrá observar la forma de dirigir de manera original, esto se plantea básicamente para entender que sin planes establecidos la dirección de la empresa puede que vaya a la deriva y se le haga muy complicado cumplir con los objetivos y lo peor aún poder medirlos, esto de cierto modo ayuda considerando que va a tener en cuenta la orientación de la empresa hacia el futuro y mejorar la gestión de la empresa con una adecuada planificación.
- **Organización:** Este concepto involucra una serie de actividades y recursos que se necesitan para poder lograr los objetivos organizacionales que han sido planteados en el punto anterior, esto se ve reflejado en la misma formalidad de la empresa, dado que una estructura organizativa u organizacional es acorde con la estructura de la empresa, por ello su importancia dado que desarrollar esta etapa corresponde al diseño de una estructura organizacional que pueda hacerse solida en el tiempo, asimismo pueda hacer que los procesos que se proponen en la organización sean desarrollados de manera adecuada y correcta, se puede llegar a pensar que el resultado de una estructura organizativa adecuada se logra en esta etapa por ello al igual que en la etapa de la planificación se habla de una etapa en donde la empresa muestra total flexibilidad y adaptación a los cambios, hablar de una adecuada estructura organizativa tiene que ver no solo con la asignación correcta de los cargos, evitando una duplicidad de los cargos y funciones, sobre

todo de ser flexibles y tener canales comunicacionales efectivos y que de cierto modo refleje lo que es la empresa a partir de observar la estructura organizacional de la misma.

- **Dirección:** Se puede decir que dirección corresponde a aquellas capacidades de generar influencia en las personas para que sus aportes puedan contribuir en las empresas y el grupo en particular. Corresponde a realizar motivación en las personas, mandar e incidir en ellas y sobre todo generando una influencia positiva incluyendo aquellas de menor nivel jerárquico, de tal modo que realicen sus actividades esenciales al propósito de la organización. Los directivos deben guiar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de planificación y que deben adecuarse según la estructura que se tiene en la etapa de organización, es allí donde empieza esta etapa en la que todos en la organización deben considerar los esfuerzos que dan los subordinados y motivarlos de tal modo que sientan que su esfuerzo tiene un resultado dentro de la empresa, esta etapa no es sencilla, dado que se adecuará lo analizado en las dos etapas anteriores con sendos mecanismos de motivación y una amplia capacidad de liderazgo, que les permita no solo comunicarse de manera efectiva, sino además gestionar los procesos comunicacionales que ya se han establecido previamente, para iniciar con este proceso es importante haber logrado algo fundamental en la empresa que corresponde en tener integrado al personal de la organización y aquí es importante tener en cuenta cual es el recurso humano con el que vas a contar, los procesos de reclutamiento y selección de personal, los procesos de capacitación, es importante entender esta etapa, dado que es indispensable lograr la motivación del colaborador, pero eso no se logra inmediatamente, se puede llegar a pensar que esta etapa o proceso es la más importante considerando que está relacionado a los valores, conducta, código de ética y la adecuada comunicación que pueda tener la empresa dentro de su estructura, corresponde entonces un reto muy importante dentro de la empresa y que les ayude a tener mejores resultados desde el punto de vista de la aplicación de las dos etapas anteriores.
- **Control:** Las etapas del proceso administrativo presentan tanta armonía que la culminación del proceso se da en una especie de saber si ya se planificó, se organizó y se dirigió, entonces cuales son los resultados, como los medimos y de

ser el caso como los corregimos, esta es la etapa de Control en la cual se va a determinar cuál fue el resultado del desempeño del individuo y de la empresa, ¿lo que se obtuvo es acorde de las metas planteadas? Por tanto corresponde ver, cual es lo real vs cual es lo planteado, el análisis de los resultados debe ser lo más objetivo posible, considerando estándares empresariales que sean rígidos, la etapa con la cual es más cercana el control es con la de Planificación dado que la planificación tendrá sentido siempre y cuando le permita establecer mecanismos para su verificación, esto se llega a obtener con el control, siendo lo opuesto el control tendrá mayor sentido si tenemos en claro que queremos obtener y eso se obtiene en la planificación.

En su parte primera el autor menciona:

La empresa y el empresario. Conceptos y fundamentos En este primer capítulo abordamos el concepto y la función de la empresa y aquellos elementos que les son inseparables: tipos, responsabilidad, entorno, el dueño de las empresas, los emprendedores, normativas y principios organizacionales, así como los objetivos institucionales, por último, una visión general de la empresa desde que nace, observando la idea de negocio naciente, el entorno que la rodea y cuál es su realidad y algo fundamental el plan de la empresa.

Función y concepto de empresa

Tres conceptos íntimamente relacionados corresponden al de Empresa, economía y la sociedad esto desde el punto de vista de la teoría económica en donde se ubican agentes económicos los cuales están continuamente interactuando dado que lo que quieren es llegar a la satisfacción de sus necesidades sean estas básicas o complejas, y otro concepto fundamental son de los agentes económicos dado que están agrupados en diversos tipos como son familias que representan el núcleo básico y primordial, además de las personas, empresas, las organizaciones gubernamentales y otras con características distintas como son asociaciones con y sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, es decir un entorno bastante amplio en donde se tiene que observar los diferentes agentes que se desempeñan como son los consumidores y productores por ejemplo, y cada uno con sus características particulares, por ejemplo los consumidores tienen una serie de necesidades de diverso tipo y que son lo que en buena cuenta dan pie a los

productos que se crean, estas necesidades que se perciben como la carencia de algo son aprovechadas por los productores que van a elaborar los productos necesarios que logren la satisfacción de lo que necesitan los clientes y/o consumidores, los mismos que para lograr sus objetivos van a necesitar dinero, este dinero lo van a encontrar en los principales agentes económicos que se encuentran en el sistema financiero, en donde existe oferta de productos financieros a costos que deberían asumir los empresarios y que deben considerar para su crecimiento, todo esto genera un movimiento comercial y económico que logra incorporar a las familias y empresas en el ámbito empresarial.

Todo lo producido por los productores se llegarán a vender a los diferentes clientes, con ello, estos lograrán satisfacer sus necesidades como intercambio otorgarán un precio y con la idea de lucro para el empresario para poder generar en él una ganancia económica, quienes a su vez generarán el pago de impuestos y también pagaran impuestos las familias por las rentas del trabajo que perciben de las empresas, así como los respectivos intereses generados por el capital o ahorro que se ha invertido directa o indirectamente y que estarán vinculados a diversos conceptos como bienestar social, educación, sanidad, organizaciones del estado, así como también actividades estatales como son infraestructura, justicia, servicios públicos, seguridad pública, entre otros conceptos que incluso se relacionan con lo social de las empresas.

Alva, Edgar (2017), en su publicación en la Revista Economía y Desarrollo, el artículo “La desaparición de las microempresas en el Perú, Una aproximación a los factores que predisponen su mortalidad”. Caso Cercado de Lima, menciona en su estudio un aspecto relevante aportado por Lussier (1996) quien señala como “factores del fracaso empresarial al capital, control y documentación financiera, experiencia en el sector, experiencia en gestión, planeamiento, asesoramiento profesional, educación, trabajadores, timing del producto o servicio, contexto económico, edad del gestor, socios, experiencia administrativa de los padres del gestor, pertenencia de grupos de minorías y publicidad” el mismo estudio agrupa ciertos factores determinantes del fracaso empresarial y que se detalla en la tabla 01, es impresionante como, pese a haber transcurrido casi 30 años de aquel análisis, en la actualidad se puede hablar de muchos de estos factores que se traducen en fracaso empresarial de manera muy particular en la micro y pequeña empresa, y es que muchos aspectos no han variado, es muy probable que algunos tengan indicadores muy distintos a la fecha, pero los conceptos son muy similares y esto es preocupante porque se

podría decir que no se ha avanzado mucho en la mejor y mayor gestión de las unidades empresariales en el Perú y por tanto queda mucho por hacer para gestionarlas mejor y generar en ellas mejores resultados que se traduzcan ya no en fracaso sino en sostenibilidad.

Tabla 04 Factores determinantes de Fracaso Empresarial

Factores de Fracaso Empresarial	%
Sub capitalizar y elevado costeo	32%
Recesión en la economía	30%
Problemática con acreedor	23%
Demora en la cobranza	8%
Dificultades con los tributos	8%
Fuga de clientes importantes	6%
Deficiente administración	5%
Accionistas, sobre incremento y hurto	3%

Fuente Lussier (1996) publicado en Economía y Desarrollo 2017. 158.Número 2. 76-90

Adicionalmente, Alva cita el trabajo de Bonacim, Cunha y Correa (2009) en donde encuentran otros factores determinantes de la mortalidad específicamente referidos a la microempresa, entre los factores del fracaso menciona: falta de capacitación en Gestión, falta de Plan de Negocios, Timing del producto, clientes morosos, alta carga tributaria, fuerte competencia, falta de mano de obra especializada, ausencia de financiamiento de capital de trabajo, mala ubicación comercial, poca clientela, baja fidelidad de clientes y problemas financieros.

Una investigación exploratoria de Grapeggia *et al.* (2011) clasifican ciertos factores internos de mortalidad empresarial y que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5 Factores Internos de Mortalidad Empresarial

Factores Internos de Mortalidad	
Adecuación de los productos y/o servicios	5.44
Conocer el mercado competitivo	5.42
Habilidades para incursionar en nuevos mercados	5.36
Valorización	5.14
Herramientas de gestión administrativa	4.94

Fuente Grapeggia publicado en Economía y Desarrollo 2017. 158.Número 2. 76-90

Adicional el mismo autor menciona algunos aspectos externos como:

Tabla 6 Factores Externos de Mortalidad Empresarial

Factores Externos de Mortalidad	
El mercado	5.42
Competidores	4.77
La oferta de productos	4.77
Cómo financiar las ventas	4.60
Cómo financiar las compras	4.41

Fuente Grapeggia publicado en Economía y Desarrollo 2017. 158.Número 2. 76-90

Por otro lado, un importante estudio de Santini et al. (2015) nos señala y realiza una ponderación de los factores de mortalidad microempresarial, mencionando los siguientes factores descritos en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 7 Factores de Mortalidad Microempresarial

Factores de Mortalidad Mype	%
Ausencia de clientela	45.10%
Ausencia de liquidez (Capital de trabajo)	31.40%
Incremento de obligaciones tributarias	29.50%
Punto inapropiado	21.00%
Problemas recesivos en el país	17.00%
Cientes no pagan obligaciones	13.50%
Ausencia de conocimiento del negocio	10.70%
Competidores fuertes	9.60%
Problemática en lo financiero	6.69%
Ausencia de mano de obra	6.20%
Problemas de acceso a financiamiento	4.90%
Otros motivos	17.45%

Fuente Santini publicado en Economía y Desarrollo 2017. 158.Número 2. 76-90

Por último, un importante estudio de Tesis, Ramírez y Aguilar Barceló (2016) cita como factores importantes de fracaso el aprendizaje ajustado (tiempo en la actividad empresarial), educación formal superior, estado civil, aportación al ingreso familiar y situación regulatoria.

El mismo artículo de Alva nos menciona en sus conclusiones un aspecto no mencionado en el resto del estudio referente a principales factores de la mortalidad de las microempresas, es que de la muestra aplicada al estudio y según las personas que tienen a cargo la gestión de la empresa mencionan como aspectos a la falta de publicidad, la situación económica, la alta cantidad de competencia que se ubica cerca del negocio, la ausencia de un plan de negocio, la falta de mecanismos de control efectivo y la dificultad que se pueda presentar para conseguir la fuerza laboral, estos factores se podría decir que no han sido muy

mencionados en el artículo o en las tablas considerando que es la información generada por los gestores de las mypes. (p. 76-90).

De toda la base teórica podemos resumir que tal vez para muchos autores está relacionada con tres aspectos fundamentales, lo ambiental, lo social y lo empresarial y los cuales a su vez tienen sus propios conceptos que rodean cada una de las dimensiones dadas, porque la sostenibilidad empresarial se va a ver reflejada en los resultados no solo económicos o financieros que pueden estar más vinculados a la gestión sino además con lo ambiental, debido a la capacidad de la empresa de aportar al medio ambiente, claro es un concepto muy complejo, delicado y de mucho compromiso en esta época considerando todo el tipo de desgaste que tenemos del medio ambiente, con lo social dado que de todas maneras la empresa tiene que observar a los grupos de interés que las rodea, observar todos estos grupos de interés le permitirá a la empresa poder aportar sus propias cualidades en bien de la sociedad, de los clientes tanto internos así como externos, con lo económico es también fundamental considerando el aporte que hace a esta dimensión considerando por ejemplo los resultados que genera, el empleo generado, el PBI que puede aportar, todo ello en su conjunto permite a las empresas ir en busca de dicha sostenibilidad que les permita poder adecuar sus esfuerzos a la búsqueda del logro de todos estos conceptos

Es así como entenderemos que estas tres dimensiones en una pequeña y micro empresa no solo deben buscarse sino generar un equilibrio que les permita manejarlas de la mejor manera.

1.4 Operacionalización de las variables.

Variable “X”: Sostenibilidad Empresarial.

Variable “Y”: Gestión de la Pequeña y Microempresa.

Tabla 08 Categorización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Sostenibilidad empresarial	Entorno Económico	Capital	Entrevistas Cuestionario	Encuestas Visitas
		Estructura Financiera		
		Resultados y Utilidad		
	Entorno Social	Cliente Interno		
		Cliente Externo		
		Proveedores		
		Gobierno		
		Competencia		
	Entorno Ambiental	Medio Ambiente		
Contaminación				
Gestión de la Pequeña y Microempresa	Planificación	Plan Estratégico	Entrevistas Cuestionario	
	Organización	Estructura Organizacional		
		Líneas de Coordinación		
	Dirección	Liderazgo		
	Control	Auditoría		

Fuente Elaboración propia

Tabla 09 Variables e Indicadores del estudio

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores		
Variable Dependiente "Y": Sostenibilidad empresarial	La sostenibilidad empresarial son una serie de actividades que buscan agregar valor a la empresa con la finalidad de no solo generar rentabilidad, sino también observar su entorno y el medio ambiente que se logra con prácticas adecuadas de gestión.	Entorno Económico	Capital: Aporte e Incremento de Capital Inicial.		
			Estructura Financiera: Financiamiento de la Mype al Iniciar – Estructura, Financiamiento.		
			Estructura de Costos: Disminución de Costos.		
			Resultados y Utilidad: Análisis de la utilidad y rentabilidad de la empresa.		
		Entorno Social	Cliente Interno: Formación de los colaboradores y accionistas - Aporte de capital, Empleo.		
			Cliente Externo: Satisfacción de necesidades con los productos o servicios.		
			Sociedad: Empleabilidad, Bienestar		
			Proveedores: Número, agrupación y dispersión de proveedores.		
			Gobierno: Análisis de leyes dictadas y vinculadas a las Mypes.		
		Entorno Ambiental	Competencia: Análisis de la competencia directa e indirecta - Mercado.		
Medio Ambiente: Análisis de las decisiones implementadas para cuidar el medio ambiente.					
Variable Independiente "X": Gestión de la Pequeña y Microempresa	La gestión de la mype viene a ser las diversas decisiones administrativas y de gestión que toma el empresario para que su negocio opere en óptimas condiciones, siendo un factor decisivo en su desempeño.	Planificación	Plan Estratégico: Revisión de Visión y misión de la empresa – Planificación Financiera		
			Plan Estratégico: Medición del cumplimiento de objetivos estratégicos Planteados, Innovación.		
		Organización	Estructura Organizacional: Cuenta con una estructura Organizacional.		
		Dirección	Líneas de Coordinación: Cuenta con niveles jerárquicos en la empresa.		
			Líneas de Coordinación: Estructura de Gerencia y Jefaturas en la empresa.		
			Liderazgo: Tipo de Liderazgo ejercido en la empresa.		
		Control	Liderazgo: Identificación de personas que ejercen liderazgo.		
			Auditoría: Control y Análisis de área encargada de auditorías.		
					Auditoría: Cuenta con Políticas, Manuales, Procedimientos, Reglamentos, etc.

Fuente Elaboración propia

1.4.1 Variable Sostenibilidad Empresarial

El concepto de la variable sostenibilidad empresarial ha sido citado en el capítulo anterior y podemos definirlo como los esfuerzos que realiza una pequeña y micro empresa con la finalidad de que esta pueda alcanzar sus objetivos no solo financieros y económicos, sino también bajo una atenta mirada de lo ambiental y la sociedad que lo rodea, es decir pensando en el entorno que rodea a la empresa, es buscar una adecuada gestión de la organización buscando siempre el equilibrio entre lo económico, social y ambiental, que corresponden las dimensiones de esta variable y que serán mencionadas a continuación.

1.4.1.1 Dimensión Entorno Económico

Esta dimensión es fundamental en nuestro estudio y está muy ligada a la variable de sostenibilidad empresarial, si bien todas las variables presentan una interrelación bastante consistente, esta dimensión tal vez marque la línea de acción de las otras dimensiones, la dimensión del entorno económico nos podría llevar a creer que se trata solo o en mayor medida de lo financiero, considerando la finalidad de este concepto en la pequeña y micro empresa y la generación de utilidades y rendimientos sino que además está relacionada con conceptos económicos como son la generación de empleos, el pago de salarios justos, la capacitación y formación de personas, el aporte que puede tener la pequeña y micro empresa con el crecimiento económico de la localidad, la disminución de la pobreza a través de salarios justos, ello observando no solo al cliente externo, sino con un gran énfasis en el público interno y las preocupaciones propias de este tipo de público, son conceptos propios de esta variable, pero que sin embargo tienen su concepción en lo financiero, ya que es lo que dará sustentabilidad a lo económico, social y ambiental, existen una variedad de indicadores que podemos tomar de esta dimensión sin embargo nos hemos centrado en 3 de ellos que son los siguientes:

a. Capital

La importancia del capital en una pequeña y micro empresa es trascendental considerando que es el primer aporte realizado por los accionistas para la constitución de la empresa, este aporte puede ser significativo y obedecer a una planificación y presupuesto previo que considera cuanto será lo necesario para empezar a operar, este concepto ayudará a poder entender la magnitud de operaciones de la empresa y además algo muy fundamental que corresponde a la estructura de financiamiento que puede recibir la empresa en los inicios de sus

operaciones, es allí donde justamente se encuentra uno de los principales inconvenientes, ya que muchas veces este capital es escaso o insuficiente para la pequeña y micro empresa, y el financiamiento tampoco llega a cubrir las necesidades esperadas, otro aspecto que es una realidad es la constitución formal de una micro y pequeña empresa sin tener verdaderamente el capital considerando para ello solo una declaración jurada que es permitida por los encargados de la constitución formal y legal de los emprendimientos. Del indicador capital se derivan otros indicadores como capital adicional y aportes de capital que puede recibir la empresa en el transcurso de su vida empresarial, un concepto transversal pero que sin embargo no es el mismo es el de capital de trabajo correspondiente al dinero destinado a la operatividad de la empresa y que, sin embargo, no necesariamente forma parte del capital social de la empresa.

Se pueden considerar algunos indicadores como son:

- Aporte de capital inicial a la empresa.
- Incremento de capital para la empresa.

b. Estructura Financiera.

Este indicador está relacionado a como está estructurada la empresa tanto financiera como contablemente, así como aspectos organizativos de la pequeña y micro empresa que tendrán una relación muy estrecha con la mype y que se observarán en mayor medida en la variable de Gestión de la Pequeña y Microempresa en el indicador de Organización, esta estructura fundamentalmente se relaciona inicialmente con la forma como se ha financiado la empresa considerando que si tiene un mayor aporte de terceros tendrá dentro de su estructura una mayor estructura de pasivos, ante ello la estructura financiera dependerá además del tipo de empresa o sector al cual formará parte que también tiene una relación con la estructura económica o el sector hacia el cual estará dirigida la mype, dado que a partir de ello tendrá una relación en la estructura corriente o no corriente de sus estados financieros, esta estructura permitirá además poder ir midiendo el resultado de sus operaciones en lo sucesivo por ello la importancia de este indicador que considerará puntos como:

- Financiamiento de la Mype al iniciar.
- Sector al que pertenece la empresa (Comercio, Servicios, Producción).

c. Resultados y Utilidad.

Un aspecto fundamental para toda empresa siempre será observar los resultados que esta obtiene en los ejercicios económicos en los cuales vaya atravesando, ante ello, las pequeñas y micro empresas en nuestro país están muy al pendiente de las utilidades que generan no necesariamente de manera anual sino mensualmente, un detalle de este indicador es la confusión que puede generar dado que muchas veces puede representar para una mype lo mismo entre ingresos y utilidad, sin embargo, son conceptos relacionados mas no son lo mismo, se menciona esto dado que para poder tener una utilidad y resultados bien calculados debemos tener en cuenta una estructura de costos bien determinada que permita al micro empresario poder distinguir estos dos conceptos, este concepto de utilidad o resultado económico debe ser constatado por otros indicadores de rendimiento que resulten observables a partir de la utilidad, estos indicadores de rendimiento muchas veces son los que son analizados por los accionistas de empresas de otros segmentos o de mayor tamaño empresarial.

Algunos indicadores a considerar serían:

- Análisis de las utilidades de la empresa.
- Análisis de rentabilidad en la empresa.

1.4.1.2 Dimensión Entorno Social

Luego de haber analizado la dimensión del entorno económico es importante mencionar otro de los entornos sumamente dinámicos y de vital importancia como es el Entorno Social, este entorno, está ampliamente vinculado con el público externo o con lo externo e inclusive lo interno de la empresa, esto representa un aspecto muy importante considerando que en la actualidad se podría decir que uno de los nuevos paradigmas considera la observancia a todo el entorno que rodea a la empresa y con lo cual sus operaciones van a ir en función a lo que exigen este entorno para el éxito de la empresa, a este concepto se le denomina grupos de interés o también los stakeholders, este concepto según algunos autores serían, para Donaldson & Preston (1995) definen a los stakeholder como: “cualquier actor que tenga una relación o intereses con la organización”, De acuerdo con el profesor de administración empresarial Freeman, Edward (1984) define a los stakeholders como “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”, otro concepto importante de este término es el aportado por Mitchell, Agle y Wood (1997) en donde

explica que “los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia”.

Podemos observar entonces que este concepto del entorno social está vinculado con el público tanto interno y externo de la empresa, pero que tienen incidencia directa en los objetivos de la empresa y que por lo tanto deben ser observados de manera muy cercana, una herramienta de análisis que ayuda mucho en esta dimensión podría ser el Análisis PESTEL el cual observa todo lo que es el macro entorno y en el caso del micro entorno un estudio de mucha ayuda es el Análisis de las 5 fuerzas PORTER.

Para el análisis de esta dimensión hemos considerado 5 indicadores fundamentales que son:

a. Cliente Interno.

Fundamental la observación y análisis que se realiza sobre la relación con el entorno interno de la organización, el cliente interno son varios actores que forman parte de la pequeña y micro empresa y está relacionada con los accionistas, directivos, colaboradores de la empresa, un tema muy sensible es que en el caso de los directivos y colaboradores se debe observar el tipo de trabajo que tienen para saber si corresponde a un trabajo digno y sobre todo bien remunerado, el velar por los trabajadores con normas de Seguridad y Salud Ocupacional y también con normas claras frente al hostigamiento sexual y laboral, el análisis de los accionistas y su aporte en la mype y que tendrán una relevancia dentro del ámbito no solo social sino también económico, es importante saber el tipo de colaboradores con los que se contará su compromiso con la empresa, el aporte de los accionistas no solo en lo financiero sino además con su preparación y formación.

Algunos puntos que consideraremos dentro de este indicador serán:

- Análisis del nivel de formación de los colaboradores.
- Bienestar de los colaboradores.

b. Cliente externo

Este indicador nos ayuda a reflexionar sobre el análisis que se realiza acerca del cliente externo o del propiamente llamado “cliente” de nuestra organización que es la persona que va a adquirir los productos o servicios que la pequeña y micro empresa pondrá a disposición en el mercado, este análisis abarca en un conocimiento amplio

sobre él, no solo sobre sus gustos y preferencias que será fundamental para determinar estrategias de marketing en los productos, sino además para poder determinar su poder de negociación tal como lo propone Michael Porter en sus 5 fuerzas de PORTER, con ello ver la forma como compra, donde compra, como prefiere comprar, como incide en la compra de otros y como afecta una buena o mala atención hacia él, por ello la importancia del conocimiento del cliente externo, algunos de los puntos que podemos utilizar en este indicador pueden ser:

- Análisis de lo que demanda.
- Empleo.

c. Proveedores.

En la gran estrategia de añadir valor a la empresa en cada uno de sus procesos se entiende la relevante importancia de este indicador que son los proveedores, parte fundamental de toda industria, quienes serán los encargados no solo en los costos, sino además de la calidad de los bienes y servicios abastecidos, manejo de tiempos, distribución y otros de carácter empresarial que ayudarán notablemente en garantizar la continuidad del negocio, por ello, es que podemos apreciar que múltiples organizaciones sobre todo grandes empresas plantean estrategias y conceptos como por ejemplo proveedores únicos o multi proveedores, manejo de tiempos, administración de proveedores y otros de carácter empresarial, sin embargo, es importante mencionar que su análisis va a radicar en el conocimiento que se pueda tener de estos e involucrar su poder de negociación que puedan lograr, tal como lo plantea Michael Porter en las 5 Fuerzas de PORTER, mencionando que es necesario observar si se encuentran agrupados, si presentan algún tipo de clúster, si tienen algún tipo de dificultad en la consecución de ciertos insumos, si pueden contar con amplios márgenes de inventarios para atender una mayor demanda, notamos entonces una importancia muy fuerte en su análisis para platear la sostenibilidad empresarial requerida, ante ello se plantean algunos puntos para el análisis de este indicador:

- Cantidad de proveedores con los que cuenta.
- Análisis de congregación o proveedores dispersos.

d. Gobierno.

Un aspecto fundamental en el análisis de toda empresa es conocer con bastante precisión las implicancias de las decisiones del gobierno que pueden afectar a

nuestro emprendimiento, leyes laborales, leyes tributarias, leyes ambientales, normativas de producción, etc., que inciden directamente en la operatividad de las pequeñas y micro empresas que operan en un mismo entorno, este análisis forma parte del análisis de las fuerzas del macro entorno que son vistas con mayor detalle en el análisis PESTEL en la fuerza política e incluso la fuerza legal, y es que de lo que se trata es entender de qué manera las decisiones políticas tomadas por los gobiernos de turno pueden representar una oportunidad o amenaza para las empresas que operan en el mercado, este análisis debe darse en toda empresa cuando se está constituyendo y no solo en dicha etapa sino también en el momento que sea necesario analizar y revisar si alguna medida del estado representa amenazante para la empresa o una gran oportunidad de desarrollo, por ejemplo en épocas de pandemia, las medidas de cierre de algunos rubros empresariales para dichos rubros en definitiva fue una amenaza, sin embargo, para otros representó una valiosa oportunidad, el gobierno puede dictar leyes, normas, decretos de urgencia o ciertas medidas como por ejemplo los financiamientos reactiva y myperu que ayudó a muchas pequeñas y microempresas en épocas de pandemia, leyes tributarias, tratados de libre comercio, subvenciones y reformas que el estado puede poner a disposición de los sectores micro y pequeña empresa, algunos indicadores en este punto serían:

- Análisis de las leyes vinculadas a las mypes.
- Creación de estrategias a partir de las medidas en favor de las mypes.

e. Competencia.

La competencia es parte de toda industria, múltiples empresas en busca de un mercado en común, conlleva a tomar decisiones estratégicas que permitan a la pequeña y micro empresa marcar diferencia en el mercado que les permita diferenciarse y lograr una ventaja competitiva sostenible y de alcance hacia toda la industria, los competidores se enfrentan en las industrias y en una época en donde la innovación marca la diferencia es necesario tomar ciertas decisiones que ayuden a poder encontrar mejores estrategias para enfrentar a la competencia, la competencia no solo representa una variable de análisis sino además que representa una gran oportunidad de poder analizar cuál es la rivalidad de la industria y las barreras de entrada a esa industria tal como lo analiza Michael Porter en las 5 fuerzas de PORTER, si bien se puede apreciar con mayor exigencia en las grandes empresas en donde se aplica inclusive estrategias como por ejemplo, el benchmarking, en donde

se analiza cuáles son las decisiones que toma la competencia y ver cuales pueden adecuarse a nuestra empresa dependiendo las propias fortalezas que presenta, sin embargo, para la pequeña y micro empresa representa un enorme reto que consistirá en realizar un análisis que inicia con el conocer la competencia, saber cómo se comporta, cuál es su ámbito de acción, cual es la estructura que tiene y el mercado que abarca, principales bondades de sus productos y otros puntos que mínimamente debe conocer la empresa sobre su competidor, los puntos que se toman en cuenta en este indicador son los siguientes:

- Análisis de la competencia directa e indirecta.
- Innovación y Competitividad.

1.4.1.3 Dimensión Entorno Ambiental.

La 3era dimensión considerada en este estudio corresponde a la dimensión medio ambiental, este concepto es uno que se viene aplicando de manera muy directa en todos los emprendimientos que se crean bajo atención o asesoría académica o de características de startup es decir con la características de uso de tecnologías de la información y comunicación y que tienen una estructura y procesos ágiles y rápidos que permiten a sus propietarios adecuarse rápidamente a mercados cambiantes y de mucha flexibilidad, es por ello que como concepto y dimensión toma una alta relevancia dado que el cuidado del medio ambiente viene a ser algo de mucha importancia e inclusión en la gestión empresarial para lograr la tan ansiada sostenibilidad, en nuestro estudio se podría pensar que solo está relacionado con negocios que contaminen el medio ambiente, sin embargo para ello existen algunas mega tendencias que están vinculadas al cuidado ambiental, así como también ciertos objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que también vinculan el cuidado de medio ambiente con los modelos de negocio, es por ello que esta dimensión de la cual se habla hace ya varios años atrás y que se incluye de una manera muy importante en el análisis de la sostenibilidad y también dentro del análisis PESTEL el cual es una herramienta de planificación estratégica bastante antigua, tal vez una de las razones que se encontrarán para excluir o no considerar esta dimensión sea que las pequeñas y micro empresas no hacen un uso desmedido de los recursos naturales, sin embargo, es importante que se entienda que toda decisión tomada por los micro empresarios en sus negocios tienen una incidencia con el medio ambiente, es decir se hagan responsables de sus decisiones y el daño que pueden llegar a causar.

Tal vez muchas empresas puedan vincular este concepto a la Responsabilidad social o responsabilidad verde, en el segmento mype es importante que así sea visto y entienda el pequeño y micro empresario que mientras más responsable sea con el medio ambiente, será mejor observado por ese público externo o stakeholder de los cuales se habían hablado en la dimensión anterior, los indicadores tomados en cuenta en esta dimensión son dos, que describimos a continuación:

a. Medio ambiente

Un artículo de la prestigiosa cadena de noticias BBC News Mundo en una publicación web del 22 de abril del 2022 nos dice “Hemos contaminado el aire y el agua, esparcido plástico y otros tipos de basura en la tierra y en los océanos y ríos, y destruido los hábitats de plantas y animales”. Esta y otras miles publicaciones más dan cuenta de una mal cuidado o descuido de nuestro planeta o del medio ambiente, resultado de ello el cambio climático, calentamiento global, contaminación, disminución de agua y descongelamiento de los glaciares, todos problemas de carácter global que difícilmente se aborden de manera decisiva o con implicancias directas a nivel del segmento de la pequeña y micro empresa el cual estamos tratando, pero que sin embargo, una mala calidad ambiental afecta el desarrollo de actividades extractivas, productivas y de servicios y su aporte si es importante y obviamente aporta al cuidado medio ambiental en decisiones tan simples y pequeñas como por ejemplo, empaques eco amigables, el uso de menos plástico o tal vez la motivación del reciclamiento o reutilización de ciertos artículos, sembrado de plantas, etc., ante ello se plantean los siguientes puntos para este indicador:

- Análisis de decisiones de cuidado de medio ambiente.
- Aporte de ideas de cuidado del medio ambiente.

b. Contaminación.

La contaminación en el mundo ha traído grandes consecuencias a nuestro entorno y a nuestro planeta en general y es uno de los problemas que enfrenta nuestro país, Según el World Air Quality Report del 2022 nos dice que “Perú se encuentra en el primer lugar en la lista de los países más contaminados de Latinoamérica y la razón principal está relacionada al transporte. De acuerdo al Ministerio de Ambiente, el 58% de la contaminación por material particulado en el país proviene del parque automotor”. Este dato es muy importante dado que nos da una idea de la creciente contaminación que se tiene en nuestro país, datos adicionales nos hablan acerca de la

contaminación generada por plásticos, el crecimiento humano expandido en zonas urbanas de mayor expansión que generan una mayor cantidad de desperdicios e inclusive nos habla de la contaminación causada en el medio ambiente motivo de los derrames de petróleo en el mar y también de la contaminación causada por la deforestación, como podemos ver es un concepto muy amplio y complejo, pero que su tratamiento requiere medidas a nivel gubernamental, pero que sin embargo, con el solo hecho de tomar conciencia de estos actos ya se está avanzando bastante, por ello la importancia de concientizar a la pequeña y micro empresa la importancia tener sostenibilidad a través de una dimensión tan importante como es la del medio ambiente, se considera algunos puntos para este indicador como son:

- Nivel de contaminación que genera la empresa.
- Acciones para evitar la contaminación.

1.4.2 Variable Gestión de la Pequeña y Micro Empresa.

La variable dependiente que es Gestión de la Pequeña y Micro Empresa, es una variable fundamental en nuestro estudio y está muy relacionada con la aplicación de las diferentes técnicas y procesos tendientes a brindar el soporte necesario en la administración de la Pequeña y micro empresa, este corresponde a un proceso de gestión empresarial que si bien es aplicable a todas las empresas sin importar el tamaño, toma una especial trascendencia considerando el entorno o segmento de la pequeña y micro empresa dadas sus características de nacimiento y mortalidad la hacen completamente distinta y muy particular, por ello es importante realizar una adecuada distribución de los recursos de la empresa aplicando estrategias adecuadas sobre su recurso humano, organización y controlando sus actividades con la finalidad de encontrar la sostenibilidad que plantea este estudio, para ello es importante aplicar los conceptos empleados dado que estos ayudarán a una gestión eficiente buscando los mejores resultados empresariales para la micro y pequeña empresa, es imposible dejar de mencionar en un proceso de gestión o administración de una pequeña y micro empresa el proceso administrativo de Planificación, Organización, Dirección y Control que serán analizados como las dimensiones de esta variable y que serán tomadas en cuenta a continuación.

1.4.2.1 Dimensión de Planificación.

La planificación es la primera etapa o el primer paso de todo el proceso administrativo, es una etapa fundamental ya que va a marcar la ruta que tendrá la organización a través de los objetivos que se puedan plantear, esta etapa del proceso involucra los planes que se tomarán en cuenta de manera estratégica y que permitirá a la empresa poder estar ordenada y responder a cualquier actividad, proceso o incluso contingencia de acuerdo a lo planificado, es importante tener en cuenta que todo lo planteado es a futuro por lo que será necesaria su evaluación en las siguientes etapas del proceso administrativo, la pequeña y micro empresa debe aplicar esta planificación considerando un conocimiento pleno de sus recursos, su entorno y lo que hace, esta etapa es trascendental considerando se encargará de reducir la incertidumbre incrementando las posibilidades de éxito de la empresa, se trabajará un indicador para esta variable la cual mencionamos a continuación.

a. Plan Estratégico.

Es un plan que se propone para los siguientes 3 a 5 años de la empresa, es una herramienta sistematizada que plantea como vas a lograr los propósitos que se ha planteado la empresa, un plan estratégico propone una visión general de la empresa, la misión que esta tiene, los objetivos que se plantearán para lograr la visión y las estrategias que tendrá que plantear para el cumplimiento de los objetivos generales, estratégicos, específicos y metas que permitan a todo el equipo de la pequeña y micro empresa estar estrechamente vinculadas, este plan estratégico busca marcar el camino a seguir y su aplicación será de estricta responsabilidad de la gerencia y/o administración, esta responsabilidad debe estar compartida con los colaboradores de la empresa con la finalidad que puedan contribuir no solo en la consecución de objetivos sino en el aporte de ideas, herramientas e insumos para el Plan Estratégico. Algunos puntos que se considerarán en este indicador serán:

- Revisión de Plan Estratégico de la mype.
- Análisis de Plan Financiero y Financiamiento.

1.4.2.2 Dimensión de Organización.

Una vez que se llegan a conocer todos los objetivos que se deben alcanzar, así como las estrategias a aplicar es necesario llegar a distribuir estas tareas y responsabilidades a los diferentes equipos que componen la empresa, para ello es necesario la organización, esta etapa que representa la segunda dimensión de nuestro estudio no se centra

únicamente en la creación o establecimiento de un organigrama, sino de darle las funciones correspondientes a cada área, para ello debe existir la interconexión necesaria, aquí será importante conocer cada uno de los cargos y los requisitos mínimos que debe tener cada persona para cubrir estos puestos y cumplir con estas actividades, con este ordenamiento en definitiva se logra una ausencia de duplicidad de funciones, así como también realizar una adecuada asignación de recursos a cada área. Es importante resaltar que llevar a cabo la organización al interior de la empresa ayudará a obtener mejores resultados en diversas áreas, así como la consecución de objetivos, el indicador que involucra a esta dimensión es la de Estructura Organizacional.

a. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional viene a ser la forma como se distribuyen las funciones y responsabilidades que van a llegar a cumplir cada uno de los integrantes de la empresa ya que con ello alcanzarán los objetivos propuestos, esta estructura es el modelo de cómo se organiza la empresa y los colaboradores que forman parte de esta, estableciéndose así las líneas de jerarquía y de organización y que le permite sostenerse a la empresa, se resalta para efectos de nuestro estudio que esta estructura organizacional puede ser de acuerdo al tamaño de la empresa, considerando que una pequeña y micro empresa no cuenta con un amplio número de colaboradores y tampoco probablemente de cargos, sin embargo es un concepto que debe ser bien aplicado dentro de su estructura, se utilizan puntos importantes para este indicador que son:

- Cuenta con una estructura organizacional.
- Identificación de los niveles jerárquicos de la empresa.

1.4.2.3 Dimensión de Dirección.

Las dos etapas analizadas anteriormente se podría decir que son etapas estructurales del proceso administrativo, considerando que su ejecución es sobre el planteamiento de lo estratégico hacia la estructura en sí de la empresa, en esta etapa de dirección se pone de manifiesto lo planificado y organizado, es poner en marcha los diversos objetivos planteados en cada una de las unidades descritas, la dirección es una de las etapas más dinámicas del proceso administrativo considerando que esta etapa se van a consolidar las diversas actividades que tiene la organización y que se encuentran plasmadas en el plan estratégico, por ello en la etapa de dirección resultará muy ágil y de mucha

coordinación entre las líneas jerárquicas de la empresa y en donde se llegan a ejecutar todas las actividades planteadas en las fases anteriores, en la etapa de dirección la gerencia o administración es la que se encarga de la toma de decisiones, por ello en esta etapa se conjugan conceptos como el de motivación, toma de decisiones, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, comunicación entre áreas, un concepto fundamental que también se maneja en esta etapa es el de Liderazgo, el mismo que influenciara en los colaboradores motivándolos y permitiendo el logro de sus metas y objetivos, estos puntos se toman como indicadores a continuación:

a. Líneas de Coordinación.

Este concepto involucra varios aspectos como por ejemplo niveles jerárquicos de la empresa y las líneas de coordinación que se dan entre ellas, estas líneas de coordinación establecen las responsabilidades y funciones que ejercen cada uno, así como también las obligaciones que deben tener y sobre todo las líneas de autoridad y reporte de funciones y cumplimiento de tareas, el organigrama de una empresa refleja con mayor detalle las líneas de coordinación que se materializan en el cumplimiento de lo que está plasmado en la estructura organizacional, en este punto consideramos indicadores como:

- Niveles jerárquicos en la empresa.
- Estructura de Gerencia y Jefaturas en la empresa.

b. Liderazgo.

El liderazgo es un concepto muy amplio, que tiene que ver con la forma como influye una persona en otras que llevadas a términos empresariales es hacia sus colaboradores, estableciendo entre ellos una relación bastante fuerte que determina la forma de liderar los grupos, este liderazgo mediante las características de su ejercicio puede influir en la forma de ser y actuar de los colaboradores de una empresa, la persona que ejerce este liderazgo forma cualidades que le permiten no solo influir, sino formar, acompañar e incidir en las decisiones y actividades de las personas en la empresa, el liderazgo transmite motivación, comunicación y otras cualidades propias de este concepto, existen diferentes tipos de liderazgo que inclusive tienen que ver con los diferentes escenarios y tipos de organizaciones, algunos puntos a tomar en cuenta en este indicador son los siguientes:

- Tipo de liderazgo ejercido en la empresa.
- Número de personas que ejercen liderazgo.

1.4.2.4 Dimensión de Control.

La última etapa del proceso administrativo es la del control, luego del proceso ordenado que se tiene y en el cual la empresa pasa a desarrollar diferentes etapas con la finalidad de apuntar a una gestión eficiente, en todo este proceso resulta muy importante evaluar los resultados de lo que se está realizando, y esto corresponde al control y para ello se considera que las actividades fueron desarrolladas tal como se habían planificado y por las personas que debieron realizar tal labor, el control también es una etapa dinámica igual que la de dirección y es dinámica dado que abarca acciones concretas dentro de la empresa, en toda organización será importante evaluar los resultados alcanzados contrastando con lo que se encontraba planificado, analizar el uso de los recursos y la aplicación de políticas y reglamentos que permita validar los procesos realizados, una de las grandes ventajas de esta etapa es que te permite poder tomar medidas correctivas e incluso coercitivas de ser necesario y aplicar los cambios correspondientes, en esta etapa se maneja el siguiente indicador:

a. Auditoría.

Existen auditorías de diferente tipo como puede ser la contable, financiera, administrativa o incluso de procesos, en el sentido estricto del concepto y aplicando a nuestro estudio esta auditoría que corresponde a la etapa de control corresponderá a las actividades de verificación que se haga para validar que se esté cumpliendo lo establecido en el plan estratégico inicialmente planteado, esto con la finalidad de detectar errores, incongruencias e incluso oportunidades de mejora y que sean adecuadas para mejorar con eficiencia la gestión de la pequeña y micro empresa, este indicador obedecerá a un proceso también que al aplicarse a la empresa debe estar orientado a conocer si realmente está funcionando lo que se ha plasmado en planes y objetivos y si las personas involucradas son las más idóneas a realizar la actividad empresarial, esta auditoría debe ser realizada preferentemente por alguien capacitado y que sepa relacionar los indicadores con lo que realmente busca la empresa, algunos puntos a tomar en cuenta en este indicador son los siguientes:

- Tiempo de realización de auditoría.
- Número de Personas encargadas de las auditorías.
- Análisis de los Manuales, reglamentos y políticas de la empresa.

Gráfico 10 Ámbitos de la sostenibilidad empresarial



Fuente Google <https://goo.su/m3jBp>

1.5 Hipótesis.

Hipótesis General:

Nuestro Proyecto plantea la siguiente Hipótesis General.

- “La Sostenibilidad empresarial de las micro y pequeñas empresas de la Provincia de Chiclayo se logrará mediante una adecuada Gestión Empresarial”.

Hipótesis Específicas:

Nuestro proyecto plantea las siguientes Hipótesis Específicas.

- “Una Gestión financiera adecuada influye de manera positiva en la sostenibilidad económica de las mypes”

Una gestión financiera adecuada consiste en el adecuado manejo de los recursos económicos y dinerarios en busca de un mejor rendimiento de la inversión de las ventas, una optimización de los costos y la mejora sustancial de la empresa en lo referente a sus resultados y utilidades, que les permita tener un mayor valor de la empresa para sus dueños.

- “Una Gestión adecuada del talento humano influye en la sostenibilidad social”.

La Gestión adecuada del talento humano se refiere a la forma en que la empresa mediante la gestión aplicada es capaz de reconocer las habilidades, objetivos y

bienestar de su talento humano, buscando fomentar en todo momento un alto grado de motivación y atracción hacia la empresa en busca de una mayor productividad.

- “Una Gestión de recursos e innovación influye en la sostenibilidad ambiental y competitiva”

La gestión de recursos e innovación implica que la empresa será capaz de no solo aplicar las herramientas metodológicas innovadoras, sino además es necesario que entienda la aplicación y uso de los recursos necesarios para tal fin, para el mype se estima conveniente que estos recursos están referidos a los recursos económicos, humanos y los recursos tecnológicos con los que pueda con tal y gestionar.

Variables.

Variable Dependiente “Y”: Sostenibilidad Empresarial.

Variable Independiente “X”: Gestión de la Pequeña y Microempresa.

Justificando la relación existente, en nuestra ciudad de Chiclayo, conocida como un importante eje comercial y punto estratégico de las relaciones comerciales de Costa, Sierra y Selva encuentra en las micro y pequeñas empresas el sector más predominante del empresariado local, entonces planteamos y encontramos la relación de que la sostenibilidad tiene una gran dependencia de la gestión empresarial desde el inicio del emprendimiento en donde se debe tener en cuenta la formalización, gestión eficiente de los recursos de la empresa, adopción de procesos de innovación y algo muy puntual que es la responsabilidad social.

Se describe brevemente que la sostenibilidad empresarial (Económica, social y ambiental) no se llegará a lograr solo con buenas intenciones, sino con prácticas adecuadas de gestión que le permita a la mype tener continuidad y no desaparecer en el corto plazo, competitividad y flexibilidad y adaptación a los cambios que se dan en el entorno.

En el caso de la gestión empresarial está relacionado íntimamente con el proceso administrativo, sin embargo, a ello se suman conceptos como la innovación empresarial, la gestión de los recursos, la gestión financiera, adecuados procesos de marketing que permita tener mejores resultados y algo elemental en toda empresa que es la gestión del talento humano entre otros de carácter muy empresarial, ello será un factor determinante en no solo el funcionamiento sino en el desempeño y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación utilizada en nuestro estudio es una Investigación Tecnológica social, Investigación Tecnológica considerando que nuestro estudio no pretende crear nuevas teorías o leyes, sino la de a partir de los procesos ya conocidos reconstruir una idea basándonos en ideas ya creadas o realizadas, aplicando ciertas metodologías ágiles o tecnológicas que ayuden a mejorar dichos procesos.

La investigación tecnológica según Bello, (2006) “tendría como finalidad solucionar problemas o situaciones que el conocimiento científico consolidado como tecnología demanda: por lo tanto, no sería su finalidad descubrir nuevas leyes, y causalidades, sino la de reconstruir procesos en función de descubrimientos ya realizados”. Podemos observar entonces que esta investigación de carácter tecnológico no busca crear nuevas leyes, sino busca demostrar una relación.

Según el Portal web INFOBAE, en su publicación del 21 de mayo del 2024 define la Investigación Tecnológica como: “La investigación tecnológica consiste en el estudio sistemático de la aplicación de conocimientos científicos, habilidades técnicas y recursos materiales para desarrollar soluciones innovadoras a problemas prácticos mediante el uso de tecnologías emergentes. Se trata de un proceso que implica la participación activa de especialistas en áreas como la ingeniería, las ciencias computacionales, la biotecnología y otras disciplinas relacionadas”, en nuestro caso hablamos de un estudio en el área de las ciencias sociales en el campo de la Administración y en efecto para nuestro estudio planteamos como respuesta o solución el uso de tecnologías emergentes en la gestión empresarial. El mismo portal adicionalmente señala lo siguiente: “En la actualidad, la investigación tecnológica es una de las áreas con mayor desarrollo alrededor del mundo. Esta tendencia se debe a las diversas aplicaciones que ofrece para el desarrollo e innovación en diversos sectores como el industrial, educativo o el médico. Esta investigación se centra en encontrar nuevas formas de mejorar los procesos existentes o crear soluciones completamente nuevas para problemas cada vez más complejos”, incluso en este caso podemos considerar una Investigación aplicada tomando en cuenta que pretendemos dar

soluciones tecnológicas para dar respuesta a problemas muy específicos e inclusive poder tener una mejora de la eficiencia y rendimientos de los procesos que ya existen.

2.2 Método de la Investigación.

En nuestro estudio se utilizará un enfoque Mixto es decir tanto cuantitativo como cualitativo considerando que en nuestro estudio hemos planteado un contexto que abarca temática de las mypes y que tiene que ver con la hipótesis planteada y a la cual accederemos a la respuesta y posterior análisis a través de las encuestas que hemos planteado, siendo sus resultados analizados de manera estadística, con lo cual se emitirá un informe de conclusiones y recomendaciones considerando en todo momento la hipótesis que se ha planteado, es importante señalar que se han realizado algunas entrevistas a pequeños y micro empresarios con ello podemos deducir que el método no solo sería cuantitativo sino además cualitativo y al conjugar ambos de característica mixta.

2.3 Diseño de Contrastación de la Hipótesis

Continuando con la Investigación hemos considerado el diseño del presente proyecto de tesis es No experimental considerando que este estudio no vamos a demostrar una verdadera causalidad o una relación de causa efecto, y consideraremos válido la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas realizadas las mismas que nos han dado un resultado de las variables planteadas llegando a una conclusión de lo obtenido de los pequeños y microempresarios mediante el estudio que se les ha realizado.

Según Hernández, Sampieri (1994), “El diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente la variable, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después ser analizado” (p. 189) este diseño nos muestra justamente el contexto natural en el que se desempeñan las pequeñas y micro empresas y como aplican sus herramientas y que están relacionados con las variables utilizadas.

El tipo de diseño e investigación no experimental utilizado es de tipo Ex post Facto en el área de las ciencias sociales, esto se da porque estamos partiendo nuestra investigación de acontecimientos o situaciones que ya se vienen dando y ya han sido realizados, como es el caso de la gestión de pequeña y micro empresa y la relación que encontraremos con la sostenibilidad empresarial. Como señala Kerlinger (1979). “La investigación no experimental o ex post - facto es cualquier investigación en la que resulta imposible

manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". (p. 116), de seguro no hemos encontrado necesidad de cambiar o modificar variable alguna, considerando que son generales, variables como sostenibilidad empresarial y Gestión no solo son conceptos propiamente dichos, sino que no podemos alterarlos en su concepto.

2.4 Población, Muestra y Muestreo.

La población general de pequeñas y micro empresas de los tres sectores económicos según el Ministerio de la Producción (PRODUCE) en la publicación del Diagnóstico Productivo Regional de Lambayeque nos dice que en nuestro departamento existen 74,705 micro y pequeñas empresas (Mype) distribuidos en toda la Región Lambayeque y en los principales conglomerados microempresariales, es pertinente mencionar que según datos de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico – Gobierno Regional de Lambayeque al 2017 la distribución empresarial en la región es de 53.85% en la provincia de Chiclayo, el 30.77% en la provincia de Lambayeque y el 15.38% en la provincia de Ferreñafe, ante ello y con esta información podemos deducir un promedio de Pequeñas y micro empresas en la provincia de Chiclayo la cual es equivalente a 40,229 unidades empresariales formales sobre las cuales basaremos nuestro estudio, realizando el cálculo de nuestra muestra.

De acuerdo a la variable la muestra debe ser numérica por lo tanto se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \left[\frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq} \right]$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza elegido (1.96)

p: Porcentaje de inasistencia (0.5)

q: Porcentaje complementario (0.5)

N: Tamaño de la población (40,229)

e: Error máximo permitido (5%)

Para nuestro estudio estamos considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el tamaño de la población de pequeñas y micro empresas consideradas es de 40,229 unidades empresariales.

Una vez aplicado la fórmula hemos obtenido un total de 381 Mypes a encuestar como parte de la muestra para nuestro estudio, a continuación, mostramos la fórmula utilizada.

$$n = \left[\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(40,229)}{(40,229)(5\%)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \right] = 381$$

El muestreo utilizado en nuestro proyecto de tesis es muestreo aleatorio por conglomerados.

2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos.

Es importante que se deba observar la calidad y cantidad de los materiales que se necesiten para llevar a cabo el presente estudio, las técnicas a utilizar serán de acuerdo a lo que se está investigando el porqué, el para qué y cómo se investiga.

Los Instrumentos son los medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas utilizadas.

2.5.1 Técnica: La técnica a utilizar es la encuesta, en donde a través de la muestra hemos aplicado 381 encuestas de manera aleatoria a diversos pequeños y micro empresarios de la ciudad de Chiclayo, para la elaboración de esta encuesta se está considerando el análisis documental en donde algunos datos provienen de fuentes como el INEI.

2.5.2 Instrumento: El instrumento utilizado es el cuestionario, en donde se ha realizado las diferentes preguntas que permite conocer un poco más acerca de los pequeños y micro empresarios que nos acerque a la hipótesis que estamos planteando, este instrumento también ha sido elaborado considerando la base teórica e indicadores planteados en nuestra hipótesis y sus respectivas dimensiones.

2.5.3 Equipos: Los equipos utilizados son básicamente los que nos han permitido la recolección de la información, se han utilizado equipos tecnológicos como laptops, impresora, celulares smartphone, que nos han permitido poder ir compartiendo la información de la encuesta a través del formulario Google creado para tal fin y que ha permitido poder conocer lo que piensan las personas que participan en nuestra muestra.

2.5.4 Materiales de Recolección de Datos: Los materiales son diversos y están relacionados con todo lo que se ha utilizado para el desarrollo de nuestro estudio, materiales de oficina de todo tipo. como agenda, papel bond, lapiceros, lápices, borrador, tinta, escritorio, sillón, etc., que han contribuido al uso de los equipos que se han utilizado en nuestro estudio y que contribuyen en gran manera con el trabajo de gabinete que hemos realizado con la finalidad de acopiar los datos necesarios para el análisis del problema.

2.6 Procesamiento y Análisis estadístico de los datos.

Este punto describe la forma como será analizada la información, en ese sentido el investigador elige como los modelos y pruebas estadísticas que le sirvan para contrastar su hipótesis y enunciar generalizaciones válidas.

El análisis estadístico que hemos desarrollado a partir de los resultados de nuestra encuesta está desarrollado en material en Excel mediante el uso de cuadros y tablas estadísticas, asimismo se adjuntan a nuestro estudio los gráficos estadísticos respectivos los mismos que han sido considerados tomando en cuenta las respuestas que nos han alcanzado los diferentes pequeños y micro empresarios considerados en el muestreo correspondiente, este análisis nos ha permitido poder realizar la contrastación de la hipótesis y medir los resultados de las diferentes dimensiones con sus respectivos indicadores.

Nuestro estudio realizado se trata de una investigación descriptiva, considerando la descripción propia de las variables y las dimensiones de la sostenibilidad empresarial y la Gestión de la pequeña y micro empresa considerando como se llegan a implementar las prácticas de sostenibilidad y de qué forma llegan a impactar en la gestión de la micro y pequeña empresa, esta relación queda plenamente fundamentada en el estudio describiendo todos los detalles en su análisis, esta relación inclusive puede ser tomada como una investigación transversal considerando que se han aplicado en un momento específico entre las variables ya mencionadas y además que es usado en las ciencias sociales.

CAPÍTULO III: RESULTADOS.

3.1 Resultados Descriptivos.

A partir de las 381 encuestas realizadas a diversos micro y pequeños empresarios es que se ha podido determinar aspectos relevantes del estudio realizado, resultados como por ejemplo el de darnos cuenta que en su gran mayoría no aplican ninguna herramienta o metodologías ágiles que les permita poder obtener información relevante en la gestión empresarial, dichos resultados se obtuvieron como se reitera de la encuesta realizada que se adjunta en los anexos del presente estudio y que fue realizada utilizando formulario Google, a continuación mostramos los resultados de la encuesta realizada:

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su empresa?

Tabla 10 Pregunta 1 de la encuesta

Tiempo	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. De 0 a 2 años.	79	20.7%	20.7%
b. De 2 a 4 años.	142	37.3%	58.0%
c. De 4 a 6 años.	76	19.9%	78.0%
d. De 6 a 8 años.	48	12.6%	90.6%
e. Mas de 8 años.	36	9.4%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Una pregunta con la cual queríamos corroborar el tiempo de vida o de longevidad de las mypes a través de la encuesta que realizamos fue la de saber cuánto tiempo tiene de funcionamiento la empresa, de ella encontramos que el mayor porcentaje de nuestros encuestados se congregó en el periodo de 2 a 4 años con un 37.3% de los encuestados, un porcentaje alto de encuestados se encuentra en el primer tope de años de existencia es decir de 0 a 2 años con un 20.7% y un 19.9% se encuentra en el periodo de 4 a 6 años, teniendo un 12.6% con un periodo de 6 a 8 años, cerrando el ciclo de vida con un 9.4%, el menor del estudio con un periodo de más de 8 años, este dato nos ayuda a observar cual es el periodo de vida que cuentan las mypes que hemos tomado como muestra para mi estudio.

Pregunta 2: ¿Cuál es el rubro o sector al que pertenece su empresa?

Tabla 11 Pregunta 2 de la encuesta

Rubro o Sector	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. Comercio.	157	41.2%	41.2%
b. Producción.	126	33.1%	74.3%
c. Servicios.	96	25.2%	99.5%
d. Otros.	2	0.5%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Mediante la pregunta 2 se pretende conocer de los encuestados cual es el segmento o sector al cual pertenecen y que de cierto modo de la muestra reflejen la estructura empresarial de los tres sectores económicos a los que pertenecen la pequeña y micro empresa en el Perú, el resultado arrojó un similar porcentaje a lo que sucede en nuestro país teniendo que el 41.2% de los encuestados nos dice que pertenecen al sector comercio, un 33.1% que pertenecen al sector producción y un 25.2% que pertenecen al sector servicios, un 0.5% refiere que otros, el mayor porcentaje se concentra en el sector comercio.

Pregunta 3: Al iniciar las actividades de su empresa ¿hubo aporte inicial de capital de sus socios en su empresa?

Tabla 12 Pregunta 3 de la encuesta

Aporte Inicial de Capital	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	209	54.9%	54.9%
NO	110	28.9%	83.7%
NO, soy el dueño y único accionista, solo fue mi aporte.	62	16.3%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. La pregunta 3 es muy importante para el análisis ya que permite determinar cómo inició la empresa desde el punto de vista del aporte de capital que asignó cada accionista de la empresa, el resultado nos muestra un contundente 54.9% de los encuestados respondiendo que SI hubo aporte de capital, un 28.9% que nos dice que NO hubo aporte de

capital y un 16.3% que nos dice que NO hubo aporte dado que es el dueño de la empresa y único accionista.

Pregunta 4: ¿El aporte de capital recibido para iniciar, logró cubrir la inversión prevista o planificada?

Tabla 13 Pregunta 4 de la encuesta

Aporte Inicial de Capital	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. SI, fue lo necesario de acuerdo a lo planificado.	19	5.0%	5.0%
b. NO, fue insuficiente y recurrimos a financiamiento.	65	17.1%	22.1%
c. No hubo aporte de capital.	53	13.9%	36.0%
d. No hubo planificación de la inversión.	177	46.5%	82.4%
e. La inversión vino de otros aportes.	63	16.5%	99.0%
f. Otros.	4	1.0%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. La pregunta 4 complementa a la pregunta anterior sobre el aporte de capital, considerando la consulta sobre si fue suficiente o no lo que se aportó de capital, obtuvimos resultados interesantes, considerando que el 46.5% de los encuestados resaltan que NO hubo una planificación de la inversión, un 17.1% nos dice que NO, que el aporte fue insuficiente y se tuvo que recurrir a financiamiento, un 16.5% nos dice que la inversión vino de otros aportes, un sorprendente 13.9% nos dice que NO hubo aporte de capital, lo cual nos puede llevar a pensar que no hubo una planificación o simplemente no aportó capital, un escaso 5% nos dice que SI hubo aporte de capital y lo preocupante es que solo este porcentaje nos dice que hubo una planificación, un 1% refiere otros aportes.

Pregunta 5: Después de la creación de su empresa, ¿ha existido formalmente incremento de capital en su empresa?

Tabla 14 Pregunta 5 de la encuesta

Incremento de Capital de la Empresa	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. No, no se ha incrementado capital.	22	5.8%	5.8%
b. Si, se incrementó además en Registros Públicos.	54	14.2%	19.9%
c. Si, pero no ha sido registrado.	91	23.9%	43.8%
d. Si, pero ha sido de financiamiento bancario.	188	49.3%	93.2%
e. Soy Persona Natural con Negocio.	26	6.8%	100.0%

TOTAL	381	100.0%
--------------	------------	---------------

Fuente Elaboración propia

Análisis. Un resultado que acompaña a las dos preguntas anteriores es el planteado en la pregunta 5, en donde se pretende conocer si luego de la creación o del aporte inicial de la empresa ha existido algún aporte o incremento formal de capital, ante ello, una respuesta esperada es la representada por el 49.3% de encuestados que nos dicen que en efecto SI hubo incremento pero que fue de financiamiento bancario el cual aparentemente no ha sido registrado formalmente, un 23.9% nos dice SI hubo incremento pero que no se ha registrado, un 14.2% nos dice SI hubo incremento y que también se incrementó el capital en registros públicos, se podría decir que es el resultado formal del incremento de capital, un 6.8% nos refiere que son persona Natural con negocio y que no necesita realizar tales incrementos y un 5.8% nos dijo que el capital de su empresa no se ha incrementado.

Pregunta 6: ¿Ha revisado la estructura financiera de su empresa en el último año?

Tabla 15 Pregunta 6 de la encuesta

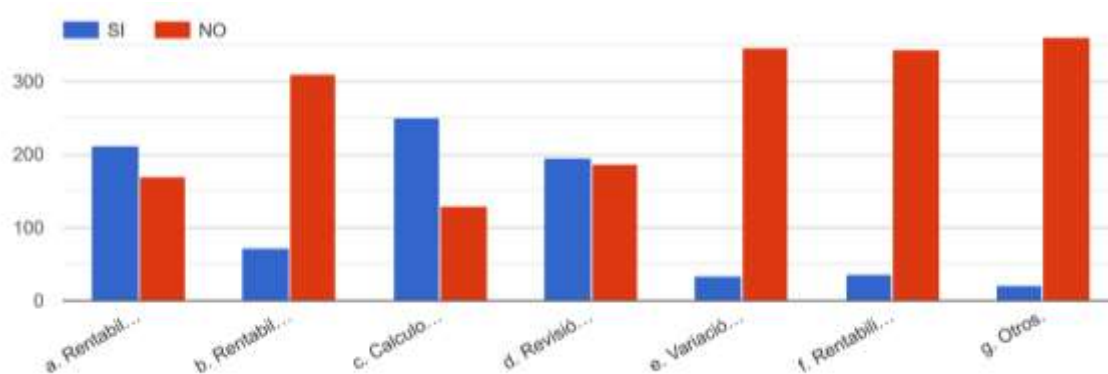
Revisión de la Estructura Financiera de la Empresa	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	207	54.33%	54.33%
NO	80	21.00%	75.33%
Eso lo realiza el contador	94	24.67%	100.00%
TOTAL	381	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Una pregunta que nos ayuda a entender la importancia del seguimiento de las finanzas en una mype es la planteada en la pregunta 6 de la encuesta, al consultarles sobre la revisión de la estructura financiera de la empresa se obtiene como resultado que más de la mitad, es decir el 54.33% si realiza la revisión de la estructura financiera de la empresa en el último año, un 21% nos dice que NO revisó la estructura financiera en el último año y un 24.67% nos dice de manera preocupante que dicha información la revisa el contador.

Pregunta 7: ¿Qué indicadores de rendimiento o utilidad utiliza para medir los resultados de su empresa? (Debe marcar SI o NO a cada alternativa)

Gráfico 11 Pregunta 7 de la encuesta



Fuente Formulario Google - Elaboración propia

Tabla 16 Pregunta 7 de la encuesta

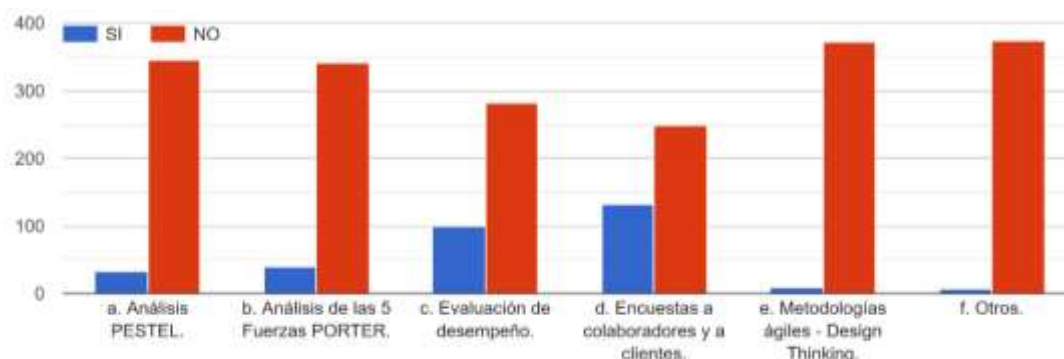
Indicadores de Medición	RESPUESTAS			PORCENTAJE		
	SI	NO	Total N°	SI	NO	Total %
a. Rentabilidad de Ventas.	212	169	381	55.6%	44.4%	100.0%
b. Rentabilidad Patrimonial.	72	309	381	18.9%	81.1%	100.0%
c. Cálculo de ventas y Margen de ventas.	251	130	381	65.9%	34.1%	100.0%
d. Revisión y comparación de la utilidad.	196	185	381	51.4%	48.6%	100.0%
e. Variación de Capital y Patrimonio.	35	346	381	9.2%	90.8%	100.0%
f. Rentabilidad de la Inversión.	37	344	381	9.7%	90.3%	100.0%
g. Otros.	21	360	381	5.5%	94.5%	100.0%

Fuente Elaboración propia

Análisis. La pregunta 7 nos permite poder entender con mayor precisión los indicadores que toman en cuenta los micro y pequeños empresarios para poder considerar los resultados financieros, este cuadro nos muestra datos reveladores, como por ejemplo de los encuestados el indicador de Cálculo de ventas es el más usado con el 65.9%, junto al de Rentabilidad de Ventas con un 55.6% y el de Revisión y Comparación de la Utilidad de la empresa que es usado por el 51.4% de los encuestados, sin embargo, como es de observar el indicador de Rentabilidad de la Inversión es usado apenas por el 9.7%, un indicador muy bajo dado que es un indicador muy importante que mide como rinde la inversión, un preocupante 9.2% usa el indicador de la Variación de Capital y Patrimonio, este indicador debe ser revisado ya que permite a los empresarios poder ver la forma como varia el Capital de la empresa, por último otro resultado bajo es el de Rentabilidad Patrimonial el cual es usado por el 18.9% de los encuestados, lo cual es bajo por la importancia de dicho indicador de rendimiento y que refleja que las mypes no consideran importante la variación del patrimonio en sus empresas.

Pregunta 8: ¿Utiliza algunas de estas estrategias para conocer a su cliente externo y cliente interno? (Debe marcar SI o NO a cada alternativa)

Gráfico 12 Pregunta 8 de la encuesta



Fuente Formulario Google - Elaboración propia

Tabla 17 Pregunta 8 de la encuesta

Estrategias	RESPUESTAS			PORCENTAJE		
	SI	NO	Total N°	SI	NO	Total %
a. Análisis PESTEL.	34	347	381	8.9%	91.1%	100.0%
b. Análisis de las 5 Fuerzas PORTER.	40	341	381	10.5%	89.5%	100.0%
c. Evaluación de Desempeño.	99	282	381	26.0%	74.0%	100.0%
d. Encuestas a Colaboradores y Clientes.	132	249	381	34.6%	65.4%	100.0%
e. Metodologías Ágiles - Design Thinking.	9	372	381	2.4%	97.6%	100.0%
f. Otros.	7	374	381	1.8%	98.2%	100.0%

Fuente Elaboración propia

Análisis. Conocido mediante el estudio de la muestra aplicada que en el caso de los indicadores son pocos los que aplican al momento de analizar a las mypes en nuestro país, en el caso de las estrategias es preocupante los resultados ya que demuestran que no se evidencia la aplicación de ninguna estrategia por ello los resultados son por ejemplo que la estrategia más utilizada de conocimiento del cliente interno y externo es la que usa de Encuestas a colaboradores y clientes con el 34.6% de mypes que aplican dicha estrategia, la otra usada es la de Evaluación de desempeño con un 26%, no usan de manera masiva ni mayoritaria ni el Análisis PESTEL ni el Análisis de las 5 Fuerzas PORTER con apenas un 8.9% y 10.5% respectivamente de uso de estas estrategias, resulta sorprendente que una de las metodologías ágiles como es el Design Thinking es una de las menos conocidas por los encuestados con apenas un 2.4% de uso de dicha estrategia, estos datos son muy importantes, considerando que mediante estas estrategias las empresas pueden aplicar situaciones innovadoras en favor de sus negocios.

Pregunta 9: ¿Aplica alguna Norma, Ley u otro emitido por el gobierno y que cree que puede influir en su empresa?

Tabla 18 Pregunta 9 de la encuesta

Aplica Norma o Ley del Gobierno en su MYPE	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. SI.	19	5.0%	5.0%
b. NO.	11	2.9%	7.9%
c. Desconozco que norma puedo aplicar.	139	36.5%	44.4%
d. Solo aplico normas de carácter tributario.	183	48.0%	92.4%
e. Solo apliqué normas emitidas en época de pandemia.	29	7.6%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Esta pregunta es muy importante para conocer en qué medida la mype aplica la normativa o leyes que emite el gobierno en favor de las mypes o en todo caso de las cuales debería protegerse, ante ello hemos obtenido que apenas el 5% de los encuestados aplica las normas o leyes emitidas por el gobierno, un importante 48% aplica normas solo de carácter tributario, un 36.5% desconoce que normas puede aplicar, este es un alto porcentaje que se vincula a la anterior pregunta dado que no aplica el análisis PESTEL en la variable o fuerza Política, un 7.6% menciona que las mypes solo aplicaron normas emitidas en época de pandemia.

Pregunta 10: ¿Usted cree que su negocio es Sostenible Empresarialmente?

Tabla 19 Pregunta 10 de la encuesta

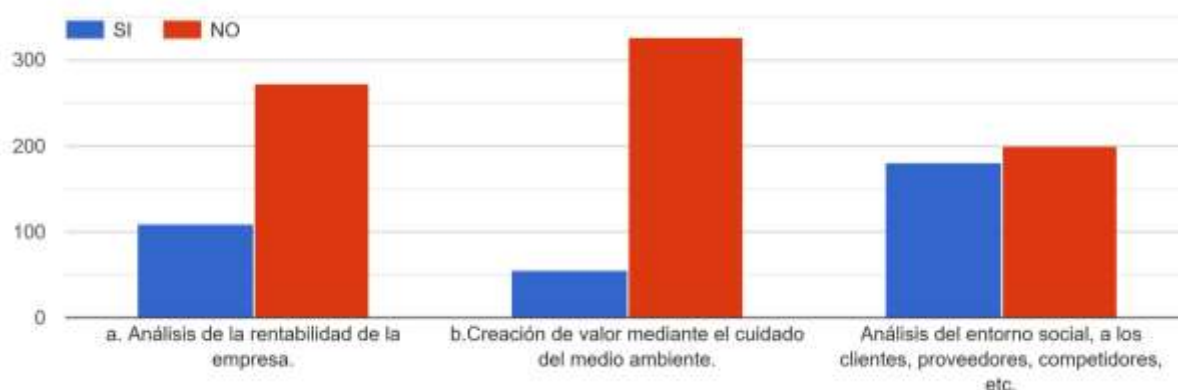
Sostenibilidad Empresarial	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	256	67.2%	67.2%
NO	125	32.8%	100.0%
TOTAL	381	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Esta pregunta nos permite conocer hasta qué punto las mypes encuestadas dentro de la muestra seleccionada conocen el concepto principal del presente estudio que es la sostenibilidad empresarial, ante ello las respuestas nos arrojan que el 67.2% de los encuestados mencionan que sus negocios si son sostenibles empresarialmente, mientras que el 32.8% de los encuestados menciona que sus negocios no son sostenibles empresarialmente, estas respuestas nos van a servir al comparar con el grado de conocimiento que se tiene sobre el concepto de sostenibilidad empresarial que manifiestan las mypes encuestadas.

Pregunta 11: ¿Aplica usted algunos de estos conceptos en su empresa? (Debe marcar SI o NO a cada alternativa)

Gráfico 13 Pregunta 11 de la encuesta



Fuente Formulario Google - Elaboración propia

Tabla 20 Pregunta 11 de la encuesta

Conceptos de Sostenibilidad Empresarial	RESPUESTAS			PORCENTAJE		
	SI	NO	Total N°	SI	NO	Total %
a. Análisis de la Rentabilidad de la Empresa.	109	272	381	28.6%	71.4%	100.0%
b. Creación de valor mediante el cuidado del medio ambiente.	56	325	381	14.7%	85.3%	100.0%
c. Análisis del entorno social, a los clientes, proveedores, competidores, etc.	181	200	381	47.5%	52.5%	100.0%

Fuente Elaboración propia

Análisis. La presente pregunta complementa a la anterior dado que al conocer si las mypes encuestadas se consideran sostenibles empresarialmente, es necesario saber si aplican las dimensiones del concepto de sostenibilidad empresarial, en donde observamos que no todas las mypes encuestadas aplican en su totalidad los 3 conceptos, son pocas las que aplican dichos conceptos, observando que por ejemplo la gran mayoría 47.5% refiere que realiza el Análisis del entorno social al conocer a los clientes, proveedores, competidores, etc., un 28.6% de los encuestados si aplica el Análisis de la Rentabilidad de la empresa y un 14.7% de los encuestados aplica el concepto de creación de valor mediante el cuidado del medio ambiente, se observa que es el concepto del medio ambiente el menor usado por los micro empresarios de la provincia de Chiclayo, lo cual refleja el trabajo que queda pendiente para aplicar y que se necesita crear estrategias de aplicación y que permitan poder aplicar en su totalidad los conceptos de sostenibilidad empresarial.

Pregunta 12: ¿Cuenta su empresa con un Plan Estratégico, Visión, Misión, Objetivos generales y específicos?

Tabla 21 Pregunta 12 de la encuesta

Plan Estratégico	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. SI, cuento con todo el Plan Estratégico.	38	10.0%	10.0%
b. Solo cuento con la Visión y Misión.	102	26.8%	36.7%
c. Solo cuento con los Objetivos.	152	39.9%	76.6%
d. No cuento con ninguno de estos conceptos.	89	23.4%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Esta pregunta es sumamente importante considerando que es necesario conocer si las micro y pequeñas empresas cuentan con los aspectos principales vinculados a la elaboración de su plan estratégico y que les permitirá poder ir implementando en sus emprendimientos, de todas las propuestas se han analizado cada aspecto y se conoce que solo 10% cuenta con todo el Plan estratégico, es decir es bastante bajo el porcentaje que aplica este concepto, un 39.9% nos dice que solo cuenta con objetivos, un 26.8% nos dice que solo cuenta con la visión y misión y un importante 23.4% nos dice que no cuenta con ningún concepto, la implementación de estrategias en el sector mype son muy escasas.

Pregunta 13: En caso de SI contar con todos o alguno de los conceptos mencionados en la pregunta anterior ¿Ha compartido la información entre sus colaboradores y realizado seguimiento al cumplimiento de los objetivos, visión, misión?

Tabla 22 Pregunta 13 de la encuesta

Cumplimiento de Objetivos	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	223	58.5%	58.5%
NO	158	41.5%	100.0%
TOTAL	381	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. En este caso, al preguntarles a los encuestados si han compartido la información entre sus colaboradores y de los que han implementado las estrategias y nos arroja que un 58.5% SI ha compartido la información entre sus colaboradores y un 41.5% nos dice que NO ha compartido la información entre sus colaboradores, es por ello que podemos ver que casi la mitad de personas comparte la información estratégica entre los colaboradores de la empresa.

Pregunta 14: Su empresa cuenta con organigrama y descripción de funciones de cada uno de los cargos existentes?

Tabla 23 Pregunta 14 de la encuesta

Organigrama y descripción de funciones	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	177	46.5%	46.5%
NO	204	53.5%	100.0%
TOTAL	381	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Pregunta muy importante dentro de lo que corresponde a la estrategia, considerando que luego de ver el tema de planificación es importante ver la etapa de la organización, para ello se preguntó si la empresa cuenta con organigrama, es sorprendente saber que más de la mitad de los encuestados no cuenta con organigrama, esto es precisamente el 53.5% de personas encuestadas no tienen organigrama en su empresa, mientras que el 46.5% si cuenta con un organigrama en su negocio.

Pregunta 15: En caso de contar con el organigrama mencionado en la pregunta anterior, ¿Están definidas las líneas jerárquicas y de coordinación existentes?

Tabla 24 Pregunta 15 de la encuesta

Líneas jerárquicas y de coordinación	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	118	31.1%	31.1%
NO	262	68.9%	100.0%
TOTAL	380	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Esta pregunta complementa a la anterior ya que se pretende saber si las mypes que tienen su organigrama han definido sus líneas jerárquicas y de coordinación, el resultado es bastante sorprendente ya que el 68.9% de las mypes encuestadas no presentan líneas jerárquicas ni de coordinación, mientras que el 31.1% si tienen definidas lo que son sus líneas jerárquicas y de coordinación dentro de la empresa, esto es importante ya que nos permite orientarnos en pensar que las mypes deben no solo contar con un organigrama sino tenerlo bastante definido y compartido en las empresas.

Pregunta 16: ¿Quiénes son las personas que ejercen liderazgo en la empresa?

Tabla 25 Pregunta 16 de la encuesta

Liderazgo en la Empresa	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. Gerente y/o dueño de la empresa.	105	27.6%	27.6%
b. Socio mayoritario.	32	8.4%	36.0%
c. Jefe de área.	75	19.7%	55.6%
d. Un colaborador.	132	34.6%	90.3%
e. Ninguno.	37	9.7%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Mediante esta pregunta nos ha permitido conocer sobre a quienes perciben las mypes como la persona que debe ejercer el liderazgo establecido en la fase de dirección, la respuesta nos dice que el 34.6% de los encuestados nos dice que las personas que ejercen el liderazgo es un colaborador, el 27.6% nos dice que debe ser el Gerente de la empresa, el 19.7% nos dice que el liderazgo recae en el Jefe de área, un 9.7% nos dice que el liderazgo no recae en ninguno y un 8.4% refiere que lo ejerce el socio mayoritario, esta repuesta nos permite orientar y conocer cómo se ejerce el liderazgo en las mypes reflejado mediante el análisis realizado.

Pregunta 17: ¿Ha realizado en alguna oportunidad una auditoría en su empresa?

Tabla 26 Pregunta 17 de la encuesta

Auditoría en la Empresa	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	154	40.4%	40.4%
NO	227	59.6%	100.0%
TOTAL	381	100.00%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Completando la revisión de la importancia del proceso administrativo es importante conocer el parecer de las mypes encuestadas conociendo si aplican la última etapa del proceso que es el Control, en la cual al realizarse la consulta sobre si en su mype se ha realizado una auditoría y se ha obtenido resultados que llaman la atención dado que el 59.6% nos dice que NO han realizado una auditoría, mientras que el 40.4% de las mypes nos dice que SI ha realizado una auditoría, con ello hemos conocido que en las mypes no existe una cultura de control en su estructura.

Pregunta 18: ¿Su empresa cuenta con políticas, reglamentos, normas o códigos de conducta?

Tabla 27 Pregunta 18 de la encuesta

Políticas, Reglamentos, Normas, Código de Conducta u otros	Respuestas	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
a. Si, cuento con reglamentos para cada proceso.	19	5.0%	5.0%
b. Solo cuento con Reglamento Interno de Trabajo.	124	32.5%	37.5%
c. No cuento con ningún tipo de documento normativo.	238	62.5%	100.0%
TOTAL	381	100.0%	

Fuente Elaboración propia

Análisis. Esta pregunta nos orienta a conocer otro aspecto del control, referente a si las mypes cuentan con normatividad, reglamentos, Políticas, Código de conducta u otros que les permita aplicarlos a sus Mypes , otro resultado que nos sorprende es el de esta pregunta, dado que nos dice que el 62.5% no cuenta con ningún tipo de documento normativo, política o reglamento, un escaso 5.0% si cuenta con políticas y el 32.5% nos dice solo cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo – RIT – estos resultados nos reflejan claramente que según la muestra las mypes no cuentan con normativa interna que les permita aplicar en sus entornos.

Pregunta 19: ¿Utiliza Usted algunas de estas herramientas digitales y/o tecnológicas en su empresa?

Tabla 28 Pregunta 19 de la encuesta

Herramientas Tecnológicas y/o Digitales	RESPUESTAS			PORCENTAJE		
	SI	NO	Total N°	SI	NO	Total %
Facebook - Fan Page	290	90	380	76.3%	23.7%	100.0%
Instagram	136	244	380	35.8%	64.2%	100.0%
Twitter	87	293	380	22.9%	77.1%	100.0%
LinkedIn	81	299	380	21.3%	78.7%	100.0%
TikTok	162	218	380	42.6%	57.4%	100.0%
WhatsApp Business	320	61	381	84.0%	16.0%	100.0%
Publicidad Digital	47	333	380	12.4%	87.6%	100.0%
Otros	20	360	380	5.3%	94.7%	100.0%

Fuente Elaboración propia

Análisis. Pregunta final que nos permite entender las redes sociales con las cuales se identifican más las mypes con las cuales hemos realizado el estudio, obteniendo como

resultado que la red social más utilizada por las mypes de la muestra es el WhatsApp Business con el 84.0%, la segunda red social utilizada es el Facebook con 76.3% de los encuestados, la siguiente red social usada por los micro empresarios es el tiktok con un 42.6%, cercanamente a esta red social esta Instagram con un 35.8% con un porcentaje bastante alto de uso, las redes sociales con menor uso son Twitter y LinkedIn con 22.9% y 21.3% respectivamente, que si bien tienen un menor uso, no dejan de ser importante para nuestros encuestados, un mecanismo o herramienta digital utilizada por las mypes consideradas en mi estudio es la Publicidad Digital con un 12.4% un mecanismo muy importante y herramienta que permite a los micro empresarios estar cerca de sus clientes y que les permite poder elaborar estrategias comerciales efectivas y de mayor impacto.

Observamos los resultados de las encuestas y podemos ir concluyendo que en múltiples aspectos de la Gestión empresarial el segmento Mype adolece de la implementación de modelos de negocio sostenible que contemple el seguimiento y aplicación del proceso administrativo, además de no contemplar en su mayoría (Según en muchos de los resultados que arroja la encuesta) el conocimiento del entorno tanto económico, social así como medio ambiental, en tanto, las mypes que logran desaparecer al poco tiempo en que aparecen pueden talvez encontrar una relación con la importancia de la gestión financiera y la necesidad de contar con montos de capital que les permita tener un modelo empresarial sostenible y de gran impacto, sino que además su mortandad tendría también una relación con la importancia de establecer modelos de negocio basados en la gestión empresarial y aplicación práctica de modelos de sostenibilidad empresarial que les ayude a gestionar sus mypes de una manera distinta, más técnica y orientada a resultados que no solo se encuentran plasmados en objetivos o indicadores sino también en el seguimiento de los resultados que generan estos indicadores a través del control y procesos de aplicación de estrategias empresariales que les permita lograr diferenciarse y generar ventajas competitivas no solo exitosas sino de réplica en otros emprendimientos.

3.2 Resultados respecto a los Objetivos.

En el presente estudio se ha realizado la encuesta que nos ha permitido poder conocer un poco más acerca del entorno de los micro y pequeños empresarios de la provincia de Chiclayo, es pertinente recalcar que se plantearon 381 encuestas las mismas que nos ayudaron a entender la problemática que se tiene en el sector mype y sobre todo plasmar los resultados y las soluciones que pretendemos dar a dicho sector empresarial, ante ello es

primordial mencionar que el Objetivo planteado con la investigación realizada fue “Conocer las estrategias de gestión empresarial que aplican los microempresarios en la provincia de Chiclayo para tener una adecuada Sostenibilidad Empresarial” desde dicho punto de vista y de acuerdo al objetivo planteado las respuestas han sido muy favorables en el estudio y en donde se ha podido constatar que en su gran mayoría los microempresarios de la provincia de Chiclayo no aplican diversas estrategias, por lo tanto el concepto de Sostenibilidad Empresarial queda un tanto vacío considerando que en una de las preguntas además al requerir información sobre si sus empresas eran sostenibles empresarialmente muchos mencionan que sí, sin embargo, al consultárseles acerca de la aplicación de los tres conceptos relacionados con el Triple Resultado o Triple Bottom Line son muy dispersas las respuestas evidenciando que no aplican a cabalidad los conceptos propios de sostenibilidad, dejando en el análisis que falta aún mucho por trabajar en la provincia de Chiclayo para poder lograr tener emprendimientos sólidos con una estructura formal y con una planificación adecuada que les permita ser sostenible empresarialmente.

Desde el punto de vista de los objetivos planteados por el estudio propiamente dicho, podemos evidenciar que también se cumple o se adecuaría tales objetivos considerando que se ha encontrado las falencias necesarias para poder adecuar a cada uno de nuestros objetivos planteados, los mismos que recordamos a continuación:

Objetivos.

Objetivo General:

- Mejorar la Gestión empresarial de las Mypes mediante espacios formativos y de interacción que les permita comparar sus resultados mediante indicadores de gestión para lograr la sostenibilidad adecuada.

Objetivos Específicos:

- Alcanzar a los micro y pequeños empresarios herramientas de medición financiera que les permita hacer seguimiento a sus indicadores obtenidos y alcanzar sus objetivos esperados.
- Compartir con los micro y pequeños empresarios nuevas tendencias de gestión del talento humano aplicables a su entorno y que los motive a dar lo mejor en los negocios donde se apliquen.

- Incentivar a los pequeños y microempresarios a que puedan generar competitividad e innovación a partir de una adecuada gestión de recursos e innovación aplicables en su entorno interno y externo.

Por ello, ante el planteamiento del objetivo general podemos observar que la encuesta nos refleja falencias en la gestión empresarial de las micro y pequeñas empresas, por tanto, un objetivo muy importante y de amplio seguimiento sería el aporte a la mejora en la gestión empresarial de las mypes de la provincia de Chiclayo.

Ante el planteamiento de nuestros objetivos específicos, estos, han sido planteados conociendo en la encuesta la existencia de falencias en la gestión empresarial, enfocada en tres aspectos desde el punto de vista de la gestión financiera, por tanto, hemos corroborado con precisión la no aplicación de indicadores de medición financiera en las mypes en su gran mayoría por ello el presente estudio aportará en un mejor manejo financiero con estrategias que permitan a los microempresarios conocer más sobre finanzas, otro aspecto importante es el que nos menciona acerca de la gestión del recurso humano en las micro y pequeñas empresas de la provincia de Chiclayo, ante ello encontramos en el estudio que en efecto muchas de ellas ni siquiera tienen una organización estructural y con líneas jerárquicas bien definidas, notando entonces falencias, las mismas que podrán ser superadas en gran parte con el aporte del presente estudio, por último, dentro de los 3 aspectos mencionados hemos obtenido información por medio de la encuesta de la escasa o muy baja aplicación de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles que permitan al microempresario poder conocer un poco más acerca de entornos dinámicos y de aplicación en sus entornos que les permitiría poder mejorar ostensiblemente sus actividades empresariales, se ha conocido a profundidad mediante el estudio que hay técnicas de innovación que ni siquiera son conocidas por el micro y pequeño empresario, por ello, es que ante este conocimiento que se tiene y que es de gran ayuda se planteó el objetivo que permitirá generar competitividad a partir de la aplicación de ciertas metodologías ágiles y de innovación.

Los resultados reflejan la respuesta a los objetivos planteados tanto por la encuesta realizada para nuestro estudio, así como los objetivos propuestos por el presente estudio de investigación.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.

4.1 Discusión de Resultados.

En la medida que se ha buscado encontrar una relación entre las variables que hemos utilizado en la tesis, podemos resaltar que en la encuesta encontramos respuestas realmente sorprendentes que nos ha permitido poder ir identificando ciertas ausencias de Gestión y de las cuales los antecedentes que hemos podido investigar, así como la base teórica con la cual hemos podido contrastar, hacemos una discusión de resultados, así como también tomando como referencia la herramienta estadística utilizada por medio de las encuestas realizadas por ello encontramos lo siguiente:

Indicadores Gestión para la Sostenibilidad empresarial.

Con respecto a los indicadores de Gestión utilizados para la medición de la sostenibilidad enfocados en las tres dimensiones de la sostenibilidad empresarial que son: Económico, Social, Medio ambiental, podemos describir que el resultado estadístico nos menciona lo siguiente:

EN LO ECONÓMICO.

- La Pregunta 4 y 5 de la encuesta plantea acerca del indicador a evaluar consistente en aporte de capital en la constitución de la Mype y si este capital se ha incrementado, adicionalmente al respecto observamos que esto no ha sido determinado con previa planificación pudiendo ver la ausencia de este concepto en la micro y pequeña empresa, para la medición de este punto alcanzaremos al micro y pequeño empresario un indicador de medición para calcular el aporte obtenido y la variación del mismo el cual será :

a. $(\text{Incremento de aportes} / \text{Aporte Inicial de Capital}) * 100$ con ello se podrá determinar porcentualmente en cuanto incrementan los aportes periodo tras periodo pudiendo realizar el comparativo con lo inicialmente aportado, ello le permitirá además hacer un seguimiento de donde se están dirigiendo los fondos aportados en la empresa.

- Así mismo las preguntas 6 y 7 de la encuesta nos refleja un bajo conocimiento de mayores indicadores financieros para medir sus resultados de la mypes, lo cual incluso no responde a la planificación financiera que se pueda tener, para la medición de este punto alcanzaremos al micro y pequeño empresario indicadores de medición que les permita poder calcular los resultados financieros alcanzados.

- a. $(\text{Ganancia Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$. Este indicador es fundamental les permitirá medir a la mype de manera porcentual cuál es su rendimiento con respecto a sus ventas y sobre todo poder compararlo con lo obtenido en años anteriores y revisar así si está mejorando en sus resultados y tomar decisión de que hacer para poder tener mejores resultados de rentabilidad.
- b. $(\text{Ganancia Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$. Este indicador es muy importante dado que le permitirá a la mype poder conocer cuanto genera de ganancia el aporte que hace el dueño o los socios de la empresa, es decir medir si los aportes de los propietarios de las mypes son realmente rentables, este indicador también podrá compararlo con años anteriores y poder tomar decisión de que debe mejorar, si debe haber mayor aporte de capital y como distribuirlo en la empresa, es esta oportunidad ya con resultados podrá hacerlo de manera planificada.
- c. $(\text{Costos de venta} / \text{Ventas}) * 100$ y $(\text{Gastos Operativos} / \text{Ventas}) * 100$. Estos dos indicadores de medición son bastante buenos para las mypes ya que les permitirá mediante el primero poder observar y determinar si sus costos de adquirir sus productos se han incrementado y están incidiendo en sus ventas, mediante el segundo indicador poder determinar si hay algún incremento en algún coste operativo que haya incidido en las ventas, esto le permitirá al mype además de comparar resultados no solo con los de año o mes anterior sino también con las ventas realizadas y tomar decisiones trascendentes como por ejemplo incrementar el precio de sus productos o cambiar de proveedor de menores costos o incluso ajustar ciertos costos operativos que pueda obviar o mejorar.
- d. $(\text{Ganancia Neta} / \text{Inversión realizada}) * 100$. Este indicador es bastante interesante para el micro y pequeño empresario ya que le permitirá poder medir el resultado de sus ganancias específicamente con la inversión realizada y compararla no solo con otros periodos, sino con la expectativa que tenía de obtención de ganancia, adicionalmente también es importante observar este indicador para que le mype pueda determinar si le es rentable acceder a un financiamiento, comparando el resultado porcentual de este indicador con el costo financiero del préstamo obtenido, determinando así la viabilidad del mismo.
- e. $(\text{Pasivos} / \text{Capital de la Empresa})$. Este indicador es tan importante y debe ser muy tomado en cuenta, dado que puede ayudar al mype a poder determinar qué tan endeudado se encuentra con respecto a su patrimonio, aunque también lo puede hacer comparándolo con sus activos, pero es importante que entienda el significado y sobre todo el valor del patrimonio, con este indicador el mype podrá generar alertas cuando por ejemplo este

indicador tenga como resultado un número mayor o igual a 2 ya es elevado, sabiendo con ello que su empresa está siendo financiada mayoritariamente por terceros, este indicador también es comparable con otros periodos empresariales de la mype.

f. (Activos Líquidos / Pasivos de corto plazo). Este indicador es para observar continuamente, muchas veces el mype no tiene efectivo para compras de mercadería, para pagar cuotas, para pagar servicios o incluso a su personal, entonces es importante el análisis de donde está ese dinero en efectivo, hacer cambios en sus ventas (rotación de inventarios) o realizar una mejor y mayor cobranza de lo que les deben, para ello este indicador reflejara el punto en que una mype tiene liquidez generando una alerta si este resultado es menor a 1 y con ello tomar las medidas adecuadas para su mejora, es comparable también con otros periodos.

Estos indicadores están vinculados con el objetivo específico 1 *“Alcanzar a los micro y pequeños empresarios herramientas de medición financiera que les permita hacer seguimiento a sus indicadores obtenidos y alcanzar sus objetivos esperados”*, mediante el cual alcanzamos herramientas de medición financiera para hacer seguimiento a sus indicadores obtenidos, la aplicación de estos breves y prácticos indicadores generaran en la mype una cultura distinta en donde se observará una planificación al plantear objetivos financieros los cuales de manera retadora deberá asumir cumpliendo una adecuada gestión con un enfoque económico financiero que corresponde a una sostenibilidad económica. Estos resultados además se vinculan con la hipótesis de que una gestión financiera adecuada influye de manera positiva en la sostenibilidad económica de la mype, dado que al tener mejores resultados financieros producto de una adecuada gestión empresarial es posible empezar a observar la sostenibilidad de una manera distinta.

EN LO SOCIAL.

Las preguntas 14, 15 y 16 plantean interrogantes que están vinculadas al recurso humano, esto mediante el planteamiento del organigrama en la empresa, así como también las líneas jerárquicas y quien ejerce el liderazgo, esto busca poder conocer un poco más acerca del recurso humano que forma parte de la micro y pequeña empresa y del cual creemos que la aplicación de nuevas tendencias de gestión del talento humano contribuirán a tener una mayor sostenibilidad, dado que con la aplicación de estas nuevas tendencias las mypes lograrán tener una mayor cercanía con su recurso humano y poder alcanzar no solo una

gestión empresarial adecuada sino además encontrar la sostenibilidad empresarial que requiere para sobresalir en su entorno.

Entre las tendencias en la gestión del recurso humano vamos a plantear las siguientes:

a. Transformación digital del Recurso Humano. Esta tendencia no solo está vinculado a la adopción de nuevas tecnologías sino además a un cambio cultural que debe ser promovido por la empresa, no solo creer que es la inmersión de nuevas tecnologías, inteligencia artificial u otras estrategias tecnológicas conocidas, esto se logrará con la adecuada implementación de estas tecnologías en los procesos y sobre todo en las técnicas, herramientas y estrategias que usa el recurso humano para poder mejorar sus procesos.

b. La experiencia del colaborador. Una tendencia muy importante es la que considera la experiencia del colaborador como un aspecto prioritario, esto corresponde a conocer que es lo que necesita o requiere el trabajador en la empresa, entre ellos podemos mencionar por ejemplo la preocupación por el desarrollo personal y profesional del colaborador, buscar siempre el bienestar del colaborador en su centro de labores, se podría decir que esta tendencia pone al colaborador al centro de todo, no solo escuchando sus necesidades, sino conociéndolas y formando parte de su solución.

c. Salud mental y Bienestar. Esta tendencia tan importante en esta época nos habla acerca de la importancia de contar en primer lugar con colaboradores que tengan indicios de una adecuada salud mental, la cual puede verse afectada con escenarios de estrés laboral y momentos de crisis, ansiedad y aspectos negativos de salud mental, ante ello como tendencia favorable incentivar en el micro y pequeño empresario el contacto y cercanía con el colaborador, entendiendo en lo más básico problemas familiares, logros profesionales, situaciones trucas que afecten su rendimiento y sobre todo una continua observación de su estado emocional y la forma como afronta este punto, una tendencia compleja pero al mismo tiempo muy retadora que de lograrla conseguiría tener ambientes laborales de alto bienestar físico y de salud, es importante considerar en este punto también algunos temas como el de seguridad y salud ocupacional y el de hostigamiento sexual laboral, aspectos normativos que pese a tratarse de pequeños negocios es posible poder introducirlos en sus estructuras.

d. Aprendizaje y desarrollo continuo de los colaboradores. Una tendencia que si bien es de muchos años atrás, en esta época es importante considerarla de acuerdo a las habilidades que tienen los colaboradores, estos conceptos denominados Upskilling que es un enfoque intensivo que busca mejorar las habilidades de las personas a través de la capacitación y el

entrenamiento continuo, otro concepto relacionado es el Reskilling un enfoque centrado en el reciclaje profesional que pretende cerrar brechas de talento ante los cambios que se dan en el ámbito tecnológico, ambos conceptos buscan tener equipos con mayor dinamismo y con una alta capacidad de respuesta, con estos conceptos podemos generar una menor rotación por despido o por renuncias de los colaboradores así como también una alta especialización e innovación.

e. Employer Branding Reforzado. Un concepto poco usual en el sector de la micro y pequeña empresa, sin embargo, podemos empezar a considerar como de los más importantes para el sector tomando en consideración que la imagen o marca empresarial se puede apreciar con la mayor frecuencia en la gran empresa, pero que en la mype ayudaría mucho el reforzar y fortalecer la marca, siendo de mucha utilidad el reforzamiento de la cultura organizacional y los valores empresariales que se puedan generar en la mype, considerando de vital importancia conceptos o tendencias claves de la actualidad como por ejemplo algunas tendencias vistas en puntos anteriores como salud y bienestar de los colaboradores, historias de los trabajadores, una alta intervención digital entre otras lo que hará que hacia el exterior se pueda apreciar la importancia de una micro y pequeña empresa con un alto atractivos para potenciales colaboradores.

Estas tendencias alcanzadas al sector micro y pequeña empresa claramente contribuyen al cumplimiento del objetivo específico 2 de la investigación el cual menciona *“Compartir con los micro y pequeños empresarios nuevas tendencias de gestión del talento humano aplicables a su entorno y que los motive a dar lo mejor en los negocios donde se aplique”* el compartir de estas estrategias se dará mediante la difusión y capacitación en los espacios propuestos, puede que para muchos de las mypes resulten tendencias muy complejas, sin embargo, su adaptación y aplicación de seguro traerá resultados más que favorables en un futuro no tan lejano, al observar con detenimiento estas tendencias la mype tiene una gran injerencia y preocupación constante por los colaboradores como motor primordial para el desarrollo de las mismas, y no solo se encapsula en la productividad como elemento clave, sino que busca ir más allá y destacar aspectos cruciales en su sentir, en sus habilidades y en su inteligencia emocional, con ello también nos acercamos a la hipótesis planteada que nos dice que una Gestión adecuada del talento humano influye en la sostenibilidad social, la gestión del recurso humano obedece a la gestión empresarial aplicándose conceptos de Planificación, Organización y Dirección, con ello el vínculo es muy fuerte, al gestionarse el talento humano en la mype se puede alcanzar la sostenibilidad empresarial.

EN LO AMBIENTAL.

- La Pregunta 8 y 9 de la encuesta aborda acerca de la aplicación de estrategias, herramientas y metodologías ágiles de aplicación al entorno interno y externo y que involucran el cuidado del medio ambiente, en donde se plantea la forma como la empresa se logra preocupar por conocer el entorno interno y externo para la generación de competitividad y buscar siempre innovación a partir de una adecuada gestión de recursos, para la medición de este punto vamos a plantear las siguientes tendencias para conocer un poco más acerca de estos entornos que rodean al micro y pequeño empresario y que les permitirá abarcar de manera técnica esta tercera dimensión de la sostenibilidad empresarial, algunas tendencias y estrategias a practicar por los micro y pequeño empresario y que vamos a plantear son los siguientes:

a. Metodologías Ágiles como son el Design Thinking, los estudios nos reflejan que una de las estrategias menos usadas según la encuesta realizada es el de metodologías ágiles con apenas un 2.4% que la aplica y la conoce, ante ello con esta metodología se incentivará al micro y pequeño empresario a generar ideas en equipo con un análisis previo del entorno que lo rodea, conociendo al público externo (potenciales clientes o consumidores) mediante el mapa de empatía considerando además prototipado y testeo, esto de manera particular y fundamental al crear nuevos productos, servicios o incursionar en nuevos mercados, una metodología muy útil que de saber usarla le resultará super beneficiosa a los empresarios e involucra además un análisis de la variable medio ambiental.

b. Model Canvas. El lienzo canvas representa una herramienta para la gestión estratégica empresarial en donde a través de un amplio y consolidado conocimiento de todo el entorno empresarial de la micro y pequeña empresa es plasmado en un lienzo, esta herramienta va a permitir definir y graficar a la mype desde un formato en donde conoce bien a sus proveedores, sus aliados estratégicos, sus clientes o consumidores a través del segmento planteado, en general en todo este lienzo te permitirá poder conocer además lo que la sociedad demanda y como es que el emprendimiento aporta valor no solo a los consumidores y sociedad sino también al medio ambiente dando a conocer así cuál es la propuesta de valor que brinda a su público objetivo y sobre todo entender mejor su modelo de negocio, otras variables que se miden son los recursos, las actividades claves, los canales y los costos y flujo de ingresos, esta herramienta es muy importante y estamos seguros que será de mucha ayuda a los micro y pequeños empresarios.

c. Buyer Persona. Es también una herramienta de representación gráfica casi ficticia en donde mediante diferentes cualidades y características se logra humanizar y asignar características, emociones, necesidades, motivaciones, desafíos y comportamientos de una persona que resultaría para el micro y pequeño empresario su cliente ideal, con ello conocemos no solo al cliente sino lo que el piensa con respecto de la sociedad, del medio ambiente y del entorno que lo rodea.

d. SCRUM. Esta metodología que si bien aparenta ser para la innovación en proyectos tecnológicos aporta gran valor a las mypes dado que se utiliza para gestionar proyectos que permitan al micro y pequeño empresario mejorar la productividad y hacer frente de manera rápida a los cambios del entorno, por ello mediante esta metodología se conoce el entorno externo mediante el grado de satisfacción que pueden lograr y al público interno mediante el conocimiento de los colaboradores y resaltando entre ellos el trabajo en equipo, quienes al tener actividades específicas que apuntan a un objetivo trabajan como un todo cada una de sus actividades resaltando los principales aspectos que aportan a su desarrollo o simplemente debe desechar, destacando que la actividad se centra según los objetivos, equipo, recursos y materiales con los que se cuenta, así como también un alto componente de análisis del cuidado del medio ambiente, muchos creen que SCRUM no es una metodología, sino una estructura o framework.

e. KANBAN. Esta metodología permitirá al micro y pequeño empresario buscar afianzar las relaciones entre el equipo de trabajo, esta metodología busca tener mejores resultados en las actividades al desagregarlas en tres grupos como son Pendiente, Proceso y Finalizado, en cada una de ellas los equipos de trabajo o de manera individual van priorizando las actividades a realizar en cada tarea y busca potenciar la maximización de tiempos y de recursos así como la integración y el trabajo en equipo, si bien es probable que no pueda usarse en todas las actividades y sectores puede utilizarse en emprendimientos de mantenimiento y con alto índice de actividades operativas, ayudando a mejorar la operatividad y la planificación de actividades, es importante concientizar que esta etapa además se aplica un conocimiento del cuidado del medio ambiente.

f. Análisis PESTEL. Esta herramienta estratégica de análisis del entorno externo, específicamente del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, permite al micro y pequeño empresario conocer todo el entorno externo desde el punto de vista de la normativa, leyes, situaciones como la inflación, desempleo, aspectos demográficos, gustos y preferencias, tendencias y mega tendencias que son de gran utilidad

su conocimiento y aplicabilidad dado que permitirá al micro empresario poder plantear estrategias que permitan poder aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que encuentra en el entorno externo.

g. Análisis de la 5 Fuerzas PORTER. Esta herramienta estratégica de análisis del entorno interno permite al micro y pequeño empresario conocer todo el micro entorno ya que si bien es cierto no es específicamente un entorno interno pero es el entorno más cercano al microempresario, estas 5 fuerzas son Clientes, Proveedores, Competidores, Productos Sustitutos y Barreras de Entrada, es fundamental su conocimiento y análisis con ello el mype sabrá mucho más sobre el entorno y cómo se comporta cada variable planteando estrategias de mejora para poder tener un mejor poder de negociación frente al cliente y al proveedor, además de conocer mejor al competidor y saber de la existencia de barreras de entrada y de productos sustitutos en cada industria.

h. Encuestas a los colaboradores. Esta herramienta es la mayormente usada según el estudio realizado, mediante un 34.6% de las mypes encuestadas se pudo saber que utilizan esta herramienta, y la idea es potenciarla, usando técnicas dentro de la misma como por ejemplo brainstorming, SCAMPER, con ellas se podrá obtener de una manera más técnica diferente información relevante de los colaboradores conociendo sus grados de satisfacción e insatisfacción dentro de la empresa, así como también las opiniones acerca de la operatividad, Plan estratégico, logro de objetivos y todo lo relacionado a la gestión empresarial de la empresa, incluso la percepción que tienen acerca del cuidado medio ambiental, aquí además podemos evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Estas herramientas estratégicas están vinculadas con lo planteado en el 3er objetivo específico *“Incentivar a los pequeños y micro empresarios a que puedan generar competitividad e innovación a partir de una adecuada gestión de recursos e innovación aplicables en su entorno interno y externo”*, el presente estudio aportará difusión en la aplicación de las 8 herramientas planteadas en las líneas precedentes, con ello se pretende que mediante el conocimiento integral del entorno interno y externo y la aplicación de ciertas herramientas que le permitirán no solo conocer el entorno, sino además la de poder estar preparados ante los cambios en el entorno, así como también poder innovar ante la presencia de cambios en el entorno, comportándose como una empresa con flexibilidad a los cambios aplicando mejoras con un cuidado del medio ambiente bastante fuerte que ayude en la sostenibilidad ambiental y en busca de una mayor competitividad, por ello que

se vincula a la hipótesis que una gestión de recursos e innovación influye en la sostenibilidad ambiental y competitiva, por tanto al incentivar al micro y pequeño empresario en la aplicación de estas herramientas estratégicas que según el estudio no están siendo aplicadas y que al hacerlo se mejoraría la gestión empresarial y abarcarían lograr un mejor sostenibilidad ambiental y mayor competitividad.

Luego de analizar los resultados y realizando la revisión de nuestros objetivos planteados e hipótesis, nos damos cuenta la relación existente entre la Gestión de la micro y pequeña empresa con la Sostenibilidad Empresarial, dado que de cumplirse los parámetros y variables planteadas la respuesta va a ser bastante favorable, dado que no solo estarías cumpliendo una adecuada Gestión Empresarial, sino que estarían cumpliendo las 3 dimensiones del concepto de sostenibilidad empresarial y con ello generando una transformación más que importante en sus unidades de negocio, es importante mencionar que a la fecha tal cumplimiento de variables no se realiza de manera tan frecuente.

Adicionalmente a lo observado en las líneas anteriores como punto de la discusión de resultados podemos observar que hay 7 puntos que se han podido cubrir en el estudio y que como resultado los exponemos a continuación:

1. Periodo de Mortalidad de las empresas mypes en el Perú.

Existen datos estadísticos que nos reflejan cifras importantes por ejemplo aquella que menciona “8 de cada 10 micro y pequeñas empresas sobreviven a los años de creación” ante ello las respuestas y análisis que se realiza son múltiples, se muestran algunos cuadros en la base teórica en donde se habla acerca del fracaso empresarial y en donde podemos observar que la mayoría está vinculado a la gestión financiera de una mype, sin embargo, no todo es la gestión de costos y financiera, se ha observado en el estudio que existen múltiples variables adicionales que están relacionadas básicamente a la gestión y que observaremos más adelante, la primera pregunta de análisis nos arrojó como resultado que el mayor porcentaje de los encuestados nos dice que su actividad empresarial está con un periodo de vida de entre 2 a 4 años y el segundo bloque de mayor concentración de la muestra lo ubicamos entre los 0 y 2 años, por ello observamos que más de la mitad de los encuestados esta entre 0 y 4 años, cerca de 10% de los mypes encuestados están en un periodo de más de 8 años, estos datos son de vital importancia al momento de observar el tiempo, aplicar la encuesta y entender cuál es el sentir de las mypes en las demás preguntas de la encuesta considerando que se cruzará información para conocer cuantas mypes aplican la gestión empresarial y modelos de sostenibilidad empresarial, se menciona como

aspecto importante los resultados obtenidos con respecto al rubro al que pertenece la empresa, los resultados son parecidos a lo que sucede en la realidad empresarial peruana, es decir los negocios de comercio son los de mayor número, luego los negocios de industria o producción y por último los negocios de servicios.

2. Estructura Patrimonial de la empresa y Aporte de Capital Inicial.

En la estructura de la tesis observamos que dentro de la base teórica se menciona como parte fundamental del análisis a la estructura financiera de la empresa, este concepto inicia con la apertura del aporte del capital inicial, ante ello el resultado de la investigación no ha llevado a conocer que si bien es cierto más de la mitad de micro y pequeños empresarios encuestados hicieron aporte inicial de capital para el funcionamiento de sus emprendimientos, un menor porcentaje refiere ser empresas o negocios unipersonales, podemos observar que en la mayoría de casos las estructuras societarias empresariales pertenecen básicamente a entornos familiares en donde una paridad en su estructura societaria es poco frecuente, dentro de los mismos encuestados un resultado sorprendente es aquel que nos menciona que cerca de la mitad de encuestados no tuvo una adecuada planificación de la inversión, esto habla de una escasa preparación o planificación de lo que realmente necesita la empresa al iniciar sus operaciones, y otro dato sorprendente dentro de esta estructura que en un siguiente análisis dentro de los encuestados, los que han recurrido a incremento de capital lo han hecho a través de financiamiento bancario, es decir no con capitalización ni reinversión sino básicamente con uno de los conceptos más habituales y de mayor necesidad en el segmento de la micro y pequeña empresa como lo es el crédito. Estos resultados nos llevan a analizar y considerar que no hay una adecuada preocupación por la estructura financiera, es decir dentro de su estructura las mypes consideran el capital y el aporte, pero no demuestran una rigurosidad y formalidad en su obtención y manejo.

3. Estructura Financiera e Indicadores Financieros.

Diferentes estudios refieren que una de las variables que manejan menos los micro y pequeños empresarios es el análisis financiero, son consideradas por muchos analistas como una de las variables que los lleva a la desaparición o extinción y son además variables que representan una de las más complejas para el sector mype, la investigación realizada no dejaría de ser la excepción para ese concepto, nuestra investigación menciona que casi la mitad de mypes encuestadas argumenta que eso lo ve el contador o simplemente no lo revisa, y un poco más de la mitad nos dice que si revisa la estructura

financiera, pero esa respuesta resulta un poco sin fundamento cuando al investigar sobre los indicadores que usan encontramos que el cálculo de las ventas, la revisión de la utilidad de la empresa y la rentabilidad de ventas son las más usuales o las que más aplican con resultados de más del 50% de uso de dichos indicadores, sin embargo, los indicadores de rentabilidad patrimonial, revisión del capital y patrimonio y un escaso porcentaje de apenas el 9.7% nos menciona que usa el indicador de rentabilidad de la inversión, con ello observamos que los mypes no utilizan indicadores ni complejos ni medianamente complejos, sino indicadores simples, de uso práctico, requiriendo para ello que sean capacitados o por lo menos reciban una orientación de la forma de aplicación de indicadores que les permita poder analizar a sus empresas de una manera más técnica y obtener una mejor respuesta en una de las dimensiones del estudio con respecto a la sostenibilidad empresarial tal como es el Entorno Económico.

4. Análisis Interno y Externo de las Micro y Pequeñas Empresas.

Dimensión entorno social, Una variable que resulta preocupante y que la investigación realizada ratifica lo expresado, me refiero al uso de estrategias o metodologías ágiles para poder conocer mejor al cliente interno y al cliente externo, nuestra investigación nos acerca a la Dimensión de Entorno Social, y de manera lamentable hemos encontrado que la metodología más usada por el segmento mype consiste justamente en las preguntas que se elaboran a los clientes a través de encuestas para conocer su grado de satisfacción con respecto a los productos que ha usado, además las encuestas a los colaboradores para conocer sus necesidades o requerimientos, otra estrategia de las más usadas es la Evaluación de Desempeño con ello conocer un poco más al cliente interno o a los colaboradores, estrategias como el Análisis PESTEL, el Análisis PORTER y el Design Thinking son estrategias que casi ni conocen según lo que refleja el estudio realizado, asimismo, en ese orden de ideas al querer interpretar o ver si observa normas políticas o variables de carácter legal, el microempresario en nuestro país solo aplica normas de carácter tributario y un alto porcentaje del 36.5% desconoce que norma puede aplicar, esto nos lleva a la conclusión que en la Dimensión de Entorno Social en nuestro país el micro y pequeño empresario no solo desconoce las normas sino que no las aplica, con ello nos preguntamos cómo es que puede realizar un análisis externo válido sino conoce las normas que rigen su actividad empresarial.

5. Percepción de la Sostenibilidad Empresarial.

En nuestro país el término sostenibilidad empresarial o empresa sostenible es un concepto que ha empezado a tener trascendencia en los últimos años, con ello entendemos que las micro y pequeñas empresas deberían por lo menos manejar el concepto y aplicarlo en sus estructuras, sin embargo, muchas de ellas lo vinculan básicamente con lo que se denomina la Responsabilidad Social Empresarial, en ese sentido, para muchos el término sostenibilidad estaría vinculado a un cuidado del medio ambiente, algo que en la realidad no es suficiente ya que requiere ser observado desde sus tres dimensiones, es decir desde la dimensión del Entorno Social, del Entorno Económico y desde el Entorno medio ambiental, el estudio realizado nos demuestra que si bien un importante 67.2% menciona percibir si tener sostenibilidad empresarial dentro de sus estructuras son pocas las que cumplen los tres conceptos que involucra la sostenibilidad, por ello es importante que se deba contemplar en las actividades de formación todo lo concerniente a la implementación del concepto de sostenibilidad, cuando en el análisis se ha consultado sobre que conceptos aplica a su empresa ha sorprendido los resultados que nos han dado, ya que un poco más del 70% no realiza el análisis de la rentabilidad de la empresa, es decir descuida el entorno económico, un porcentaje del 85% dice NO considerar el cuidado del medio ambiente, entonces en dos de los tres conceptos, dimensiones o entornos (Económico y medio ambiental) no se consideran, no se podría hablar de una sostenibilidad que apliquen de manera adecuada, el resultado que si más o menos esta equiparado es el de entorno social, es decir el análisis del entorno, proveedores, clientes y competidores, el estudio nos dice que los mypes si lo aplican en un 47.5%, existiendo incluso un resultado en el cual muchas mypes de ese 67.2% nos manifiestan que si creen que su negocio es sostenible empresarialmente sin embargo no aplican los tres conceptos, sino dos o solo uno de los conceptos.

Esto nos refleja que en efecto el concepto se tiene la percepción de tenerlo, sin embargo, no es aplicado como corresponde.

6. Proceso Administrativo

A. Planeamiento Estratégico – Planificación.

En todo proceso administrativo es fundamental en una empresa establecer la parte estratégica, es decir establecer mediante la visión lo que pretenden ser en un futuro, de gran importancia los objetivos y la medición de los mismos, que cada objetivo se traduzca en indicadores medibles que le permita establecer una etapa de control adecuada, el

resultado del estudio nos refleja que es un escaso 10% lo que nos dice que si cuenta con todo el Plan Estratégico dentro de sus organizaciones, a lo que casi un poco más de la 4ta parte de los encuestados que solo cuenta con la visión y misión, un importante 39.9% nos dice que solo tiene los objetivos, y eso es más común en las empresas, e incluso pueden confundir o plantear objetivos inadecuados y no alineados a la estrategia empresarial de la Mype lo que incluso puede tomar un estudio adicional para determinar tales conclusiones, y por último un preocupante 23.4% nos dice que las mypes encuestadas no cuentan con ninguno de los conceptos mencionados en el estudio, esto nos lleva a reflexionar de la ausente planificación que existe en el sector mype, dicho resultado ahonda la reflexión al darnos cuenta que de los que cuentan con por lo menos alguno de estos conceptos lo difunde con sus colaboradores o entorno interno de la empresa en un 58.5%, es decir un poco menos de la mitad creen que es suficiente solo tener los conceptos pero no difundirlos, entonces ante ello se generan múltiples interrogantes de análisis, como por ejemplo como hacer seguimiento a los objetivos que se proponen? ¿Como es que podemos validar que hemos cumplido la visión? Por ello las mypes tienen un gran reto en no solo tener los conceptos, sino además aplicarlos y no solo ello, sino además difundirlos entre su entorno interno más cercano, un gran reto por cumplir y sobre todo integrar e implementar en sus estructuras para poder manejar de una forma más técnica la empresa.

B. Organigrama y Funciones – Organización.

La importancia de la organización hace que esta etapa sea trascendental y que requiera un especial tratamiento al ejercer el orden que se requiere para poder establecer funciones acordes con la estructura organizacional de la empresa, en ello también se suma lo que concierne al tamaño de la empresa, si bien es cierto que las mypes son estructuras pequeñas con poco personal, se puede establecer entonces estructuras simples, básicas y sobre todo con funciones bien delimitadas, sin embargo, nos damos cuenta que el 53.5% no cuenta con un organigrama, no tiene una estructura organizacional que le permita poder contar con puestos bien definidos y determinados, ante ello podría creerse que en su gran mayoría los que tienen un organigrama definido si podrían tener definidas las líneas jerárquicas que les permitan poder tener una coordinación bien definida, sin embargo, vemos que de los que tienen organigrama solo el 31.1% si tienen definidas sus líneas jerárquicas y de coordinación, esto es importante tener en cuenta, considerando que aparentemente uno de los aspectos cruciales por su poca aplicación en la Gestión de la micro y pequeña empresa es la de la etapa de organización, por lo que es necesario

implementar con mejores estrategias la parte organizativa de las mypes y así poder mejorar los resultados que se tienen con respecto al estudio realizado y que permitirán a las mypes una gestión más ordenada, así como indicadores que permita ordenar de una forma más técnica a la empresa.

C. Liderazgo en la Empresa – Dirección.

Un aspecto fundamental en toda organización es la encargada de ejercer el liderazgo en la empresa, este liderazgo puede tener diferentes características o tipo inclusive, sin embargo, dada la estructura e incluso el tamaño de la empresa podemos determinar de una forma más directa quien se encarga del liderazgo en la empresa, incluso podríamos decir que dada su pequeña estructura sería más simple de poder identificar quien lidera la organización, por ello, el estudio nos refleja que el 34.6% de los encuestados con mypes que han sido encuestados nos dicen que el liderazgo lo ejerce un colaborador de la empresa, un 27.6% nos menciona algo que es bastante común en una empresa de menor tamaño y es que el liderazgo recae en el Gerente de la empresa, un importante 19.7% argumenta que el liderazgo recae en el jefe de área de la empresa, algo a tomar en cuenta es que pese a que en cualquier empresa de mayor magnitud se podría llegar a pensar que el liderazgo recae en el socio mayoritario de la empresa, sin embargo, el resultado es bastante bajo en este concepto ya que el 8.4% de los encuestados manifestó ello, los resultados son bastante diversos y sobre todo muy variados, encontrando en ello respuestas variadas que deben ser consideradas en nuestro estudio para ser aplicadas en las decisiones que podamos tomar al momento de implementar las propuestas de mejora correspondientes.

D. Auditorías, una oportunidad de seguimiento a la empresa – Control.

En toda empresa la importancia de un debido seguimiento a lo planificado es importante, es necesario tomar acción correctiva de lo planificado, encontrando siempre responsabilidades en cada uno de los procesos que se tienen dentro de la empresa amparándose en todo momento en reglamentos, políticas y normas que le permitan poder orientar sus acciones hacia la mejora de lo ya establecido buscando en todo momento cumplir los objetivos propuestos, las mypes no son la excepción a ello, se reitera que sus características de ser pequeñas organizaciones no las exime de poder tener procesos de control en sus estructuras, de establecer mecanismos que les permita acceder a esos controles, ante ello, el estudio realizado nos refleja que más de la mitad de las mypes con las cuales hemos realizado el estudio no han aplicado nunca un proceso de auditoría (59.6%) con ello obtenemos que este importante resultado refleja la carencia de este

proceso y la importancia de establecer mecanismos de control que permitan acceder a acciones correctivas y coercitivas de ser necesario, otro dato preocupante en nuestro estudio es que de los encuestados un amplio 62.5% nos dice que no cuenta con ningún documento normativo, es decir no cuenta con políticas, ni reglamentos que le ayuden en su gestión, ello nos deja con apenas un 5% si cuenta con reglamento para cada proceso y el 32.5% que nos dice que solo cuenta con Reglamento Interno de Trabajo, esto nos refleja hasta cierto modo la débil estructura normativa en una mype, situación que debe cambiar en busca de mejorar la gestión de la micro y pequeña empresa.

7. La Digitalización de las Micro y Pequeñas Empresas.

El mundo digital ha evolucionado de tal forma que cada vez ha encontrado formas muy dinámicas de poder establecer comunicación y contactos que permitan poder tener mejores resultados empresariales, en ello las redes sociales juegan un gran rol, llevando a muchas micro y pequeñas empresas a poder realizar negocios altamente rentables con diversos clientes y establecer mecanismos que les permita poder llegar a tener mejores resultados no solo de cobertura sino también económicos, el surgimiento de nuevas formas de marketing digital ha encontrado en las redes sociales el mecanismo ideal de poder dar a conocer sus emprendimientos, de que las personas se puedan sentir identificadas con estos emprendimientos y sobre todo compartir sus experiencias con otras personas dentro de una misma comunidad digital, redes sociales desde las más antiguas como Facebook hasta las más complejas como las herramientas de inteligencia artificial por ejemplo y que son netamente empresariales y representan alternativas de crecimiento que el micro y pequeño empresario no debe descartar dada la oportunidad que se les presenta en el ciber espacio, la empresa que accede al retador mundo digital hasta cierto modo experimenta la posibilidad de acceso a una serie de posibilidades de éxito e inclusive también de rechazo por lo que es importante saber manejarlas y sobre todo buscar personas que ayuden en su manejo para que su utilización sea de una forma técnica y aprovechando todas las bondades de las herramientas digitales y tecnológicas, ante ello, el estudio realizado nos arroja que las micro y pequeñas empresas las redes sociales que más utilizan en su gestión comercial son el WhatsApp Business y Facebook, redes sociales que de cierto modo tienen más seguidores o personas que forman parte de sus comunidades además de que son redes que permiten a las personas interactuar continuamente entre sí, existen costos asociados a su uso comercial pero el micro y pequeño empresario está dispuesto a aceptar esos costos con la finalidad de sacar adelante sus emprendimientos, Instagram y TikTok son redes sociales

que presentan un menor seguimiento después de Facebook y WhatsApp, mientras que Twitter y LinkedIn son las redes sociales menor usadas por lo micro y pequeños empresarios de nuestro estudio, es pertinente señalar que muchas veces este análisis nos orienta a la aplicación de herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar todo el ámbito empresarial de la micro y pequeña empresa.

4.2 Propuesta de Intervención

El diagnóstico realizado luego del estudio de campo y análisis por parte del investigador ratifica la importancia de las mypes en nuestra localidad ya que son un motor importante de la economía del departamento, son amplias, variadas, emprendedoras, de estructuras simples, sin embargo, presentan demasiadas falencias, situaciones que pueden ser tratadas de una forma muy particular con la finalidad de lograr resultados favorables que les permita poder encontrar un mejor rumbo hacia una mejora de sus emprendimientos y con ello acercarse a la sostenibilidad empresarial que requieren para una mejor Gestión en sus negocios, esta propuesta requerirá la participación de organizaciones vinculadas al apoyo de la micro y pequeña empresa, por ello se propondrá no solo la entrega de las conclusiones y resultados de este estudio, sino además poder crear centros de desarrollo empresarial en lugares de congregación micro empresarial como mercados, ferias, galerías y otros lugares que les permita poder acceder a especialización propia para su desarrollo y con ello lograr tener la posibilidad no solo de reflotar sus economías familiares sino además contribuir con un mayor desarrollo en la región, soy consciente del significado de la especialización de las mypes, no solo requieren financiamiento, sino además un orden y una planificación que les permita emerger y sobresalir, ante ello presentamos los siguientes puntos que forman parte de nuestra propuesta de intervención y que pondremos en práctica para el desarrollo sostenible de la micro y pequeña empresa de la provincia de Chiclayo.

1. Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.

Esta institución congrega una serie de empresas no solo micro y pequeñas empresas, sino además medianas y grandes, algo que servirá de ayuda a las mypes considerando su cobertura y difusión, a través de la Cámara de comercio se logrará tener una vinculación estratégica que permitirá a las mypes no solo ampliar su red de contactos empresariales en un entorno económicamente viable, sino además que le servirá de plataforma de capacitación y asesoría que les permita poder mejorar sus indicadores, es pertinente mencionar que la presente propuesta de investigación será entregada a dicha institución y

mediante centros de desarrollo empresarial impulsar los eventos de capacitación y asesoría hacia el micro y pequeño empresario, identificando los temas vinculados al presente estudio y que tienen que ver con la Sostenibilidad Empresarial y la Gestión de la micro y pequeña empresa, priorizando las etapas del proceso administrativo que ayudará sobremanera a en primer lugar concientizar al mype de la importancia de implementar mecanismos técnicos en sus empresas que les permita su desarrollo.

2. Establecimiento de Programas de Formación Empresarial.

Este vínculo con la Cámara de Comercio no solo será un escenario de formación, capacitación y asesoría basados en los resultados del presente estudio, además contará con el Establecimiento de Programas de Formación Empresarial, el mismo que se establecerá con objetivos claros y con actividades programadas que permita al mype poder organizarse y participar de ellas, con seguimientos medibles no solo de los participantes sino de los resultados que van obteniendo primero a través de los modelos de implementación de sostenibilidad empresarial y gestión alcanzados y posteriormente mediante los resultados que van logrando, para ello es importante primero la difusión, ante ello se va a proponer que se tenga a bien considerar programas de difusión en las plataformas digitales para lograr una concientización de la importancia del acercamiento a los Centros de Desarrollo Empresarial.

3. Centro de Desarrollo Empresarial.

El investigador viene desarrollando hace varios años atrás programas de capacitación y formación de micro y pequeños empresarios de manera privada y en otros casos mediante el soporte de instituciones financieras que alcanzan estos programas a sus clientes y/o socios y así estos puedan desarrollarse y tecnificarse en el mejor manejo y Gestión empresarial de las mypes, sin embargo, es necesario contar en primer lugar con una concientización, por ello se planteará en primer lugar actividades de intriga en redes sociales, previamente de identificar a quienes “mueven” sus actividades en el ámbito digital, para posteriormente luego de tenerlas identificadas llegar a ellas con estrategias de sensibilización que les permita reflexionar acerca de la importancia de manejar de una manera técnica, profesional y sobre todo con enfoque empresarial sus negocios.

4. Asociaciones de micro y pequeños empresarios.

Al observarse la existencia de la necesidad de sobresalir en el ámbito empresarial contando con herramientas cada vez más dinámicas y que permitan el desarrollo de las mypes, se buscará el contacto con las asociaciones micro y pequeños empresarios de los

conglomerados empresariales de la provincia de Chiclayo, estas personas se encuentran agrupadas en asociaciones en centros de abastos o mercados, galerías, ferias comerciales, asociaciones de ambulantes, etc., con ellos inicialmente se debe crear un vínculo comercial que permita plasmarle los resultados del presente estudio y luego alcanzar la propuesta consistente en eventos de capacitación y asesoría a los participantes, para luego ser puestos en práctica mediante las actividades de capacitación para los interesados, que les permita estar cerca de las principales variables de gestión que ayuden a las mypes a sobre salir en este ámbito empresarial, estos eventos serán de gran ayuda y permitirá a las mypes asociadas poder tener la posibilidad de crecimiento mediante la recepción de conocimientos, experiencia y sobre todo diagnóstico empresarial adecuado y actualizado, se pretende llegar inicialmente de manera privada mediante una propuesta simple de captación y posteriormente a aquellos interesados ir planteando las alternativas de crecimiento mediante costos operativos a los que deben incurrir concientizando en ellos como parte de su inversión.

5. Empresas Comerciales e Instituciones Financieras.

En el transcurso de los últimos años de manera directa he podido observar cómo las empresas comerciales y sobre todo las instituciones financieras con quienes mantengo un vínculo cercano con muchas de ellas en especial con las Cooperativas de Ahorro y Crédito, observando la necesidad e interés de compartir entre sus clientes y/o socios charlas de capacitación empresarial para la pequeña y micro empresa, por ello de manera particular alcanzaremos los resultados del presente estudio con la finalidad de que puedan establecer programas de emprendedores o escuelas para la pequeña y micro empresa, que les permita no solo fidelizar su relación comercial con sus clientes y/o socios sino además fidelizar la relación comercial existente y fortalecerla, considerando en todo momento que el desarrollo de ellos repercutirá de manera directa en el desarrollo de estas instituciones financieras, esta propuesta es muy retadora y no depende específicamente de lo que mi persona como investigador y consultor pueda realizar, sino además de lo que las empresas puedan determinar, por ello se debe plasmar una propuesta sólida con programas y temas además de realidad micro empresarial de los lugares hacia donde se dirigen, haciendo énfasis en nuestra provincia de Chiclayo.

6. Revistas, periódicos, radio, Tv y otros medios de difusión empresariales físicos y digitales.

Identificar los medios de apoyo a la pequeña y micro empresa para que, a través de publicaciones, opinión, o entrevistas propiamente dichas se pueda difundir la importancia de la Sostenibilidad Empresarial en la Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, esto con la finalidad de que puedan establecer programas de apoyo a las mypes, ya existen alternativas similares, pero es importante para ellas ver un soporte presupuestal importante, iniciativas en medios de mayor difusión con programas para empresarios es lo que puede plasmar en un ámbito menor y sobre todo en espacios que les permita la interacción con los micro y pequeños empresarios, se identificará entonces aquellos medios que permitan tener una propuesta de desarrollo empresarial para las mypes que les permita alcanzar un desarrollo sostenible y de gran expectativa, las plataformas físicas, televisivas y digitales son una gran alternativa, será importante la creación de contenido importante, interactivo y sobre todo trascendental que les permita mantenerse en el tiempo y que permita no solo ello sino que puedan verse beneficiados desde el punto de vista económico dado que la alternativa es el acercamiento con el sector privado de difusión de contenido.

7. Universidades, Institutos y otros Centros Académicos y Empresariales.

La universidad es un importante escenario de desarrollo para cualquier actividad empresarial, productiva, comercial o de servicios, es importante acercarnos a ellos, la presente propuesta no queda solamente en mi Universidad de origen de la presente propuesta, sino que debe tener en cuenta su difusión hacia otros centros de estudio como Universidades, Institutos, Centros Académicos y otros de Desarrollo Empresarial como incubadoras de negocio, Desarrollo de Startup y Centros de Innovación Empresarial, todas estas instituciones ayudarán no solo a perfeccionar la idea propuesta en esta oportunidad ya que de seguro presentan muchas situaciones de carácter perfectible y con otros enfoques que ayuden en su desarrollo. Esta propuesta entonces, es puesta a disposición de otras instituciones académicas y otros que les ayude a mejorar y a contribuir al desarrollo empresarial de la micro y pequeña empresa de la Provincia de Chiclayo y de la Región Lambayeque.

CONCLUSIONES

Elaborar la presente tesis me ha permitido poder tener una idea clara de lo que rodea a la situación de la micro y pequeña empresa, considerando que el sector en si es uno de los más dinámicos de nuestro país, a continuación, mostramos las siguientes conclusiones:

1. Luego del análisis de los resultados de las preguntas de la encuesta se ha llegado a considerar que, en efecto los micro y pequeños empresarios de la provincia de Chiclayo no aplican indicadores financieros que les permita poder tener una idea más profunda acerca de su rendimiento financiero, siendo de los más comunes el rendimiento de las ventas, la comparación de utilidades y el cálculo de ventas y sus costos, asimismo no toman en cuenta nuevas tendencias en la Gestión del Recurso Humano, ya que considera de manera básica las encuestas a colaboradores y la Evaluación de su desempeño, del mismo modo la mayoría no aplican mayores técnicas de análisis para conocer su entorno externo e interno como Análisis Pestel y Análisis PORTER, y mucho menos aplican metodologías ágiles que les permita innovar en sus actividades empresariales y que les permita crecer en el entorno empresarial, por ello, creemos que al plantear nuestros objetivos que son indicadores financieros más técnicos como el de rentabilidad de ventas, rentabilidad patrimonial, margen de ventas y de gastos de manera comparativa, rendimiento de lo invertido, niveles de endeudamiento y cálculo de liquidez, asimismo plantear nuevas tendencias en la Gestión del Recurso humano como Transformación digital en el RRHH, experiencia del colaborador, salud mental y bienestar, aprendizaje y desarrollo continuo y el concepto de branding reforzado, finalizando en plantear herramientas de innovación en el micro y pequeño empresario como pueden ser Design Thinking, model canvas, buyer persona, SCRUM, KANBAN, Análisis Pestel y las 05 fuerzas PORTER, adecuando estos conceptos en su gestión empresarial, teniendo la seguridad que con ello estarían cumpliendo los conceptos y dimensiones de Sostenibilidad Empresarial.

2. Un aspecto crucial en la gestión de la micro y pequeña empresa es la aplicación como tal del proceso administrativo, el estudio nos refleja que hay una deuda pendiente en la creación y aplicación de un Plan Estratégico sustentable que permita reflejar los objetivos organizacionales, adicional a ello la importancia de tener una estructura organizacional fuerte con líneas jerárquicas bien definidas que permitan integrar líneas de coordinación en sus estructuras, otro aspecto a considerar es que al tener una estructura organizacional sólida le permitirá a las micro y pequeñas empresas establecer liderazgos efectivos dentro

de sus estructuras, así sean mypes de pequeña dimensión, aplicando estas tres etapas, se requiere que las mypes puedan establecer formas de control eficientes basada en reglamentos y políticas acorde con sus estructuras.

3. Es importante entender que las mypes requieren procesos de capacitación y asesoría en donde puedan compartir con especialistas y con otras empresas de su rubro técnicas y estrategias para implementar en sus negocios, por ello, se concluye en la importancia de cumplir con los puntos 2 y 3 de la propuesta de intervención en lo referente a la creación de programas de Formación Empresarial.

4. Por último, la importancia de la difusión de las actividades de los programas de formación empresarial mediante instituciones especializadas debe ser una tarea que debe integrarse y llevarse a cabo de acuerdo a lo planificado, con ello se debe lograr tener una posibilidad de una mayor cobertura y conocimiento de los micro y pequeños empresarios de todas las actividades a aplicar para la mejora del sector empresarial que permita ayudar al sector en obtener mejores resultados.

RECOMENDACIONES

El presente estudio nos viene ayudando no solo a conocer un poco más al sector de la micro y pequeña empresa en la provincia de Chiclayo, sino además nos permite generar una sensibilidad bastante fuerte con respecto a la importancia de la aplicabilidad de múltiples conceptos que se manejan en este presente estudio, la presente investigación plantea las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que mediante el acercamiento al micro y pequeño empresario se puedan hacer mediciones acerca de lo propuesto en los objetivos del estudio que corresponde en la mejora de la Gestión empresarial de la Mype mediante espacios formativos y de interacción en donde mediante asesorías y capacitación alcanzaremos de manera práctica la forma de aplicar indicadores financieros más técnicos los cuales he propuesto, incidiendo en ellos en su uso, seguimiento y toma de decisiones para mejorarlos logrando con ello una Gestión adecuada de finanzas que consiste en el proceso de gestionar mejor los recursos económicos cuidando la inversión con mejores rendimientos, mayores ventas, optimizando costos y mejorando las utilidades de los dueños de las mypes teniendo en cuenta la generación de una mayor valor económico de la mype para su propietario, así como también nuestra recomendación consistirá en compartir de manera dinámica mediante espacios de capacitación y asesoría con los mypes las nuevas tendencias para aplicar en la gestión de su recurso humano que estamos planteando mostrando con ejemplos y resultados favorables en otras empresas y compararlos con las Gestión de RRHH que aplican logrando con ello una Gestión adecuada del talento humano que consiste en la forma como los colaboradores de una mype sientan que sus objetivos, habilidades y bienestar son considerados parte fundamental en la empresa, y por último la recomendación de capacitar a los mypes en espacios formativos donde vamos a lograr incentivar a generar competitividad e innovación mediante la aplicación de las herramientas con el uso de recursos con los que cuentan, estas herramientas y metodologías innovadoras que hemos propuesto permitirán conocer mejor su entorno interno y externo, así como también con las metodologías innovadoras podrán conocer mejor su modelo de negocio, su público objetivo, sus procesos mediante el ordenamiento de los mismos, conociendo de una mejor manera su entorno interno y externo priorizando el cuidado del medio ambiente, usando para ello recursos económicos y tecnológicos para medir el impacto de estas herramientas en sus decisiones dado que así influirá en la

sostenibilidad ambiental y competitiva, pero es importante la medición y alcanzaremos a los mypes mediante informativos en los espacios de interacción sobre cómo pueden aplicarse estos conceptos y el respectivo seguimiento.

2. Se recomienda que se continúe usando las redes sociales y además considerar en todo momento la búsqueda de nuevas formas de difusión de la información empresarial, dado que por ejemplo se tiene muy poca evidencia de que el micro y pequeño empresario aplica o implementa en sus negocios reglamentos, políticas y además de existir un escaso promedio de empresas que tienen una estructura organizacional con líneas jerárquicas bien definidas, por ello se plantea la asesoría en bloque o por conglomerados, es decir direccionado a segmentos empresariales constituidos como la Cámara de Comercio, los colegios profesionales y las asociaciones de mercados y galerías entre otros conglomerados.

3. Se recomienda establecer un plan de trabajo y cronogramas de capacitación a micro y pequeños empresarios de la localidad, asegurando una participación importante que les permita la difusión masiva de los eventos a desarrollar, se recomienda trabajar de manera conjunta con Universidades, centros de estudio, centros empresariales, Cámara de Comercio, con la finalidad de lograr no solo una cobertura de difusión sino además una cobertura de participación de los micro y pequeños empresarios. Es importante mencionar que los principales aspectos a Capacitar serían “Gestión Financiera de la micro y pequeña empresa”, “Gestión del Talento Humano en la micro y pequeña empresa”, “Metodologías y herramientas innovadoras aplicables a la micro y pequeña empresa”, “Cuidado del medio ambiente en la actividad de la micro y pequeña empresa”.

4. Por último, se recomienda la aplicación de las estrategias planteadas en la propuesta de intervención, las mismas que nos ayudarán a que el micro y pequeño empresario reciba por medio de la capacitación y asesoría aprendizaje que los ayude no solo a tener una mejor gestión empresarial, sino que desde que empieza a aplicar los conceptos e indicadores hacerle notar las mejoras que ha tenido en la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EPSTEIN, Marc J. *Sostenibilidad Empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía*. Bogotá, Editorial. Ecoe Ediciones, 2009. Colombia
- GONZALES DOMINGUEZ, Francisco José and GANAZA VARGAS, Juan. *Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas (3ª. Ed.)*. Madrid, Editorial Larousse-Ediciones Pirámide, 2013. España
- BOADA ORTIZ, Alejandro. *Negocios y Sostenibilidad, más allá de la Gestión Ambiental*. Bogotá, Editorial Politécnico Gran Colombiano, 2007. Colombia
- AUSTERMUHLE, Stefan. *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Lima, Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2015. Perú
- REGALADO HERNANDEZ, Rafael. *Las Mypymes en Latinoamérica*, Editorial B. EUMED (2007)
- OLCESE, Aldo, RODRIGUEZ, Miguel Ángel, ALFARO, Juan. *Manual de la Empresa responsable y sostenible: Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid, Editorial McGraw-Hill, 2008. España.
- Comex Perú, (2023), artículo *Demografía Empresarial al I Trimestre 2023*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/demografia-empresarial-al-primer-trimestre-de-2023-comercio-al-por-menor-es-la-principal-actividad-economica>
- Mipyme en Cifras, (2022), *Publicaciones anuales sobre Mipymes al año 2022* información de sectores de la pequeña y micro empresa. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-mipyme-en-cifras-2022>

INEI, (2023), Nota de prensa del 18 de marzo del 2024 *Se crearon más de 68 mil empresas de entre octubre y diciembre del 2023*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/922074-en-el-peru-se-crearon-mas-de-68-mil-empresas-entre-octubre-y-diciembre-del-ano-2023>

Ministerio de la Producción, (2024), Nota de prensa del 26 de enero del 2024, *Las Mipymes en Cifras 2022 tejido empresarial peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/tuempresa/noticias/898863-micro-y-pequenas-empresas-representan-el-99-2-del-tejido-empresarial-peruano>

Universidad Jorge Basadre Grohmann, Tacna (2020), Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Perú, *Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso emprendedor*. Recuperado de <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/968/1288>

Universidad de Piura – UDEP, (2023), Publicación Informe Académico del Portal web de la UDEP de fecha 21 de nov. 2023, *“En la recesión, las mypes deben sobrevivir administrando su liquidez”*. Recuperado de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/11/en-la-recesion-las-mypes-deben-sobrevivir-administrando-su-liquidez/>

INFOBAE (2024), Publicación portal virtual de fecha 21 de mayo del 2024 tipos de investigación tecnológica, *“Glosario de Tecnología: qué es la investigación tecnológica y cuantos tipos hay”* Recuperado de <https://www.infobae.com/tecno/2024/05/22/glosario-de-tecnologia-que-significa-investigacion-tecnologica/>

ANEXOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Anexo 1: Cronograma de actividades.

Actividades	Tiempo					
	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Agos.	Nov.
1.-Elaboración del proyecto	X					
2.- Presentación del Proyecto	X					
3.- Revisión Bibliográfica	X	X	X	X	X	
4.- Elaboración de instrumentos		X	X			
5.- Aplicación de instrumentos			X	X		
6.- Tabulación de datos				X	X	
7.- Elaboración del informe		X	X	X	X	
8.- Presentación del informe.					X	X
9.- Sustentación						X

Anexo 2: Presupuesto y Financiamiento,

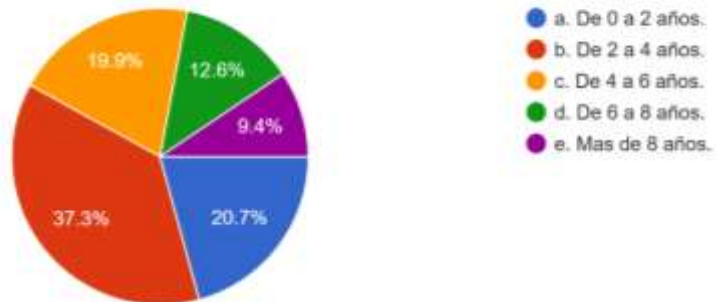
Concepto	Monto S/
Útiles de Oficina	
Papel	S/ 125.00
Tinta	S/ 210.00
Lapiceros	S/ 15.00
Total	S/ 350.00
Servicios	
Luz	S/ 550.00
Teléfono e Internet	S/ 220.00
Total	S/ 770.00
Gastos Varios	
Asesorías	S/ 1,100.00
Información	S/ 550.00
Estadística	S/ 300.00
Movilidad	S/ 800.00
Total	S/ 2,750.00
Presupuesto Total	S/ 3,870.00

Link de la encuesta: <https://forms.gle/XtDpkSz9CveTmV8F8>

Anexo 3: Pregunta 1 de la encuesta.

1. ¿Cuanto tiempo de funcionamiento tiene su empresa?

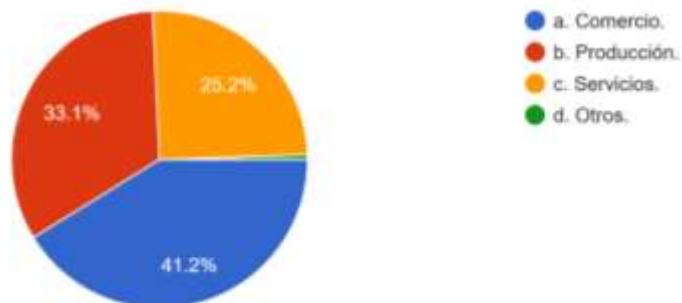
381 respuestas



Anexo 4: Pregunta 2 de la encuesta

2. ¿Cual es el rubro o sector al que pertenece su empresa?

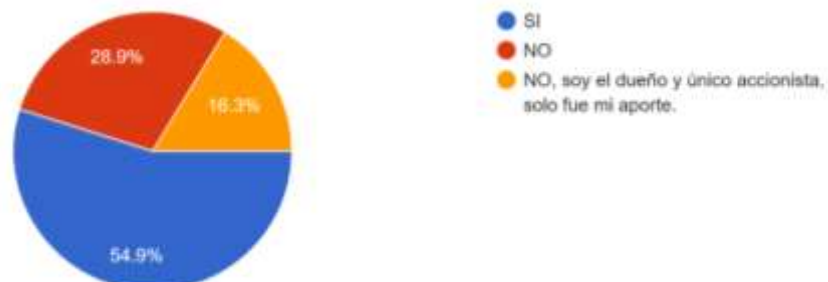
381 respuestas



Anexo 5: Pregunta 3 de la encuesta

3. Al iniciar las actividades de su empresa, ¿hubo aporte inicial de capital de sus socios en su empresa?

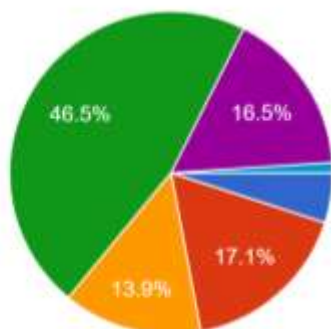
381 respuestas



Anexo 6: Pregunta 4 de la encuesta

4. ¿El aporte de capital recibido para iniciar, logro cubrir la inversión prevista o planificada?

381 respuestas

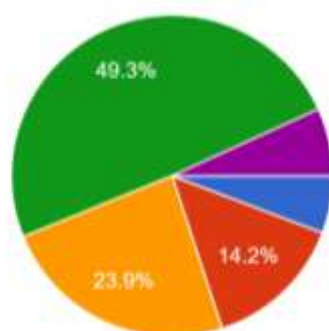


- a. Si, fue lo necesario de acuerdo a lo planificado.
- b. No, fue insuficiente y recurrimos a financiamiento.
- c. No hubo aporte de capital.
- d. No hubo planificación de la inversión.
- e. La inversión vino de otros aportes.
- f. Otros.

Anexo 7: Pregunta 5 de la encuesta

5. Después de la creación de su empresa, ¿ha existido formalmente incremento de capital en su empresa?

381 respuestas

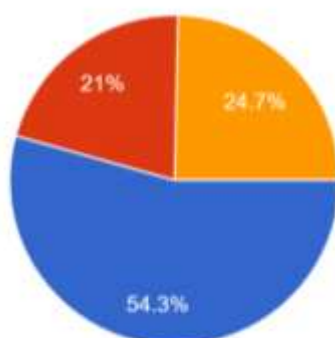


- a. No, no se ha incrementado capital.
- b. Si, se incrementó además en Registros Públicos.
- c. Si, pero no ha sido registrado.
- d. Si, pero ha sido de financiamiento bancario.
- e. Soy Persona Natural con Negocio.

Anexo 8: Pregunta 6 de la encuesta

6. ¿Ha revisado la estructura financiera de su empresa en el ultimo año?

381 respuestas



- a. SI
- b. NO
- c. Eso lo realiza el contador.

Anexo 9: Pregunta 9 de la encuesta

9. ¿Aplica alguna Norma, Ley u otro emitido por el gobierno y que cree que puede influir en su empresa?

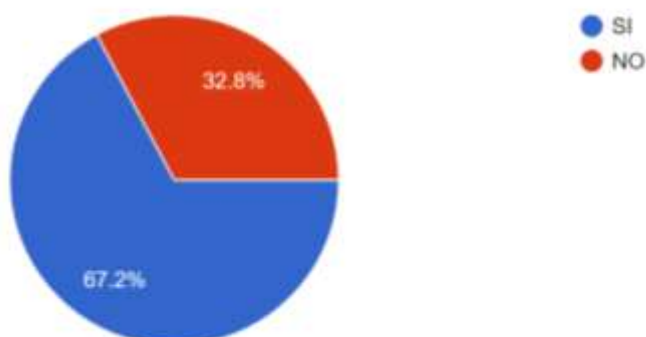
381 respuestas



Anexo 10: Pregunta 10 de la encuesta

10. ¿Usted cree que su negocio es Sostenible Empresarialmente?

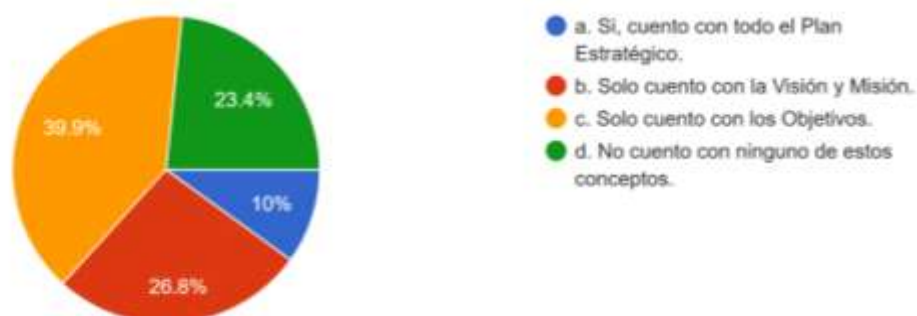
381 respuestas



Anexo 11: Pregunta 12 de la encuesta

12. ¿Cuenta su empresa con un Plan Estratégico, Visión Misión, Objetivos generales y específicos?

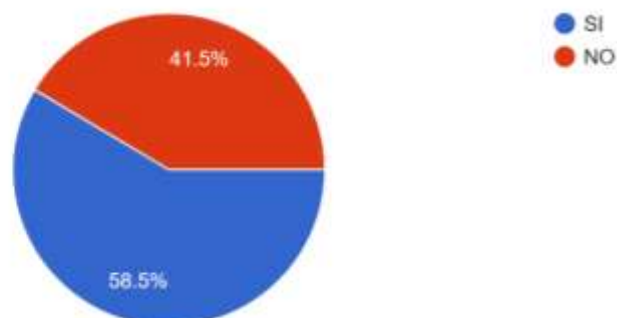
381 respuestas



Anexo 12: Pregunta 13 de la encuesta

13. En caso de SI contar con todos o alguno de los conceptos mencionados en la pregunta anterior ¿Ha compartido la información entre sus colaborado... al cumplimiento de los objetivos, visión, misión?

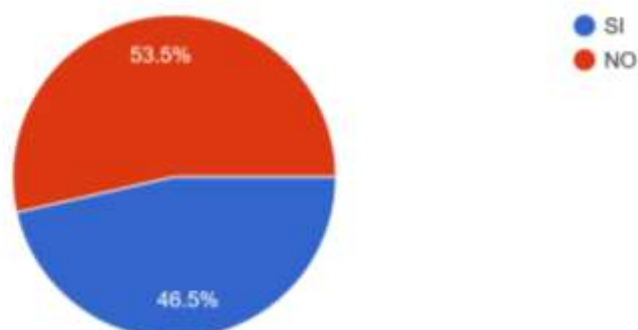
381 respuestas



Anexo 13: Pregunta 14 de la encuesta

14. Su empresa cuenta con organigrama y descripción de funciones de cada uno de los cargos existentes?

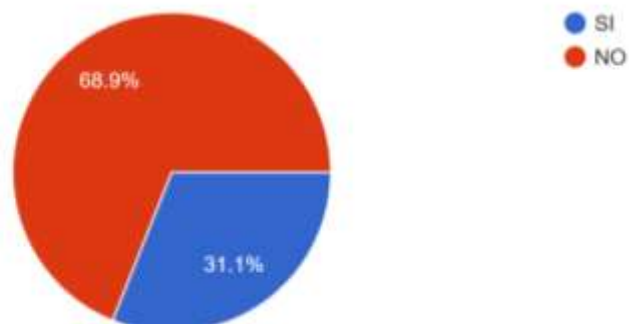
381 respuestas



Anexo 14: Pregunta 15 de la encuesta

15. En caso de contar con el organigrama mencionado en la pregunta anterior, ¿Están definidas las líneas jerárquicas y de coordinación existentes?

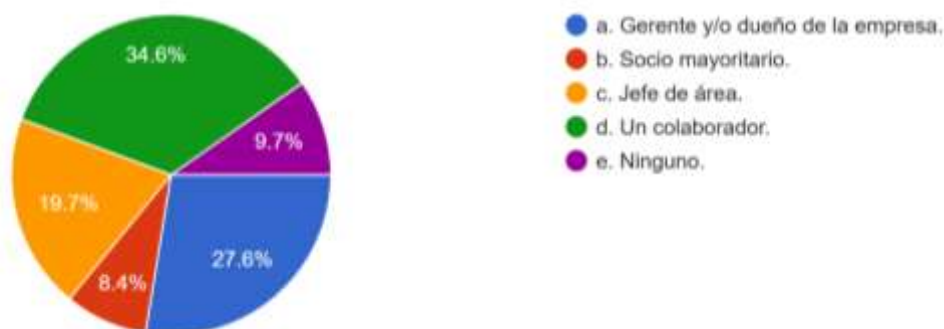
380 respuestas



Anexo 15: Pregunta 16 de la encuesta

16. ¿Quiénes son las personas que ejercen liderazgo en la empresa?

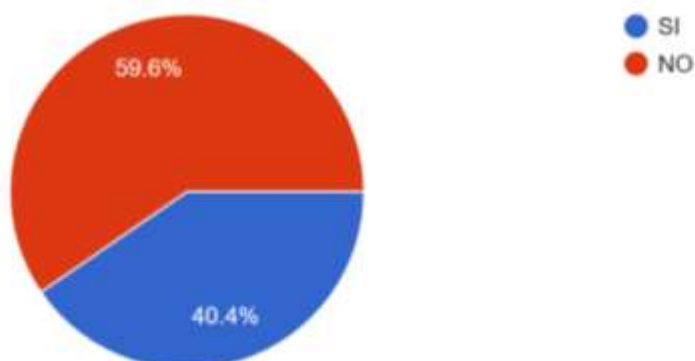
381 respuestas



Anexo 16: Pregunta 17 de la encuesta

17. ¿Ha realizado en alguna oportunidad una auditoría en su empresa?

381 respuestas



Anexo 17: Pregunta 18 de la encuesta

18. ¿Su empresa cuenta con políticas, reglamentos, normas o código de conducta?

381 respuestas

