

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**INFLUENCIA EN LA REPUTACIÓN DE LAS
EMPRESAS PERUANAS AL APLICAR LAS
PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO Y LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
CASO: SAN FERNANDO S.A.**

Trabajo de Investigación para optar el título profesional de Licenciado en
Administración

María Gabriela Wong D'Arrigo

Código 19920835

Asesor

Humberto Alejandro Espinosa Ariza

Lima – Perú

Enero de 2020



**INFLUENCIA EN LA REPUTACIÓN DE LAS
EMPRESAS PERUANAS AL APLICAR LAS
PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO Y LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
CASO: SAN FERNANDO S.A.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: REVISIÓN DE LITERATURA	2
1.1 Historia de la Responsabilidad Social Empresarial	2
1.2 La Responsabilidad Social.....	6
1.2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial.....	7
1.2.2 Ética, Moral y Valores	9
1.2.3 Derechos Humanos, Trabajo y Empleo	10
1.2.4 Gobernabilidad Corporativa	11
1.2.5 Sostenibilidad.....	12
1.2.6 El Comercio Justo.....	14
1.2.7 Los Grupos de Interés o Stakeholders	15
1.3 El Buen Gobierno Corporativo en el Perú	16
1.4 La Reputación	21
1.4.1 Los Medidores de Reputación Corporativa y Buen Gobierno Corporativo en el Perú.....	22
1.4.2 Ventaja Competitiva e Innovación	23
CAPITULO II: LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A.	26
2.1 Historia de la Empresa.....	26
2.2 Misión, Visión y Valores	27
2.3 Desarrollo del Negocio	27
2.3.1 Sub-Sector Pecuario.....	28
2.3.2 Los Productos	28
2.4 Responsabilidad Social	29
2.4.1 Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.	30
2.4.2 Políticas Generales.....	30
2.5 Gestión Ambiental	31
2.6 Gestión de la Calidad	32

2.7 Gestión Humana en San Fernando.....	32
2.7.1 Resultados de Encuesta de Clima Laboral.....	33
2.8 Gobierno Corporativo en San Fernando	33
2.8.1 Estructura de Gobierno	33
2.8.2 Gobierno Corporativo y San Fernando, de Empresa Familiar a Multinacional. ...	34
CAPITULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Diseño, tipo de Investigación y Planteamiento del Problema	36
3.2 El Propósito Central.....	36
3.2.1 Pregunta de Investigación	37
3.3 Población y Muestra	37
3.4 Justificación	38
3.5 Viabilidad.....	39
3.6 Ambiente en el que se desarrolla la Investigación.....	40
3.7 Metodología	41
3.8 Objetivo General.....	42
3.8.1 Primer Objetivo Específico.....	42
3.8.2 Segundo Objetivo Específico.....	42
3.8.3 Tercer Objetivo Específico	42
3.9 Hipótesis	42
3.9.1 Primera Sub-hipótesis	42
3.9.2 Segunda Sub-hipótesis	42
3.9.3 Tercera Sub-hipótesis	43
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	44
4.1 Análisis de Información de Fuentes Primarias	44
4.1.1 Entrevista en Profundidad a C. Ikeda.	45
4.1.2 Entrevista en Profundidad a J. Echeandía.....	48
4.1.3 Entrevista en Profundidad a A. Paulino.....	49
4.2 Encuesta a los Grupos de Interés o Stakeholders	51
4.2.1 Encuesta de Elaboración Propia	52
4.2.2 Resultados de la Encuesta.....	52
4.2.3 Cuadro según proporción de encuestados de cada uno de los Grupos de Interés..	53
4.2.4 Mapeo de Stakeholders	54
4.3 Análisis de Información de Fuentes Secundarias	55
4.3.1 Resultados de la Voz de Mercado sobre Gobierno Corporativo	56

4.3.2 Cuadro de Resultados de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO sobre Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.....	57
4.3.3 Encuesta de Satisfacción de los Empleados de la Empresa San Fernando.....	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS.....	64
BIBLIOGRAFÍA	68



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Cuadro de Resultados de EY y la BVL en La Voz de Mercado.....	56
Tabla 4.2 Reputación Corporativa	57
Tabla 4.3 Resultados de la Encuesta de Satisfacción de la empresa San Fernando	57



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Grupos de Interés.....	53
Figura 4.2 Mapeo de los Stakeholders de la empresa San Fernando S.A.....	54
Figura 4.3 Modelo de Gardner.....	55



INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre los principios del Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial y cómo influye en la Reputación de la Empresa, es un trabajo realizado con la finalidad de profundizar conocimientos y conocer cómo es la percepción que tienen los grupos de interés o stakeholders de una empresa peruana que gestiona su reputación y aplica los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

En el mundo actual es innegable que las empresas además de ser rentables deben ser socialmente responsables y bien gobernadas. La Reputación Corporativa es un intangible; el más valioso para la empresa que se traduce en valor.

El caso de estudio es sobre la empresa San Fernando S.A. que lidera el sector avícola gracias a su visión, valores y a los principios éticos que ha mantenido desde sus inicios.

El Capítulo I, contiene la revisión de bibliografía, en el cual encontramos los conceptos más importantes para esta investigación. En el Capítulo II, describimos toda la información pertinente de la empresa. En el Capítulo III, destacamos cuáles fueron los aspectos metodológicos de la investigación realizada. En el Capítulo IV realizamos una descripción y análisis de la información obtenida a través de entrevistas en profundidad, encuesta aplicada a clientes, proveedores, comunidad, sector público y empleados, relacionando los resultados de las variables al marco teórico. Finalmente, exponemos las conclusiones y recomendaciones.

La Responsabilidad Social Empresarial y las prácticas del Buen Gobierno Corporativo no son conceptos recientes, pero sí muy importantes en la gestión de la empresa sostenible actual.

CAPITULO I: REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Historia de la Responsabilidad Social Empresarial

Sobre el origen de la Responsabilidad Social encuentro información en una publicación de Edison Tabra de “Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en la Empresa Solidaria”; él hace referencia al pensamiento de Aristóteles en la antigua Grecia, menciona el año 349 a.C., y el tratado “Ética a Nicómaco”, relacionando la felicidad, la ética y la moral, y vinculando “la amistad” a la empresa solidaria.

Dice Velasco, “La práctica de la amistad tiene como objetivo la búsqueda del bien común o ‘el bien de la ciudad’; para alcanzarlo, las personas deben ser virtuosas en la búsqueda del bien de sus semejantes” (como se citó en Tabra, 2017, p. 36).

En mi opinión, coincido en qué en el pensamiento aristotélico, el cuestionarse la finalidad de las acciones humanas, da forma y es la base de la Responsabilidad Social como se la conoce actualmente, entendida en aquella época de manera individual, para posteriormente ser aplicada a la empresa, como parte de la sociedad, así como, por una serie de acontecimientos, por la historia y como parte de la evolución del ser humano.

Así, Aristóteles se refería al individuo y pensaba que la razón de existir del ser humano es la felicidad, considerándola como una virtud a través de “hacer el bien”. Hacer el bien en todos los aspectos de la esencia humana es para beneficio de uno mismo, porque somos parte de un sistema; y si a nuestro alrededor todos están bien, nosotros estaremos mejor. Actuar bien y decidir correctamente traerá un beneficio propio.

La Real Academia Española [RAE] en la definición de la virtud encontramos en una de sus muchas definiciones, que es “la disposición de la persona para obrar de acuerdo con determinados proyectos ideales como el bien, la verdad, la justicia y la belleza” (RAE, 2019).

Entonces, podemos precisar que desde un comienzo se habló de los motivos por los cuales las personas actúan de una manera determinada en cada situación; si es correcta es un ser virtuoso. Los seres virtuosos son en esencia, seres felices que buscan el bien propio y el bien común. Acontecimientos importantes tanto positivos como negativos, así

como, la situación económica de cada época, sumados al pensamiento original de filósofos griegos, dan lugar a la Responsabilidad Social como la conocemos hoy en día.

La creación de la Organización Internacional del Trabajo OIT en el año 1919 y el período en el que la crisis de la Post Guerra requería que se ejecuten acciones para reestablecer la economía de varios países europeos, muchos de estos, así como empresas y personas quedaron en quiebra, siendo característica predominante la falta de empleo.

En el año 1929, quiebra la Bolsa de Valores de Nueva York, produciendo la desaparición de muchos bancos y empresas, una situación económica que vinculada al bienestar social era igual para los menos favorecidos, empleados y obreros que para los accionistas y/o propietarios de empresas. Con lo cual podemos corroborar que somos parte de un sistema en el que, si falla una parte, afectará inevitablemente a los demás. Por lo tanto, tendremos que pensar en el bienestar común y satisfacción de la mayor parte de los que estén a nuestro alrededor, en todas las dimensiones de nuestro entorno: personal, familiar, social, económico y laboral.

La forma como las actividades cotidianas de la empresa y las políticas de estas empresas impartidas desde el directorio, afectan a la sociedad; en cómo las empresas están organizadas: ¿es el rol del Estado? o ¿es responsabilidad de individuos y empresas? El grado de dependencia y la visión de un trabajo en conjunto de empresa privada y Estado son evidentes. La quiebra de la Bolsa en Estados Unidos y en Europa, la reparación de guerra fue un momento de la historia, en el que el Estado jugaba un rol diferente al actual, ya que era solo, como ente fiscalizador y controlador. La empresa buena era la que cumplía las leyes y obtenía un buen resultado económico. Es así como poco a poco, el impacto de las empresas en la sociedad se hace mucho más visible. En el año 1948, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se reconocen los derechos esenciales para todo ser humano. Se inicia un vínculo entre individuo, empresa, estado y sociedad, con la finalidad de garantizar el bienestar del individuo y de la sociedad.

Vargas (2006) menciona al padre de la Responsabilidad Social, Howard R. Bowen, un economista que en 1953 publicó su obra “Social Responsibilities of the Businessmen” donde escribe sobre la responsabilidad de las empresas y los seres humanos. “Cómo devolver a la sociedad lo que ésta les ha brindado en oportunidades de desarrollo” es el principio para él. La ética y los valores comienzan a cobrar mayor

importancia en la empresa, pero de manera aislada. También como antecedentes menciona el poder de los consumidores. En 1960, se funda el “Consumers International” de Responsabilidad Social Empresarial, en donde se reconoce la influencia del consumidor en las compañías. Los consumidores tienen una gran responsabilidad, deciden a quién compran y pueden evaluar qué prácticas de las empresas consideran apropiadas o vulneran sus propios intereses.

En 1970, Archie Carroll, empezó a estudiar la Responsabilidad Social de las empresas y posteriormente desarrolló una teoría con cuatro clases de responsabilidades: en la cima de la pirámide coloca a la responsabilidad filantrópica, luego a la responsabilidad ética, la responsabilidad legal, y en la base la responsabilidad económica. Una empresa solvente es una empresa responsable que puede hacer frente a las necesidades económicas, de la mano con el cumplimiento de la ley. Es común escuchar “hecha la ley hecha la trampa”: por ello, la ética permite discernir y actuar conforme a principios y valores morales. En la cima se encuentran las acciones filantrópicas que son las acciones concretas para ayudar o solventar una causa. Las donaciones son una forma conocida de labor filantrópica.

En el año 1997, en el Protocolo de Kioto, empresas y gobierno tienen como objetivo reducir la emisión de gases de efecto invernadero. En 1984, nace la teoría de los Stakeholders de Edward Freeman, en la que advierte cómo tener en cuenta a los grupos de interés afectados por las actividades de la empresa y cómo pueden estos tener influencia o poder en las decisiones de la empresa. En el año 1999, con la creación del Pacto Mundial, iniciativa de la ONU, se promueve la Responsabilidad Social Empresarial en base a diez principios. La Iniciativa de Reporte Global es un estándar mundial de lineamientos para elaborar memorias sobre Sostenibilidad, en el que las compañías se autoevalúan en tres áreas: cómo se desempeñan en el aspecto económico, en el aspecto medio ambiental y en el aspecto social. Las directrices de la OCDE y la ISO26000 sostienen los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (Vargas, 2006).

Si inicialmente el rol social era solo preocupación del Estado y posteriormente las empresas realizaban labores filantrópicas, hoy más que nunca la empresa es capaz de influir y solucionar problemas sociales, medioambientales y económicos. Lo que conocemos como “Sostenibilidad”.

En el artículo publicado en la revista Pro Expansión, menciona: los casos más conocidos y encontrados en publicaciones en las que se evidencia, cómo la falta de ética afectó a la empresa y a la sociedad, son los casos mundialmente conocidos de las empresas Enron y Volkswagen. Enron protagonizó un caso de fraude financiero y Volkswagen el ocultamiento y falsificación de reportes de emisión de gases contaminantes al medio ambiente (Caso Volkswagen superará al de Enron, 2015).

Como menciona un artículo de la BBC, recuperarse después de una crisis es posible, probablemente los mejores ejemplos son los de Samsung y Volkswagen, estas dos empresas aceptaron el error y tomaron acciones inmediatas, luego de reestructurarse se les permitió continuar operando. Volver a enfocarse en lo que hacían bien, con las lecciones aprendidas fue el camino para continuar trabajando en recuperar la confianza y su reputación. Las empresas pueden afrontar la crisis y salir exitosas, todo depende como se gestione. Algunas empresas pudieron lograrlo como Samsung y Volkswagen. En Perú hay oportunidad para las empresas que han puesto en riesgo su reputación. (Bowler, 2017).

Según el Diario Gestión, recientemente, en Latinoamérica el caso de la constructora brasileña Odebrecht, ha puesto al sector construcción y al sector público en una grave situación, siendo cuestionada por la forma en la que obtuvieron la buena pro para realizar obras públicas en varios países. En Perú, ocasionó pérdidas económicas y sobre todo la pérdida de confianza en las empresas y en los funcionarios públicos. Incluso empresas que estaban inicialmente bien calificadas en el Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima se han visto involucradas, como ejemplo, la empresa Graña y Montero, una de las principales empresas que era mencionada y aplaudida, ocupando los primeros lugares en los rankings del empresariado nacional del sector construcción. La responsabilidad, recae en los empleados públicos por dejarse corromper y en la empresa constructora brasileña por sus malas prácticas que envolvió a todo el sector construcción, las cuales se hicieron comunes y la línea que marcaba lo ético de lo ilícito se fue volviendo irreconocible por la práctica cotidiana en Latinoamérica. Si la moneda “el dólar” en la que hicieron las transacciones no hubiera sido la utilizada, quién sabe cuántos años más la corrupción permanecería en las instituciones públicas y en la falta de visión y prevención de las empresas privadas. La pérdida de la confianza ha generado que quieran cambiarse de nombre algunas de sus empresas.

Las consecuencias más resaltantes son la falta de credibilidad y confianza en el empresariado, en las instituciones públicas, las pérdidas de más de 50,000 puestos de trabajo, el incumplimiento de pago a proveedores, obras inconclusas y así un caso más en el que todos pierden. (Odebretch trata de Limpiar su Cultura y su Imagen, 2018).

Michael Porter (2017) señala: “En líneas generales, los partidarios de la RSE han utilizado cuatro argumentos para exponer sus razones: obligación moral, sostenibilidad, permiso para operar y reputación son las justificaciones predominantes de la Responsabilidad Social” (p. 555).

Como muchos casos, con la finalidad de demostrar la obligación moral, ser una empresa sostenible, cumplir la ley y mantener una buena reputación son la razón para aplicar las prácticas, por lo tanto, no siempre han sido voluntarias, sino que se originan por haber sido descubiertos por alguno de los stakeholders o por evitar hacer pública una mala práctica.

Según Porter (2017) los costos a corto plazo amenazan muchas veces los beneficios a largo plazo. Es responsabilidad de la Dirección de la empresa tener la visión y medir los riesgos de las decisiones que se toman y encontrar, ya que no siempre la reputación es un argumento, satisfacer a los stakeholders se torna en algunos casos muy complicado si no se alinea la misión, visión y objetivos de la empresa con las estrategias tomando en cuenta principalmente los impactos. Los impactos son los que nos mostraran el camino para descubrir oportunidades de mejora, diferenciación y una ventaja competitiva (p. 559).

Actualmente, se trabaja en el Perú para erradicar esta corrupción institucionalizada en el país y seguro tardarán algunos años en que la sociedad tome conciencia, pero es posible que cada individuo sea responsable de sus actos y logremos un Perú sin corrupción. La empresa y los líderes gerenciales tienen una gran oportunidad y misión en este sentido.

1.2 La Responsabilidad Social

En una empresa la Responsabilidad Social es imprescindible. La ética y los valores de los fundadores, líderes, colaboradores y los demás grupos de interés; son la esencia de la organización y son los que propician un buen ambiente laboral, una sólida cultura organizacional y son el medio seguro para el logro de objetivos a largo plazo.

1.2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Existen numerosas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial; de la Unión Europea en su libro verde, la de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, del “Global Reporting Initiative” GRI. La definición para la Organización Internacional del Trabajo OIT es entre otras muchas, una de las más precisas y completas:

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores [los llamados stakeholders]. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2010, p. 1).

De acuerdo a esta definición, la Responsabilidad Social Empresarial se caracteriza por ser una práctica voluntaria. Es decir, que no solo se cumple la ley, sino que además busca darle un sentido a las actividades y a todos los actos que realiza la organización. Con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, como ocurre con un individuo que toma la decisión de ser responsable, es la dirección de la empresa la que decide voluntariamente ser socialmente responsable. Es ir más allá de solo cumplir con la ley.

Desde el Directorio y los líderes gerenciales, en toda la cadena de valor, de arriba hacia abajo, se comprometen en su gestión y asumen como rol que la Responsabilidad Social Empresarial se aplique a cada área en la organización. Presente en las decisiones estratégicas y en todas las actividades que realiza la empresa.

La responsabilidad social es una actividad que se realiza en una empresa de manera constante, permanente y continua. No es eventual ni puntual, puede ser gradual, ya que no se puede abarcar todos los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial a la vez. Consecuente en el accionar diario de una empresa, en la toma de decisiones, en la conceptualización de la empresa, en la estrategia y en las operaciones.

Crearé valor en la empresa y en todos los grupos de interés. Ser socialmente responsable genera dentro de la organización y fuera de ella un prestigio, tiende a ser mejor percibida por sus integrantes y por los grupos de interés.

Está relacionada con la Sostenibilidad. En la nueva definición de empresa, la supervivencia de las empresas depende de llevar a cabo todas sus actividades dentro del marco de ser socialmente responsable: con la sociedad, el medio ambiente y la gobernabilidad, además de ser económicamente rentable. Las consecuencias de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa, sería un mundo más seguro y empresas más sólidas y sostenibles para satisfacer a sus grupos de interés y compartir valores.

Como mencionamos anteriormente, la ética y los valores de los fundadores, líderes, colaboradores y los demás grupos de interés, son la esencia de la organización y son los que propician un buen ambiente laboral, una sólida cultura organizacional y son el medio seguro para el logro de objetivos a largo plazo.

Se entiende que la Responsabilidad Social es impartida de arriba abajo en la estructura de la empresa. Desde las personas que conforman el directorio, las gerencias, mandos medios y empleados; luego es a través de valores compartidos que se interrelacionan con clientes, proveedores y demás grupos de interés.

Según Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), sobre el rol de la Globalización y las Nuevas Tecnologías, han provocado un tremendo cambio en el mundo por la intensidad de las relaciones, por la velocidad de la información, por la influencia de personas no colegiadas o autorizadas que tienen muchos seguidores y poder, por ello, dicen que: “el mundo no es más pequeño, sino que las interrelaciones son más fuertes y evidentes” (p. 22).

Instantáneamente, sucesos ocurridos en lugares remotos o desconocidos pueden ser conocidos ya que la información viaja a una gran velocidad y es capaz de ocasionar en segundos consecuencias favorables o desfavorables para una empresa.

Agregar que además es información que puede ser compartida o replicada y ser conocida por muchos individuos a la vez, lo cual puede ocasionar una crisis para la empresa o elevar su imagen de manera instantánea. Los individuos actualmente reciben gran información no solo de medios de comunicación formal, sino de individuos con muchos seguidores o “influencers”. El riesgo reputacional es un aspecto crítico en las prácticas de la empresa.

La concepción tradicional de la empresa ha evolucionado y hoy en día la empresa es parte y responde igual a los requerimientos de la sociedad. La preocupación por el medio ambiente y la fuerza que las interrelaciones representa, así como la presencia de las nuevas tecnologías en el mundo globalizado hacen que la Sostenibilidad quede dentro del concepto de empresa. Antiguamente las empresas fueron concebidas para generar riqueza, hoy además deben ser socialmente responsables, no en enunciados, sino en la práctica sin discusión.

1.2.2 Ética, Moral y Valores

En el repositorio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe del año 2004, se realizó un estudio en siete países de Latinoamérica sobre Responsabilidad Social. En la definición se integra el respeto por los valores éticos, las personas y el medio ambiente. Más allá de la vieja concepción de Responsabilidad Social Empresarial como filantropía o solo el cumplimiento de la ley, considera siete aspectos:

- Ética, valores y principios de los negocios
- Derechos Humanos, trabajo y empleo
- Gobernabilidad Corporativa
- Impacto sobre el Medio Ambiente
- Relaciones con los proveedores
- Filantropía e Inversión Social
- Transparencia y Rendición de Cuentas (Correa, Flynn y Alon, 2004, p. 17).

Desde el 2004, todos los aspectos mencionados forman parte de la Responsabilidad Social, la Sostenibilidad de la empresa de la que hablamos hoy en día, 15 años después, aún existen países y empresas que tienen un largo camino por recorrer en este sentido. Principalmente en Gobernabilidad Corporativa, empezando en cada empresa que tiene pendiente instaurar la Gobernabilidad Corporativa para que pueda obtener resultados en Responsabilidad Social.

Entonces, sobre el hombre, menciona Schmidt (1995) que el actuar ético corresponde a la conducta, al comportamiento y al impacto en los demás “Conforme con los derechos

y las obligaciones de todas las personas afectadas por esta conducta” relacionado a los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por esa conducta y, por tanto; es “abstracto” por ello lo difícil de definir o evaluar objetivamente cuando las personas y las empresas actúan con ética (p. 81).

Las empresas que puedan integrar los valores como honestidad, lealtad, integridad y respeto con todos los grupos de interés podrán estar presentes mañana, ya que todas las organizaciones que asuman una participación activa de Responsabilidad Social Empresarial sobrevivirán dado que la que no participe de manera activa y solo enuncie, podrá ser inmediatamente identificada y la reputación de la empresa se pondría en riesgo.

Sobre los valores en términos generales, Schmidt (1995) lo define como “Un valor moral es un concepto que indica algo apreciado como bueno, valioso o deseable” (p. 85).

Los valores morales no se deben negociar, ni cambian de acuerdo a la situación o de las personas con las que estuviéramos trabajando o relacionándonos; permanecen en el tiempo y espacio, independientemente de la edad, género o posición económica. Si hay algo permanente, posiblemente lo único que no va a cambiar, son los valores morales. En donde el derecho y el deber se unen para encontrar una forma de actuar correctamente.

Cumplir la palabra es necesario para lograr relaciones duraderas y la honradez es un valor fundamental en los negocios.

1.2.3 Derechos Humanos, Trabajo y Empleo

A partir de 1998, miembros de la Organización Internacional del Trabajo, con el objetivo de construir una sociedad justa en base a la Declaración de los Derechos Humanos de todos los seres del mundo se fija un estándar internacionalmente aceptado que se basa en:

- El respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho colectivo. Reconocer a los Sindicatos de trabajadores.
- Eliminar todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2010, párr. 8).

En base a estos principios, organizaciones activas trabajan a favor de conseguir una conciencia clara que permita instaurar una cultura laboral más justa en las empresas.

Estos principios permiten a los individuos contar con apoyo en caso se vulneren sus derechos, por ejemplo, los sindicatos permiten que los trabajadores con la misma problemática puedan abordar en conjunto frente a un empleador de manera más eficiente una negociación. Tienen mayor poder y son capaces de obtener mejores resultados. Eliminar la discriminación se refiere a que, en las decisiones, condiciones laborales o el trato no influya el género, sexualidad, edad, raza, cultura o apariencia física. Actualmente existe además un espacio para personas de la tercera de edad que desean continuar trabajando o personas discapacitadas.

1.2.4 Gobernabilidad Corporativa

Sobre el Gobierno Corporativo; Tabra (2017), explica que la teoría de la agencia, la teoría de los stakeholders y la teoría del trabajo en equipo y la relación con la solidaridad son importantes porque: la solidaridad existe entre individuos como garantía de un vínculo a largo plazo. Así lo menciona después de un profundo análisis sobre el cumplimiento voluntario o legal desde el punto de vista entre la agencia y agente; sin la solidaridad no se puede alcanzar un beneficio mutuo. De igual manera en la teoría de los stakeholders existe la reciprocidad entre todos, los inversores, la dirección, los miembros de la organización y sus stakeholders externos. La relación de los miembros de la organización y stakeholders según un grado de influencia y el grado de interés. También como es frágil la relación por influencia de los mismos stakeholders al beneficiar por ejemplo a un familiar o amigo, se incurre fácilmente en un error por falta de delimitación del principio de solidaridad (p. 95).

Poder discernir entre solidaridad, amistad y bien común dentro de un comportamiento ético y moral, es necesario, para poder entender cómo lograr que la virtud no sea confundida y lleve a catástrofes sociales y económicas.

En el repositorio de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, considera que la Gobernabilidad Corporativa de la empresa forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial, en la que incluye aspectos que son parte de la Responsabilidad Social de la Empresa. Una empresa socialmente responsable cumple voluntariamente y organiza su estructura de gobierno en base a estos (CEPAL, 2004).

La gobernabilidad corporativa que es la forma en la que se diseña, está organizada y funcionan los órganos de gobierno de la empresa, no se debe confundir con el término gobernanza que se refiere al Estado.

1.2.5 Sostenibilidad

Para Deloitte:

La sostenibilidad es importante para la empresa porque le garantiza un nivel de retorno adecuado tanto para el mantenimiento de la organización como para la rentabilidad de sus accionistas. Asimismo, contribuye a mejorar aspectos de la organización como su reputación corporativa, el trato al empleado y el fortalecimiento de su competitividad ante la sociedad” (como se citó en Tabra, 2017, p. 288).

El término sostenibilidad se ha empezado a utilizar como una estrategia de la empresa. Es la responsabilidad social empresarial y el gobierno corporativo desde el punto de vista de los impactos de las actividades o decisiones de la empresa en relación al medio ambiente.

Los impactos ambientales de las empresas deben considerar el uso racional de recursos naturales y de manera sostenible, producir sin contaminación, con manejo de residuos. La economía circular es un concepto en el que las empresas más activas vienen trabajando.

En el Perú Moda 2018, en diversas presentaciones se recalcó la importancia de la economía circular:

“La economía circular es un sistema que busca aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha y darle una segunda vida” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2019).

El plástico, los electrodomésticos, las prendas de vestir, el vidrio, todo puede tener una segunda vida. Los residuos serían los recursos para los nuevos productos, si las empresas tuvieran en cuenta el destino de lo que producen, no solo cuando ya salió de sus almacenes.

En un artículo publicado por García, hace mención a la filosofía de las siete R de la economía circular: recuperar, rediseñar, reducir, reutilizar,

renovar, reparar y reciclar. Lo consideran como una necesidad y un círculo virtuoso. No es una moda, es la forma como podemos ahorrarnos recursos escasos y cómo podemos mejorar la huella que dejamos al planeta (García, 2018).

L. Guarín (comunicación personal, abril, 2018) señala sobre el diseño circular y las perspectivas de sostenibilidad definió a la Economía Circular como “reparadora y regenerativa” en la que se busca que los modelos de negocio “se ajusten” a las necesidades del presente siglo XXI: “Económicamente viables, eficientes y con un impacto social y ambiental positivo. Diseñar sin residuos. Trabajar hacia el uso de energías renovables”.

Las empresas del sector moda son conscientes del enorme daño que hace al mundo el fast-fashion; que es la moda de corto tiempo de uso, de menor precio, pero que utiliza indiscriminadamente insumos que dañan el medio ambiente. Empresas como Zara, H&M, Forever 21, se dan cuenta y empiezan a replantear su negocio, porque las personas cada vez son más conscientes también y buscan consumir solo de empresas sostenibles. El trabajo infantil en el sector de la moda, fue uno de los primeros indicadores que saltó a la vista, de los defensores de derechos humanos.

En el Capítulo XIII, del estudio publicado por la Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, Moreno (2015), define y diferencia a la sostenibilidad empresarial clásica de la sostenibilidad contemporánea, a la primera la define como la “Capacidad de la empresa para crear valor de forma perdurable, desarrollarse por medio de sus propios recursos y sin merma de éstos” y a la segunda la refiere según el informe Brundtland de 1987, cómo el “desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades” (Moreno, 2015).

El presente, el futuro, los recursos para las generaciones futuras y las mermas se deben tomar en consideración en la empresa sostenible. Sostenible, para crear valor y como estrategia competitiva que le permite continuar y satisfacer las necesidades de todos los que tengan un interés, relación o influencia con la empresa.

1.2.6 El Comercio Justo

La World Fair Trade Organization [WFTO], Organización Mundial de Comercio Justo: nace en Holanda en 1967 como “Fair Trade Organisatie”, con la apertura de una primera oficina en Europa. Hoy agrupa a más de tres mil organizaciones en todo el mundo. Es un sistema comercial solidario y alternativo, un movimiento global que establece diez principios que deben ser cumplidos por las organizaciones que trabajan en Comercio Justo:

- Principio 1. Creación de Oportunidades para productores en desventaja.
- Principio 2. Transparencia y Responsabilidad – Rendición de cuentas.
- Principio 3. Prácticas Comerciales Justas.
- Principio 4. Pago de un Precio Justo.
- Principio 5. No al trabajo infantil y al trabajo forzoso.
- Principio 6. Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación.
- Principio 7. Garantizar buenas condiciones de trabajo.
- Principio 8. Desarrollo de capacidades.
- Principio 9. Promoción del Comercio Justo.
- Principio 10. Respeto por el Medio Ambiente (WFTO, s.f.)

Con estos principios lo que se busca es la equidad, la erradicación de la pobreza, negociaciones en base a la transparencia y respeto, tomando en consideración los aspectos medio ambientales y sociales. Ayuda a preservar los derechos de productores menos favorecidos y a que los consumidores puedan identificar y realizar un consumo consciente.

Está relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial y al Buen Gobierno Corporativo. Es una forma de trabajar respetando a los pequeños productores. Es importante porque rescata el principio de respetar a los menos favorecidos, a los pequeños, a los que tienen menor poder de negociación y busca un equilibrio que satisfaga las necesidades de todos. Los pequeños productores pueden recibir un pago justo y los compradores pueden obtener el producto deseado en buenas condiciones para ambas partes.

1.2.7 Los Grupos de Interés o Stakeholders

Las teorías de los grupos de interés o stakeholders como refiere Acuña (2012) en el encuentro Regional Zona Sur Adenag, no son recientes, menciona que permite analizar mejor de manera interna y externa el rol de la Responsabilidad Social de la empresa. Menciona que desde que Freeman en 1984, introdujo la Teoría de los Stakeholders, vinculándola con la ética, la estrategia de la empresa y la responsabilidad social, es una forma que contribuye a dar mayor credibilidad a las acciones que realiza una empresa en cuanto a Responsabilidad Social (p. 4).

No existe otra manera de trabajar de manera consecuente, tanto la empresa como el individuo se nutren de las relaciones con los individuos y empresas que los rodean.

Si en algún momento, solo en un contexto religioso escuchamos que todos somos uno, podría decirse que hoy es lo que debemos entender, profundizar y trabajar en que todos reconozcamos esto. Preocuparse por las necesidades, intereses, de los que influyen o tienen relación o algún interés en nuestra actividad es imprescindible para desarrollar una empresa exitosa a largo plazo, perdurable. Una empresa Sostenible.

El medio ambiente está compuesto de la calidad de aire, agua, temperatura, clima. La calidad de las relaciones que mantenemos diariamente permiten preservar también el medio ambiente, es cierto que tarde o temprano nos encontraremos con personas o empresas que probablemente nunca imaginaríamos que tendríamos delante y su situación podrá también impactar de manera positiva o negativa. La calidad de las relaciones humanas, respeto por los derechos humanos está vinculado a la Sostenibilidad.

Son las partes interesadas todas aquellas organizaciones o personas involucradas y afectadas por las decisiones o las actividades de una empresa y que gracias a ellas la empresa crea valor. Así mismo, los productos y servicios tienen un valor para estas partes interesadas.

Según Freeman, para que una empresa sea exitosa debe crear valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidad e inversores. Identificar los intereses de todos estos e ir en la misma dirección. Saber cuánto de importante es para estos grupos las decisiones y acciones que realiza la empresa, así como los impactos en estos grupos determinará el éxito o fracaso de la organización (Freeman, s.f.).

Sobre la satisfacción de los accionistas. El valor generado en la empresa se debe a la participación de todos los grupos de interés. Por ello se debe tomar en cuenta sus intereses más allá de solo crear rentabilidad para los accionistas. Una empresa que toma en cuenta a sus grupos de interés crea valor y los puede gestionar de manera estratégica.

Mitchell, Angle y Wood, presentan un modelo que permite en base a la legitimidad o grado de relación con la organización, urgencia en requisitos con la organización y poder o grado de influencia en la organización a través de un diagrama de Venn e identificar a los diferentes grupos de interés de la organización (como se citó en Acuña, 2012, p. 7).

El Modelo de Análisis de Poder e Interés de Gardner (1986) es una matriz en la que se puede identificar el grado de interés o poder que tienen los stakeholders sobre la empresa con la finalidad de elaborar las estrategias más convenientes que pueda aplicar la empresa (como se citó en Acuña, 2012 p. 9).

Establecer qué relación de poder o interés mantienen los stakeholders permite establecer las estrategias de Responsabilidad Social más convenientes para la empresa.

1.3 El Buen Gobierno Corporativo en el Perú

En el Perú, se aplica el Código del Buen Gobierno Corporativo [CBGC] para las Sociedades Peruanas, bajo el enfoque británico de “Cumple o Explica”, es voluntario y autorregulado para las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima [BVL], pero es de mucha utilidad para las demás empresas no cotizadas también, principalmente para las empresas familiares que son la mayoría en Perú. Es de utilidad para asegurar el crecimiento ordenado y para preparar a la empresa para la sucesión, mitiga los riesgos relacionados a la propiedad, la familia y la empresa (A. Paulino, comunicación personal, Paulino A., marzo, 2019).

El Código de Buen Gobierno Corporativo en el Perú de la Bolsa de Valores de Lima se basa en cinco pilares:

- Derechos de los Accionistas
- Junta General de Accionistas

- Directorio y Alta Gerencia
- Riesgo y Cumplimiento
- Transparencia de la Información (BVL, 2020).

El código publicado en 2019 y aprobado en el año 2013, comprende 31 principios divididos en los mismos cinco pilares.

Las empresas cotizadas en Bolsa, tienen el deber de revelar públicamente la Memoria Anual y el reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas. No todas las empresas comparten información transparente en temas financieros. Es particularmente un hecho que las empresas según sus objetivos y estrategias también decidan qué tipo de información compartir.

- 31 principios del CBGC:
- Pilar 1: DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
 - Principio 1: Paridad de trato
 - Principio 2: Participación de los accionistas
 - Principio 3: No dilución en la participación del capital social
 - Principio 4: Información y Comunicación a los accionistas
 - Principio 5: Participación en dividendos de la sociedad
 - Principio 6: Cambio o toma de control
 - Principio 7: Arbitraje para solución de controversias
- Pilar II: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
 - Principio 8: Función y Competencia
 - Principio 9: Reglamento de Junta General de Accionistas
 - Principio 10: Mecanismos de convocatoria
 - Principio 11: Propuestas de puntos de agenda
 - Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto
 - Principio 13: Delegación del voto
 - Principio 14: Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas
- Pilar III: EL DIRECTORIO Y LA ALTA GERENCIA
 - Principio 15: Conformación del directorio
 - Principio 16: Funciones del directorio
 - Principio 17: Deberes y Derechos de los miembros del directorio
 - Principio 18: Reglamento del Directorio

- Principio 19: Directores independientes
- Principio 20: Operatividad del Directorio
- Principio 21: Comités especiales
- Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés
- Principio 23: Operaciones con partes vinculadas
- Principio 24: Funciones de la Alta Gerencia
- Pilar IV: RIESGO Y CUMPLIMIENTO
- Principio 25: Entorno del Sistema de Gestión de Riesgos
- Principio 26: Auditoría interna
- Principio 27: Auditores externos
- Pilar V: TRANSPARENCIA DE LA INFORMACION
- Principio 28: Política de información
- Principio 29: Estados Financieros y memoria anual
- Principio 30: Información sobre estructura accionaria y
- Principio 31: Informe de Gobierno Corporativo
- Anexo A: Principios complementarios para Empresas de Propiedad del Estado (EPE)
- Pilar I: Derechos de los accionistas
- Pilar II: El Directorio y la Gerencia
- Pilar III: Riesgo y Cumplimiento
- Pilar IV: Transparencia de la Información
- Anexo B: Principios complementarios para Sociedades Familiares
- Pilar I: Derechos de los accionistas
- Pilar II: El Directorio y la Gerencia
- Pilar III: Riesgo y cumplimiento
- Pilar IV: Transparencia de la información (BVL, 2013).

Según un artículo publicado por Deloitte: “Los avances en gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenible económicamente y, por lo tanto, más competitivas” (Deloitte, 2020, párr.10).

Involucra la parte de la propiedad y dirección de la empresa. Principios aplicados para propietarios, El Directorio, La Junta General de Accionistas y los Inversionistas de la empresa. Cómo la parte de la propiedad y dirección de la empresa junto con la

Responsabilidad Social influyen en la reputación, es parte de este trabajo de investigación. Permite que exista orden y continuidad.

Mitiga los riesgos relacionados, al capital, a la propiedad, a la dirección, la transparencia y como ventaja aporta credibilidad y orden.

El Buen Gobierno Corporativo está relacionado al Circulo Virtuoso de la Sostenibilidad. Según la guía para empresas pequeñas y medianas de la Confederación Española para la Pequeña y Mediana Empresa:

El buen gobierno corporativo no es un factor más para la generación de valor en las empresas, la mejora de su eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de clientes, inversores, proveedores y empleados. Es la garantía de todo ello, la llave que abre la puerta del **Circulo Virtuoso de la Sostenibilidad** (Álvarez, C. et al., 2018, p. 13).

Para las empresas estatales la antiguamente Corporación Andina de Fomento [CAF] del Banco de Desarrollo de América Latina, publicó sobre Gobierno Corporativo para América Latina y la importancia para las empresas de propiedad estatal. Menciona que:

“Las empresas de propiedad estatal [EPE] deben dar el ejemplo de los mejores principios y prácticas de gobierno corporativo como mecanismo para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de su gestión” (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider y Wilcox, 2012, p. 13).

En este sentido, todos los participantes de una EPE – gobierno, ministerio o agencia de administración, directorio, ejecutivos y directivos, deben asegurar que la empresa se organice y funcione como modelo de excelencia en Gobierno Corporativo, buenas prácticas ambientales, sociales y altos estándares éticos (Bernal et al., 2012).

En el caso de Perú, el gobierno corporativo de las empresas estatales está descentralizado y está a cargo del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. Esta institución fundada en 1999, establece las directivas de Gobierno Corporativo para garantizar el cumplimiento de los estándares mínimos para las Empresas de Propiedad Estatal en el Perú. Cuentan con un código marco del Buen Gobierno Corporativo para empresas del Estado como referente, no es de aplicación obligatoria. El Fondo Nacional de

Financiamiento de la Actividad Empresarial del estado, es el holding más grande del país según una publicación de Andina, maneja activos de más de 30,000 millones de dólares y administra 35 empresas (Ninahuanca, 2017).

El Perú, actualmente no forma parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. Pero participa en calidad de observador de este comité desde el año 2012. El Perú es miembro del Comité de Inversiones y del Centro de Desarrollo en la OCDE. Se desarrolla un trabajo conjunto con la OCDE denominado “Programa País” en el que se trabajan las recomendaciones en temas clave para alcanzar la meta trazada y llegar a ser parte. Deberán cumplirse metas de carácter económico, social e institucional en el Perú. Según el documento emitido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú 2021, requerimos para ser miembros plenos, políticas claras que logren mejores niveles de desarrollo económico y social (CEPLAN, 2016).

La implementación de un muy Buen Gobierno Corporativo en las empresas peruanas asegurará la transparencia, ética, satisfacción de los grupos de interés, y fortalecimiento de los órganos de dirección y la continuidad de la empresa, En resumen, asegurará la estabilidad social y económica del Perú.

El Banco Mundial trabaja en más de 170 países, con la finalidad de poner fin a la pobreza y enfrentar los más urgentes desafíos para el desarrollo. A través de la Corporación Financiera Internacional IFC, entidad del Grupo Mundial, moviliza inversiones del sector privado y proporciona servicios de asesoría.

Los diez principios del Pacto Mundial derivados de las Declaraciones de Derechos Humanos de las Naciones Unidas:

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no sean cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

- Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluidas extorsión y soborno (Naciones Unidas, 2015).

El compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible y el reporte corporativo pasan a ser de voluntarios a imprescindibles. La transparencia en cuestiones medioambientales, sociales y gobierno con el triple reporte en cada empresa, es una de las mejores formas de proteger la reputación de una empresa y de crear valor.

1.4 La Reputación

Según Villafañe (2004), entiende como concepto de la reputación, el resultado de la armonía que existe como consecuencia de la lógica central de la compañía, en términos de solvencia, oferta de productos o servicios, en las ventajas competitivas que pueda tener la empresa dentro de su cadena de valor en relación a la política y los comportamientos socialmente responsables. Antes no eran prioridad, pero que hoy en día han alcanzado un 'status notable en el management de esas grandes corporaciones'. La armonía a la que hace referencia vincula al estado con la empresa, al productor con el consumidor, los hace responsables en igual medida a cada uno de los participantes. Somos todos responsables de lograr la armonía (p. 20).

En mi opinión, luego de revisar la bibliografía, la reputación es el activo intangible de mayor valor para la empresa, el cual se logra con actos y a través del tiempo. Es percibida por los grupos internos y externos de interés de la empresa. Dependerá de lo satisfechos y de la manera como la empresa ha logrado cubrir sus expectativas. La reputación debe ser gestionada, medida y comunicada oportunamente para que pueda crear valor y debe existir un análisis del grado de influencia e interés en la empresa para aplicar estrategias adecuadas.

Las empresas mejor reputadas, logran mejores resultados y por lo general lideran el sector en el que se desempeñan y son beneficiadas con el efecto multiplicador de la confianza, credibilidad y sentido de orgullo o pertenencia de los grupos de interés o stakeholders hacia la empresa.

Existen modelos de gestión de la reputación corporativa que tienen como objetivo crear valor a través de gestionar los intangibles. Los resultados económicos de las empresas tienen relación con la reputación, con la satisfacción de los grupos de interés. Sobre el riesgo reputacional, las empresas deben identificar cuáles son los puntos sensibles o potenciales riesgos según el producto o servicio que ofrecen y según los planes que tenga la empresa.

Cuánto creen, cuánto confían, cuánto admiran, en cuánto cubren las expectativas de los clientes. Es según la experiencia de los clientes, proveedores, accionistas, comunidad, e inversionistas cómo se forma la reputación de una empresa.

La reputación de una empresa se puede asociar a cómo perciben los grupos de interés sus acciones, a cómo respondieron con solvencia y afrontaron sus obligaciones, a la satisfacción interna de sus colaboradores, al buen gobierno corporativo y a la responsabilidad social empresarial. Es, además, un intangible permanente que estará condicionando el desempeño de la empresa en todas sus dimensiones.

Recientemente, en un artículo publicado por el diario La República, el reconocido catedrático Villafañe, define a la reputación como:

“El reflejo de la realidad de una empresa, de cómo hace las cosas y cómo la reconocen por ello” se ha referido consecuentemente a la preocupación real de las empresas por hacer las cosas bien no solo por ser reconocidas. Menciona también, en este reciente artículo sobre el caso Odebretch y cómo ha afectado al sector construcción y a la confianza en el país (Alarcón, 2019).

1.4.1 Los Medidores de Reputación Corporativa y Buen Gobierno Corporativo en el Perú

Cobran cada vez más importancia para las empresas, los inversionistas, los clientes, los proveedores, y para las entidades financieras que toman en cuenta la reputación y afianzan su credibilidad.

Entre los más importantes indicadores que encontramos en el mercado peruano se encuentran:

- IRCA es el índice de reputación corporativa de Centrum y Arellano marketing, que mide las siete variables que valoran los peruanos en una empresa. Toman en cuenta para la evaluación: Si es social, ambiental y económicamente responsable. Si cuenta con buenos productos, mantiene el liderazgo, la innovación, la buena relación con los consumidores. Si genera sentimientos positivos en las personas. Si cuenta con buen ambiente interno. Si es una empresa ética y si practica la responsabilidad voluntaria.
- MERCO es un monitor empresarial de reputación corporativa con presencia en doce países. Es auditado por KPMG, según la norma ISAE 3000.
- La Voz de Mercado de EY y la BVL, emiten un ranking anual sobre el nivel de Buen Gobierno Corporativo en el Perú. La BVL será miembro del comité de la OCDE y el ranking de la Voz de mercado será considerado para la evaluación de las empresas en Perú.
- Reprtrak del “Reputación Institute” incluye en su ranking a empresas peruanas y considera siete dimensiones para su evaluación: productos y servicios, innovación, lugar de trabajo, gobernanza, ciudadanía, liderazgo y desempeño.

Todos estos indicadores manejan diferentes variables de calificación. En el último año muchas de las que ostentaban posiciones importantes ya no son parte del índice ni figuran debido a la falta de ética en la toma de decisiones y a la corrupción. Como señalaba Villafañe (como se citó en Alarcón, 2019) es importante enfocarse en hacer las cosas bien no solo en ser reconocidas. Más temprano que tarde podrá descubrirse que empresas estuvieron fingiendo lo que no son.

1.4.2 Ventaja Competitiva e Innovación

Según Porter (2017), todas las empresas se encuentran inmersas en un mundo dinámico, deben buscar soluciones innovadoras por la cada vez más fuerte legislación medioambiental y el calentamiento global. Existe una interrelación entre la empresa y sociedad que se debe incluir en el concepto de negocio, ya no como un problema sino como una oportunidad y parte del negocio. Debido a esto, las empresas tienen la oportunidad de encontrar mejores maneras para producir, en la que tomen en cuenta el

impacto medio ambiental y social además de ser rentables. Las empresas frente a la escasez de recursos o incremento de regulaciones para proteger el medio ambiente utilizarán los recursos de manera más eficiente y productiva. Las horas extras o trabajo en malas condiciones debe considerarse como una falta de eficiencia. La cantidad de residuos y desperdicios significará que una empresa no ha sabido utilizar eficientemente los recursos. Será una forma de diferenciación y de ventaja competitiva. A largo plazo solo las empresas que puedan encontrar la manera de ser más eficientes podrán competir y podrán generar mayor valor. Los directivos de las empresas junto a los ambientalistas y ecologistas hoy tienen una gran oportunidad, que es la de romper un viejo paradigma y trabajar en una sola dirección. Gracias a la innovación existe un camino para lograr que las empresas no tengan que elevar costos, sino que puedan encontrar nuevas maneras de satisfacer las necesidades, de ser rentables y de ser socialmente responsables (p. 405-409).

Lo más prometedor es la oportunidad que significa para todos nosotros, que los desperdicios se conviertan en recursos y que encontrar fuentes de energía inagotables sea una realidad. “Los vertidos al medio ambiente de desperdicios, sustancias nocivas o formas de energía son una señal de que se han usado recursos incompleta o ineficientemente” (p. 408).

Para Porter, los desechos también son pagados por el cliente, porque está incluido en el costo del envase, por lo tanto, los clientes pueden exigir a las empresas mayor eficiencia sostenible. La contaminación perjudica a la sociedad, por lo tanto, los consumidores pueden elegir a las empresas que no contaminan. En una empresa tomar en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial antes de los impactos es pensar estratégicamente. También se puede ser una empresa socialmente responsable buscando soluciones a los impactos ocasionados. Es lo que “Michael Porter” define como RSE receptiva o RSE estratégica (p. 565-567).

Según Porter, en cuanto a integrar negocio y sociedad: La empresa y la sociedad tienen una interrelación constante y las fuertes regulaciones protegen a la sociedad y a la empresa. Entender que una sociedad sana necesita de empresas exitosas y empresas exitosas necesitan de una sociedad sana, permitirá avanzar en Responsabilidad Social Empresarial RSE. “Las compañías deberían intentar eliminar cuantos más impactos sociales negativos de la cadena de producción de valor mejor. Se verá que las actividades

de algunas compañías ofrecen oportunidades para diferenciarse social y estratégicamente” (p. 574).

Eliminando impactos negativos en la cadena de producción permite a la empresa ser verdaderamente eficiente y respetar el medio ambiente. Comprometerse a comunicar a través de reportes los avances que logra al eliminar impactos negativos, va mucho más allá de cumplir reglas y se beneficiará de una buena reputación.



CAPITULO II: LA EMPRESA SAN FERNANDO S.A.

2.1 Historia de la Empresa

La información que se describe a continuación ha sido recopilada de información pública obtenida a través de la página web de la empresa y de los informes públicos que presentaron en los años 2016, 2017 y 2018 en el reporte anual al Pacto Mundial:

La empresa inició operaciones en 1948, con un negocio familiar de crianza, con 35 patos. Posteriormente, en 1963 empezaron a comercializar pollos, cerca de 480 pollos al mes, en el año 1971 decidieron criar pavos. La crianza fue su primer logro en cuanto a garantizar la calidad de sus productos finales, con la incorporación de crianza de las aves reproductoras pudieron controlar el proceso productivo. En 1976, iniciaron la primera planta de alimentos balanceados y luego incursionaron en tres nuevos negocios: huevos comerciales en 1979 en la granja de Lurín, genética avícola en 1979 y crianza de cerdos en 1986. Destaca su Visión.

Julio Soichi Ikeda, fundador de esta empresa inaugura su primera tienda en 1972 en Tomás Marsano. Hoy con 70 años en el mercado, San Fernando es una empresa líder de consumo en el Perú en proteínas cárnicas principalmente de pollo, pavo, huevos, cerdo y productos procesados. Cuentan con 5601 colaboradores. El 13% es personal femenino y el 87% masculino. Según categoría profesional: el 0.59% son Gerentes, 1.18% son Jefes y 84.88% son operarios. Desde un inicio Julio Soichi Ikeda, con el ejemplo transmite los valores corporativos a sus hijos, deja una carta para ellos y para toda la familia San Fernando. Logró transmitir sus valores y consolidar una buena cultura organizacional. Evidente Liderazgo.

En los años 2011, 2012, 2013 y 2014 la empresa, obtuvo premios “Effie”, por las campañas publicitarias en todas las categorías y en la categoría de alimentos y bebidas. El año 2013 uno de los más recordados con el “Jueves de Pavita”. En cuanto a Reputación Corporativa y Buen Gobierno Corporativo en 2014 y 2017 ocupó el puesto 2° en la categoría de alimentos y 14° en general en MERCO y el puesto 8° en su categoría, en el “Reputation Institute”, que es un índice Internacional. En 2017, recibe el premio a la Creatividad Empresarial por la línea de abonos orgánicos de la línea Mallki en la categoría de productos y servicios intermedios. Resultados y Objetivos Cumplidos.

El abono orgánico Mallki, se desarrolló como parte de su proceso continuo de innovación y gestión ambiental. Aprovecha de esta manera todo el ciclo de vida de los productos pecuarios y en favor de los suelos agrícolas. Desarrolla la Innovación.

Cuentan con plantas a nivel nacional con altos estándares de higiene y calidad mundial. Exportan a Colombia, Ecuador, Bolivia y Panamá. Cuentan con granjas en Bolivia. Tienen planes de Expansión Internacional (C. Ikeda, comunicación personal, setiembre, 2018).

2.2 Misión, Visión y Valores

Los valores corporativos de la organización permiten que San Fernando pueda tener una posición de liderazgo, ya que su principal fortaleza es el recurso humano y estos valores están alineados con la Visión y Misión de la empresa.

La Visión de San Fernando:

Ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana (San Fernando S.A., 2017).

La Misión de San Fernando:

Contribuir al bienestar de la Humanidad suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global (San Fernando S.A., 2017).

Los Valores de la empresa San Fernando:

HONESTIDAD: Comportarse y expresarse siempre con la verdad.

LEALTAD: Identificación con San Fernando en toda circunstancia.

LABORIOSIDAD: Realizar con dedicación, tenacidad, convicción las tareas que permiten alcanzar nuestros objetivos y metas.

RESPETO: Consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas y la integridad de la empresa (San Fernando S.A., 2017).

2.3 Desarrollo del Negocio

El negocio se desarrolla en el sector agropecuario. El Grupo San Fernando cuenta con granjas de beneficio, plantas de incubación, granjas de reproductoras, laboratorios y negocio agrícola.

2.3.1 Sub-Sector Pecuario

El negocio de San Fernando se desarrolla en el sub-sector pecuario que se caracteriza por depender de los precios del maíz y soya que son el principal insumo para la elaboración de alimentos balanceados. Principalmente lo importan de Estados Unidos debido a que la producción nacional no es suficiente para la gran demanda en el mercado local.

Durante el 2017 los precios del maíz permanecieron volátiles debido a los cambios climáticos, sequía y calor en las altas planicies norteamericanas. En el 2017 el crecimiento en el PBI pecuario fue uno de los más bajos de los últimos 3 años, fue de 2.7%. (San Fernando S.A., 2017).

Según Carlos Asmat, el sector avícola ha crecido ininterrumpidamente en los últimos años. La producción avícola registró 1,56 millones de TM durante el 2017 y la especie de pollo representa el 93% de la población de aves. También indica que las zonas de producción se encuentran principalmente en Lima con 55%, La Libertad 18%, Arequipa 10% e Ica con 13%. En el sector pecuario avícola estaría conformado por cerca de 40 empresas que manejan el 80% de la producción nacional y el 20% restante estaría en manos de informales. La empresa San Fernando es el líder del sector: cuenta con el 35% de participación de mercado. En segundo lugar, se encuentra la empresa Redondos y en tercer lugar el Grupo Santa Helena con la marca Avinka. (Scotiabank, 2018).

2.3.2 Los productos

San Fernando comercializa pollo freso, pollo marinado, pollo trozado en 10 sin menudencia, pollo trozado en 8 con menudencia, pavo entero, pavita en presentaciones de carne molida y el pavo trozado macerado. Impulsan el consumo cotidiano de pavo por lo rica y sana que es la carne. También comercializan congelados, conservas y embutidos. Cerdo y huevos.

Por otro lado, en agro-exportación, agro tradicional y jardinería produce el abono Mallki, es un abono orgánico que cuenta con certificación internacional ISO14001.

2.4 Responsabilidad Social

San Fernando es indudablemente una empresa socialmente responsable. Está adherida como empresa al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y apoya los diez principios referentes a los derechos humanos, derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Los principios los hacen parte de su estrategia, cultura y operaciones cotidianas y se involucran en proyectos corporativos para contribuir de manera amplia en los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas.

Comunican la información a las partes interesadas sobre el compromiso. Implementan progresivamente los diez principios en la compañía y realizan una comunicación COP sobre el progreso. Apoyan la transparencia y rendición de cuentas. Reafirman su compromiso con los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Declaran que son conscientes que la sustentabilidad de su negocio recae en la construcción de un mundo mejor para todos. Visualizan muchas oportunidades trabajando en conjunto el trinomio Empresa, Estado y Sociedad y trabajando en la misma dirección con sus grupos de interés o stakeholders (San Fernando S.A., 2017).

Entre los principales resultados de este trabajo, en 2017 ocuparon el 2º lugar en la categoría de alimentos en MERCO. Julio Ikeda Matsukawa forma parte de los líderes de mayor reputación del Perú. Mallki el abono mejorador de suelos fue el ganador del premio Creatividad Empresarial.

En cuanto a seguridad en el trabajo, en 2017 obtuvieron el primer lugar en la categoría “Ambiente de Trabajo Seguro e Higiénico” dirigido por la Asociación de Buenos Empleadores ABE, de la Cámara de Comercio Americana del Perú.

Más allá de preocuparse solo por sus colaboradores, se preocupan por la educación y logros de los hijos de sus colaboradores, fomentando la excelencia académica y premiando los esfuerzos con reconocimiento. La educación es la base para el desarrollo de un país.

2.4.1 Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

San Fernando cuenta con un código de ética desde el año 2012 y con una política de prevención de lavado de activos y corrupción. Cuentan con una línea ética que es manejada por una empresa de reconocida trayectoria profesional e independiente, Ernst & Young. Un canal confidencial, que de manera segura se puede reportar los casos que vayan en contra de sus valores y del código de ética, para denunciar libremente y para todo nivel. Tienen los valores, las acciones y las reacciones en la misma dirección de su misión y visión.

Los colaboradores mantienen como mínimo cuatro capacitaciones al año, como parte del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. (C. Ikeda, comunicación personal, 01 de setiembre de 2018).

2.4.2 Políticas Generales

Respetan, consideran y reconocen la dignidad de las personas. Rechazan cualquier acto de discriminación, intimidación y hostigamiento por razón de idioma, origen, opinión, raza, discapacidad física, sexo y orientación sexual, creencia religiosa, nivel de ingresos.

Cuentan con políticas que integran los sistemas de Calidad, Salud y Seguridad en el Trabajo, Inocuidad y Medio Ambiente. Contratan bajo un procedimiento de Adquisición de Talentos, que permite seleccionar de forma correcta. Realizan el pago puntual de salarios y todos los pagos de acuerdo a ley. Entrenan, capacitan, reconocen y otorgan un ambiente seguro y saludable a todos sus colaboradores.

Realizan una auditoría y evaluación anual de sus proveedores críticos para verificar el cumplimiento de las leyes y estándares laborales de su personal. Si no cumplen los estándares mínimos son inhabilitados hasta que se compruebe que mejoran su desempeño. Cumplen con los principios 3, 4, 5 y 6 del pacto mundial.

Tienen convenios vigentes con tres sindicatos SUNTSANFER con 387 afiliados y Zona Sur con 81 afiliados, suscritos en diciembre del 2017 y con SITRAPALSANFER

(proceso de negociación) con 27 afiliados. En los sindicatos se encuentra el 9.2% del total de trabajadores de San Fernando.

Manifiestan que todas las políticas son respetadas y aceptadas por todos los colaboradores de la empresa. (C. Ikeda, comunicación personal, 01 de setiembre de 2018).

2.5 Gestión Ambiental

San Fernando cumple los principios 7, 8 y 9 relacionados al medio ambiente. Mantiene un enfoque preventivo favoreciendo el cuidado medio ambiental, fomenta mayor responsabilidad medio ambiental en todos sus grupos de interés y la empresa desarrolla y difunde las tecnologías que respetan el medio ambiente.

Cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental ISO14001. Utilizan eficientemente los recursos y previenen los impactos ambientales potenciales. Los evalúan periódicamente. Realizan estrictos y constantes controles sobre la calidad de los vertimientos y sobre las emisiones que generan cumpliendo los requisitos legales. Sus pozos cuentan con licencia para el uso de agua subterránea. Gestionan eficientemente los residuos sólidos de acuerdo a los requisitos del ISO14001. Tienen implementado el sistema de las 5S. Técnica de gestión que se basa en eliminar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina.

Cumplen con la normativa vigente y tienen 11 unidades certificadas. Clasifican los residuos sólidos de acuerdo a la normativa peruana NTP 900.058.2005. Cuentan con dos modernas plantas de tratamiento de aguas residuales. Reutilizan el agua para limpieza de piso o de camiones, no la utilizan para su proceso productivo. Ahorran 4000 m³ de agua al año. Están en proceso de implementar biodigestores para las zonas rurales y que no disponen de alcantarillado.

Cuentan con un programa de Monitoreo Ambiental para medir y controlar la emisión de gases de efecto invernadero. Dentro de su política de integrada sobre el uso adecuado de los recursos gestionan eficientemente el uso de energía y combustibles.

Cumplen con la política nacional D.S. N° 003-2008-MINAM en cuanto a calidad del aire. Toman en cuenta normativas extranjeras para la medición de emisiones atmosféricas ya que el sector agrario no cuenta con norma.

Migraron a gas natural en tres plantas industriales: Plantas de Alimentos de Chancay, Planta de Beneficio de Chincha y Planta de Procesados Cárnicos. San Fernando es una de las pocas empresas que lo ha implementado.

2.6 Gestión de la Calidad

San Fernando cuenta con certificaciones internacionales que garantizan la inocuidad, seguridad y salud laboral, calidad de sus productos y procesos. Certificación de calidad de sus laboratorios y un Sistema de Gestión Ambiental.

- Empresa Registrada AENOR ISO 9001. Es la norma internacional de gestión de la calidad. Cuenta con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- Gestión Ambiental AENOR ISO 14001. Es la norma internacional de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.
- Seguridad y Salud Laboral AENOR OHSAS 18001. Esta norma establece requisitos mínimos en mejores prácticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST), para permitirles controlar los riesgos para la SST y mejore su desempeño.
- ISO 17025 en sus laboratorios. Cuentan con la norma ISO 17025, que es el estándar de calidad mundial para todos sus laboratorios de ensayos y calibraciones. Los laboratorios de San Fernando trabajan con un sistema de gestión de la calidad eficiente y de mejora continua.

2.7 Gestión Humana en San Fernando

En 2017, obtuvieron el primer puesto en el premio dirigido por la Asociación de Buenos empleadores ABE, de la Cámara de Comercio Americana del Perú por mantener buenas prácticas en seguridad y salud laboral. Cumplen con los principios 1 y 2 del Pacto Mundial. Apoyan y respetan los derechos humanos fundamentales reconocidos de

manera universal. También, se aseguran que sus empresas y proveedores no son cómplices de la vulneración de derechos humanos. Durante el año 2017, realizaron 23,289 horas de capacitación. Han realizado promociones internas logrando un 3.3% de promoción interna.

Mantienen buenas relaciones con tres sindicatos de trabajadores que representan el 9.2% del total de sus colaboradores. Durante el año 2017, no han sido sancionados por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral SUNAFIL, que es la empresa encargada de velar por el cumplimiento de las leyes y normas laborales en una empresa.

En la encuesta anónima que realizan cada año de manera anónima y confidencial que abarca 7 dimensiones con alrededor de 67 preguntas, midieron el nivel de satisfacción encontrando los mejores resultados con respecto a los años anteriores.

2.7.1 Resultados de Encuesta de Clima Laboral

Encuentran que el nivel de satisfacción es del 67%, el nivel de vínculo emocional del 80%, el nivel de satisfacción y alineamiento cultural es del 71%, el nivel de satisfacción de compañerismo es 65%, el nivel de satisfacción por la consideración recibida es de 63%, el nivel de satisfacción en credibilidad es de 65%, el nivel de satisfacción de objetividad es de 59%, el nivel de satisfacción de orgullo es de 82% (Naciones Unidas, 2017).

2.8 Gobierno Corporativo en San Fernando

San Fernando si aplica prácticas de Gobierno Corporativo. Actualmente cuenta con 1/3 de directores independientes. Cumpliendo con uno de los pilares fundamentales del Gobierno Corporativo.

2.8.1 Estructura de Gobierno

Actualmente el presidente del directorio es Julio Ikeda Matsukawa, Contador de profesión. Cuenta con más de cuarenta años de experiencia en el grupo Ikeda.

Alberto Nobuo Ikeda Matsukawa es Ingeniero Industrial, trabajó toda su vida en la industria pecuaria. Fernando Ikeda Matsukawa, presidente de la Asociación Peruana de Avicultura durante los años 1997-1998 y de la Asociación Latinoamericana de Avicultura

1999-2001. Vilma Vílchez de Ikeda, tiene una gran trayectoria como administradora en el sector Retail.

Como directores Independientes cuentan con: Pedro Mitma Olivos, Carlos Miguel Heeren Ramos y María Susana Eléspuru Guerrero.

2.8.2 Gobierno Corporativo y San Fernando, de Empresa Familiar a Multinacional.

San Fernando se encuentra en la generación de hermanos. Los hermanos poseen el 25% cada uno de participación de la empresa y pertenecen al directorio tres de ellos y un cónyuge. Además, cuentan con los tres directores independientes.

En el año 2008, el Gerente General era uno de los hermanos Alberto Ikeda Matsukawa y el directorio estuvo compuesto por Alberto Ikeda Matsukawa, Fernando Ikeda Matsukawa, Pedro Mitma Olivos, Vilma Vílchez Chanduvi, reportaron un director independiente y cuatro dependientes. Tres hermanos trabajaban en la empresa como Gerentes: Alberto como Gerente General. Fernando como Gerente Corporativo Comercial. Julio como Gerente Corporativo de Control Interno. Vilma Vílchez como Gerente de Políticas y Normas. Pedro Mitma como Gerente Corporativo de Administración y Finanzas.

Se reunían en Junta General de accionistas una vez al año, durante aproximadamente cuatro horas. Realizaban las comunicaciones directamente en la empresa o por vía telefónica. En la Web no se publicaban las actas de las Juntas de Accionistas. En cumplimiento en el 80% de respuestas era grado de cumplimiento 0.

En cuanto a comunicación y transparencia califican en grado 2. Los accionistas y los grupos de interés podían solicitar información vía correo electrónico o postal. Contaban con una persona encargada de decidir el carácter confidencial de las comunicaciones de la empresa. No contaban con un área independiente de auditoría interna.

El Directorio, según las prácticas de Buen Gobierno Corporativo cumplía sus funciones en grado 2. No contaban con un código de ética. Prestaban asesoría al directorio Apoyo Consultora, Macroconsult y Miranda y Amado Abogados. Cumplían con el

principio 23 para establecer procedimientos en la elección de reemplazantes. El Gerente General y la Plana Gerencial contaban con una remuneración fija.

En cuanto al Capítulo II: Información adicional sobre derechos de los accionistas. La Junta General de Accionistas se realizaba anualmente, preparaban los puntos a tratar en físico y la información la encontraban en la empresa. Contaban con una política de distribución de utilidades. Realizaron cuatro sesiones de Junta General de Accionistas en un año. El desempeño del Gerente General no se evaluaba con el Gerente General presente. Disponían de 11 acciones y 11 derechos a voto. Julio, Alberto, Fernando y Máximo, contaban con 60,756.360 acciones cada uno que representaba el 22.16% para cada uno. Sí tenían un documento escrito sobre criterios éticos y de responsabilidad, así como un registro para casos de incumplimientos.

Poseían Estatutos aprobados por la Junta General de Accionistas desde 1998 hasta 2008. Con Reglamento interno de trabajo aprobado por la Gerencia de Recursos Humanos, aprobado en 2007 sólo vigente hasta el 2007. Contaban con un documento de Política de Contratación de Personal de vigencia año 2007.

En el año 2015, es posible apreciar los avances en temas de Buen Gobierno Corporativo y el nuevo orden que existe en el que se puede ver que se tienen bien delimitados la Empresa, La Propiedad y El Gobierno de la Empresa. San Fernando se prepara para ser una gran empresa multinacional y está creciendo de manera ordenada, manteniendo sus valores originales, en cuanto a la Familia, tiene asegurada la transmisión de un buen gobierno, con políticas claras y documentos escritos muy bien aplicados. Además, requiere para la internacionalización demostrar que aplica prácticas de Buen Gobierno Corporativo lo que permitirá contar con mejor aceptación y confianza de los Stakeholders en el ámbito internacional.

CAPITULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Diseño, tipo de investigación y planteamiento del problema

Luego de responder a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿para qué? investigar, surgió el interés en un tema particular, identificado el tema, y la forma de estructurar la investigación.

Se planteó la pregunta ¿Cómo influye el Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social en la reputación de la empresa?

Según, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), se elaboró el diseño de la investigación desarrollada como una investigación cualitativa y no experimental (p. 377).

Planteando posteriormente el propósito de la investigación, las preguntas de investigación, luego la justificación y verificar la viabilidad del desarrollo de la investigación, identificamos a una empresa para realizar el trabajo de investigación, en donde se tomó en cuenta, la trayectoria de la empresa y la accesibilidad a la información.

Realizamos la recolección de datos de fuentes primarias, a través de entrevistas en profundidad y encuestas online, preguntas abiertas que permiten abstraer de los grupos de interés información relevante para responder al propósito central de la investigación. Con los resultados se realiza un análisis para inducir y llegar a una conclusión general sobre cómo influyen las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial en la reputación de la empresa estudiada.

3.2 El Propósito Central

El propósito de este estudio de método de caso, es comprender cómo la empresa que aplica las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial tiene influencia en su reputación.

Como hace la empresa San Fernando acciones concretas y su interrelación con sus stakeholders aplicando los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

3.2.1 Pregunta de Investigación

Responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo es la influencia de aplicar las prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social en la reputación de la empresa?

3.3 Población y Muestra

La población está compuesta por los grupos de interés de la empresa avícola, los accionistas o propietarios, los empleados, los clientes, los distribuidores, los proveedores, los competidores, los grupos de opinión, las entidades de gobierno, la comunidad y el público en general pertenecientes a organizaciones con un grado de interés o influencia en la industria. Se seleccionó una muestra y está representada en porcentajes por los grupos de interés de la empresa, como los clientes, proveedores, industrias relacionadas, entidades del gobierno, empleados, competencia y comunidad. Los clientes representados por administradores o gerentes de restaurantes como Pardos Chicken, La Panka, Tanta, La Mora, San Antonio, San Say Kay, Acurio Restaurantes, KFC, La Vaca Loca. Supermercados como Cencosud, Hipermercados como Tottus, Hoteles como Costa del Sol, Hotel Huancayo, Belmond, Aranwa y otros. Proveedores como productores y comercializadores de alimentos balanceados, agentes de carga, refrigeración, logística y transporte. Entidades financieras y seguros. Empresas avícolas como San Fernando, Redondos y Santa Helena entre otras. Comunidad, representado por organismos y empresas de otros sectores. Entidades del estado como Ministerio del Ambiente MINAM, Ministerio de Agricultura MINAGRI y SENASA.

Se determinó una muestra de 150 personas, que pertenecen a los stakeholders de la empresa. De carácter no probabilístico, solo los usuarios de LinkedIn que fueron contactados tuvieron la probabilidad de ser elegidos para participar en la investigación. Es un muestreo por Conveniencia, utilizando voluntarios como sujetos para la investigación, por su accesibilidad y voluntad para participar. Las entrevistas en profundidad y la encuesta abierta fueron los instrumentos utilizados. Se seleccionó en LinkedIn, perfiles que pertenecieran a los grupos de interés y se les solicitó responder a una encuesta de preguntas abiertas a través de “google forms”.

Se enviaron aproximadamente 780 solicitudes de encuesta y fueron respondidas 171 de las cuales se descartaron las que no tenían contenido relevante hasta conseguir 150 respuestas con contenido para la investigación.

La encuesta enviada a los grupos de interés se titulaba “Reputación de la empresa peruana y Prácticas de Buen Gobierno Corporativo”. Con cuatro preguntas abiertas.

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Mencione ¿cuál es el criterio más importante que toma en consideración para elegir una empresa con la cual trabajar?

¿Aplican o están implementando políticas medio ambientales, sociales y/o de Buen Gobierno Corporativo en su empresa?

En el sub-sector avícola: ¿cuál considera que es el aspecto más importante a mejorar por las empresas del sector y sus stakeholders?

¿Qué empresas del sector avícola que recuerde, con las que ha trabajado o trabaja, mantienen una buena reputación? Explique por favor, ¿por qué?

Estas preguntas abiertas permiten los encuestados, expandirse, opinar, expresar de manera concreta y libre, de manera que se puede realizar un análisis de sus respuestas cómo si estuviéramos delante del entrevistado, puede notarse el interés y el grado de conocimiento del tema y recoger mejor como ha sido su experiencia con la empresa avícola.

3.4 Justificación

El estudio es relevante para las empresas peruanas, que son en su mayoría empresas familiares, que tienen la oportunidad de formarse desde sus inicios o reformular sus políticas en base a principios y valores sólidos, así como realizar prácticas que las conduzcan al crecimiento, consolidación y expansión internacional de manera ordenada y salvaguardando los intereses de sus propietarios. Adicionalmente, es importante para los Administradores de Empresas, profundizar en los conocimientos de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, son los administradores de empresas los que al comprenderlos llevarán al éxito o fracaso a las organizaciones en las que se encuentren trabajando, sea como empleados, gerentes o directores. Que depende de su gestión como profesionales y como individuos responsables. De igual manera, como propietarios de empresas.

El realizar este estudio permite identificar cómo se puede analizar a los stakeholders de una empresa para elaborar estrategias adecuadas y ser una empresa más competitiva.

Se decide utilizar el caso de la Empresa San Fernando, por la accesibilidad a la información pública y a personas claves vinculadas a la empresa para poder desarrollar la presente investigación.

3.5 Viabilidad

Con la pregunta ¿Cómo el aplicar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial influye en la Reputación de la Empresa? se inicia la investigación centrándonos en un caso, la empresa San Fernando S.A. Contamos con accesibilidad a información pública relevante para realizar el estudio y con información directa a través de entrevista personal con un representante del director de la empresa.

Es posible contactar a los diversos grupos de interés de la empresa San Fernando y encontramos la forma para que respondieran a la encuesta, para poder determinar ¿Cómo influye el aplicar prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial en la reputación de la empresa?

Desde el 25 de marzo de 2019 y durante casi dos meses enviamos solicitudes para responder la encuesta.

Para las entrevistas de profundidad se contó con personas dispuestas a compartir su experiencia, conocimiento y entusiasmo en el tema de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo: Carlos Ikeda, Víctor Eduardo Izaguirre y Luis Puigross, quienes pertenecen a la empresa San Fernando, Aracelli Paulino de Ernst & Young y Jorge Echeandía del IFC. Gracias a ellos y al apoyo de todas las personas de la Universidad de Lima, ha sido posible la presente investigación y también gracias a todas las personas que pertenecen a los grupos de interés que a través de LinkedIn aceptaron participar respondiendo a la encuesta de preguntas abiertas.

La investigación se centra en el caso de una empresa peruana, del subsector avícola; San Fernando S.A. Las variables para la investigación son la Reputación, la Responsabilidad Social Empresarial y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

3.6 Ambiente en el que se desarrolla la Investigación

Las entrevistas en profundidad han permitido indagar entre las personas que habitualmente trabajan con empresas en temas relacionados al Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial para poder plantear posteriormente las hipótesis. La Investigación se desarrolla en el entorno del sector avícola peruano a principios de año del 2019.

Las entrevistas en profundidad fueron tres:

La primera entrevista en profundidad se realizó en el mes de setiembre de 2018, en las oficinas de San Fernando en Surquillo, con presencia del Gerente General Luis Raúl Puigross, Carlos Ikeda y Víctor Izaguirre Gadea. Duró aproximadamente una hora y treinta y cinco minutos, en la cual, por medio de un cuestionario enviado previamente, respondieron a la mayoría de las preguntas, sobre la empresa, principales razones de éxito, principios, valores de la empresa, información general de la empresa, sector avícola y pacto mundial.

La segunda entrevista en profundidad fue realizada en el mes de febrero del 2019 a Jorge Echeandía por recomendación del profesor Gustavo Jiménez, de Gobierno Corporativo de la Universidad de Lima en las oficinas del IFC. Programa de Inversión Responsable, Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo en el Perú.

La tercera entrevista en profundidad fue en las oficinas de Ernst & Young a Aracelli Paulino, quién durante casi dos horas en el mes de marzo del 2019 pudo ampliar información, explicando casos concretos en base a su experiencia sobre Responsabilidad Social, Reputación, Empresas Familiares, Casos peruanos y Gobierno Corporativo en el Perú.

A las personas seleccionadas en LinkedIn en un principio, se les envió una primera invitación a responder una encuesta para un estudio académico sobre Reputación, Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo en el Perú. Luego se les enviaba un enlace de google forms para que pudieran responderlas. Posteriormente solo se enviaba un mensaje sobre el estudio y el enlace para las respuestas.

Algunas empresas del sector restaurantes, las pollerías no participaron de la encuesta por recomendación de sus superiores, debido a que toda la información que tenían se consideraba confidencial. Coincidentemente estas empresas no realizan

Responsabilidad Social Empresarial alguna y mantienen altos índices de deserción laboral, así como baja calidad en sus productos. El tiempo dirá si permanecerán en el mercado.

3.7 Metodología

Se utiliza el método del caso, seleccionado a una sola empresa, debido a que para las características del problema es lo más conveniente para la investigación. Las prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial, si bien tienen similitudes para cada empresa, tiene particularidades, como los individuos. Al estar relacionado con la moral, los valores, la ética y el comportamiento a través del tiempo, tiene análisis de tipo cualitativo. Con las entrevistas en profundidad y la revisión de cada respuesta de las preguntas abiertas realizadas, se puede inducir a conclusiones que pueden ser de utilidad a cualquier empresa familiar peruana. Cito las palabras del fundador de la empresa San Fernando, Julio Soichi Ikeda:

...la honradez, laboriosidad, respeto a los mayores, consideración a los menores, perenne estudio por la vida y del trabajo, etc. Que deben ser las armas y esfuerzos para llegar a ser buen ciudadano al servicio del pueblo y para su patria. En estos tiempos que nos encontramos en situaciones tormentosas a nivel mundial, y cuando apenas podemos fijar los pies y cuidar lo suyo, todas estas enseñanzas de la moral antes citada les parecerán muy fuera del tiempo, pero creo firmemente en que todavía y siempre lo bueno es bueno en todas partes (J. Ikeda, comunicación personal, 1984).

Se seleccionó a la empresa San Fernando, una empresa familiar que ya no cotiza en la bolsa de valores, pero que sí aplica los principios del Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. El aplicar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, no solo es conveniente para las empresas cotizadas, también tiene enormes ventajas para empresas familiares. Está adherido al pacto mundial y tiene políticas claras medio ambientales, sociales y de gobierno. Es una empresa que mantiene el liderazgo en el sector avícola, líder en innovación medioambiental y social. Es el caso perfecto para demostrar las ventajas del Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y como ha tenido influencia en su reputación y éxito empresarial.

Es una empresa peruana que ocupa el tercer puesto en Latinoamérica como empresa avícola detrás de Brasil y México. Tiene proyecciones de crecimiento pensando en el bien del sector avícola y del país de llegar a ser una empresa exportadora a nivel mundial

con productos con valor agregado, que es lo que necesita tener el Perú en su oferta exportable.

3.8 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es conocer cómo las prácticas del Buen Gobierno Corporativo y de la Responsabilidad Social pueden influir en la reputación de la empresa peruana.

3.8.1 Primer Objetivo Específico

El primer objetivo específico es describir cuáles son las prácticas de Gobierno Corporativo que realiza la empresa. Caso: San Fernando S.A.

3.8.2 Segundo Objetivo Específico

El segundo objetivo específico es identificar qué prácticas de Responsabilidad Social realiza la empresa. Caso: San Fernando S.A.

3.8.3 Tercer Objetivo Específico

El tercer objetivo específico es analizar el grado de influencia y/o interés que mantienen los diversos stakeholders de la empresa

3.9 Hipótesis

La hipótesis general: El Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial influyen en la reputación de la empresa San Fernando S.A.

3.9.1 Primera Sub-hipótesis

La primera sub-hipótesis es: la empresa San Fernando aplica el Buen Gobierno Corporativo.

3.9.2 Segunda Sub-hipótesis

La segunda sub-hipótesis es: la empresa San Fernando aplica la Responsabilidad Social Empresarial.

3.9.3 Tercera Sub-hipótesis

La tercera sub-hipótesis es que la empresa San Fernando tiene stakeholders con diferentes grados de influencia y/o interés en la empresa San Fernando.

En donde:

H1: La mayoría de los stakeholders reconocen que la empresa San Fernando tiene buena reputación

Ho: La mayoría no reconocen que la empresa San Fernando tiene buena reputación.



CAPITULO IV: ANALISIS DE LA INFORMACION

4.1 Análisis de Información de Fuentes Primarias

Para obtener información de fuentes primarias se han realizado tres entrevistas en profundidad. La primera, en la empresa San Fernando, la segunda a la reconocida consultora Ernst & Young y la tercera en la Corporación Financiera Internacional IFC. Luego, se encuestó a 150 profesionales de los grupos de interés o stakeholders.

En la entrevista en profundidad a C. Ikeda, identificamos que la transmisión de los principios y los valores a sus hijos y colaboradores de la empresa desde el inicio por el fundador y practicados por él, son el principal motivo de éxito de la empresa. Posteriormente lo demás va llegando con la perseverancia y esfuerzo.

En la entrevista con J. Echeandía, rescatamos como más importante el compromiso del Banco Mundial y de las Naciones Unidas para lograr que las empresas actúen bajo principios éticos y tengan una estructura que les permita actuar de forma ordenada, transparente y ética. Lo cual le traerá beneficios cuando decidan buscar soluciones de financiamiento para poder crecer. Sobre la reputación, sin ella la empresa no puede subsistir. Es importante la inversión responsable y la posibilidad de emisión de Bonos Verdes como mecanismo de financiamiento con mejores tasas y con mayor aceptación de cara a la Sostenibilidad.

En la entrevista con A. Paulino, lo principal dentro de la amplia explicación sobre gobierno corporativo es la importancia para las empresas cotizadas, trabajar en conjunto con sus stakeholders quienes son los que responden a la encuesta “La Voz de Mercado” que sirve para evaluar a las empresas y está relacionada a su reputación. Para las empresas familiares que pueden encontrar un camino que asegure su permanencia en el mercado y pueden comunicar a todos sus grupos de interés o stakeholders cómo esperan relacionarse. El Buen Gobierno Corporativo mitiga los riesgos y ayuda a prevenir desenlaces no deseados.

La encuesta realizada a los grupos de interés o stakeholders de las empresas avícolas en cuanto a reputación, mencionó 81 veces a la empresa San Fernando, como la empresa que consideran mantiene una buena reputación. Si sumamos a Chimú Agropecuaria como empresa del mismo Holding, tiene el 58.7% de reconocimiento por

parte de sus stakeholders en base a una encuesta a 150 personas pertenecientes a los grupos de interés de la empresa.

4.1.1 Entrevista en Profundidad a C. Ikeda.

¿Por favor, podrías explicarnos cómo ha logrado la empresa San Fernando construir su reputación?

C. Ikeda explica que, desde sus inicios, la empresa hizo más allá de solo cumplir la ley. Hacer las cosas bien, hacer lo correcto fue desde siempre la manera como trabajan. Si hay una forma de hacerlo mejor, buscan el modo para poderlo implementar y de manera voluntaria, anticipándose incluso a las leyes y normas. Ellos buscan según la MISIÓN de la empresa “Contribuir al bienestar de la humanidad, suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global”. Asimismo, cuidar la salud y proveer de la proteína más accesible en precio, calidad y de más alto valor biológico, además de la rápida asimilación a la mayoría de las familias peruanas. Tenemos la VISION de “Ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana”. Contamos con los más altos estándares de calidad y aseguramos la inocuidad para la salud y la seguridad de los consumidores. Lo cual, actualmente en algunos productos orgánicos que se comercializan, no está garantizado.

El ingeniero Izaguirre, muy entusiasta y colaborador para compartir información, menciona las Certificaciones de la empresa: AENOR ISO 9001 que es una norma internacional, centrada en la gestión de la calidad. AENOR ISO 14001 Norma Internacional de Gestión Ambiental (SGA), la organización habitualmente identifica, prioriza y gestiona los riesgos ambientales. La Norma OHSAS 18001 cuenta con los requisitos de las mejores prácticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST). Tienen la ISO 17025 en sus laboratorios de ensayos y calibraciones, en los cuales realizan una gestión de la calidad eficaz y de mejora continua. ¿La ISO 26000? ...si existe ¿la tenemos? Sobre Responsabilidad Social. En la Web está toda la información de San Fernando; reafirmamos el compromiso con nuestros clientes y con todos sus grupos de interés. C. Ikeda menciona que son principalmente nuestros colaboradores, la comunidad que vive alrededor de las granjas y el medio ambiente. Nuestros colaboradores son nuestra principal fortaleza. Ofrecemos un buen ambiente de trabajo, incentivando su desarrollo personal y profesional. Cuentan con una tasa baja de rotación de personal.

Promueven el desarrollo de negocios inclusivos. En la web, está la información sobre la Alianza Estratégica con la Zona Arqueológica de Caral. En agosto 2011 creamos un trinomio eficiente entre la comunidad local, la entidad de cultura, y la empresa, contribuyendo así con el desarrollo socioeconómico de los habitantes de la localidad y la puesta en valor del patrimonio arqueológico.

Sobre cómo ha logrado San Fernando convertirse en lo que es hoy en día: una empresa peruana que cuenta con buena reputación, a la que los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer y cómo ha logrado crecer y tener éxito empresarial.

C. Ikeda, habla sobre los valores, que desde el principio mantuvieron por encima de todo. Estos valores son Laboriosidad, Honestidad, Lealtad y Respeto, Julio Soichi Ikeda, fundador los practicó y transmitió a sus hijos. (Video: Carta a mis hijos). Sus hijos aún mantienen vigente esos valores y es la forma establecida de actuar de todos dentro y fuera de la organización. También menciona que con innovación y respetando el medio ambiente; el Abono Orgánico MALLKI, que cuenta con certificación orgánica. Optimizamos también costos en la cadena productiva. El ingeniero menciona que son expertos en crianza. Cuentan con alimento balanceado exclusivo y para cada animal en las diferentes etapas de desarrollo. Apuntan a ser una empresa exportadora clase A.

¿Siguen los lineamientos para las empresas multinacionales peruanas? Con miras a la inclusión en el 2020 de Perú en la OCDE, ¿consideran a la FAO, la ONU, el Banco Mundial BM, la Superintendencia del Mercado de Valores SMV, La Bolsa de Valores de Lima?

C. Ikeda, menciona que siguen los lineamientos de la FAO y las Naciones Unidas. Están adheridos al Pacto Mundial de manera activa. Las implementan de manera voluntaria progresivamente. Cuando cotizaban en la Bolsa iniciaron las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y cuentan aún con directores independientes lo que les permite crecer de manera ordenada, de asegurar los intereses de los accionistas y de transmitir transparencia.

¿Reciben asesoría de Consultoras como KPMG, Ernst & Young, Mc Kinsey, Price Waterhouse o alguna otra para aplicar los principios?

Cuentan con una línea ética y asesoría de una consultora independiente.

En el Perú, existen muchas empresas informales, pequeñas empresas familiares. ¿Cuál sería la recomendación para aquellas empresas?

Dice: formalizarse trae solo ventajas para ser sostenible en el tiempo y beneficios a los consumidores. San Fernando, siempre ha actuado dentro de la formalidad desde el inicio. Así menciona su Gerente General.

¿Cuántos de los 34 aplican los principios del BGC?

Los cumplimos de manera voluntaria. Ya no estamos en la BVL. Comparten el último cuestionario enviado a la BVL en 2016 sobre el año 2015.

¿La empresa fomenta la mejora de los estándares del índice del BGC? ¿Cómo?

Mantenemos con total independencia una línea ética en la cual se puede advertir si observan alguna irregularidad a todo nivel. Posición en el índice Merco sobre reputación, Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo. Se encuentran segundos después de Alicorp en Perú en la categoría de alimentos. ... envíeme esa información, comenta el Gerente General. También tienen reportes en el "Reputation Institute". Si. Compartieron dos revistas Kaizen de circulación interna. Mencionan que con total transparencia toda la información se encuentra publicada en la WEB (C. Ikeda, comunicación personal, realizada en setiembre 2018).

Sobre la transcripción del video compartido por el Ingeniero, sobre la dedicatoria de J. Ikeda a sus hijos, a sus colaboradores dice:

A mis hijos Julio, Máximo, Alberto y Fernando Ikeda:

Para empezar estas líneas que son dedicatorias que ofrezco a todos ustedes, mis hijos, mis colaboradores, me dirijo como fundador de esta empresa, con profundo agradecimiento y admiración por la obra que con sus esfuerzos y entusiasmo han hecho llegar a ser lo que es hoy nuestra empresa.

Nací en Japón donde pasé mi infancia hasta los 15 años en que vine al Perú. Creo que las primeras enseñanzas recibidas en mi infancia han influido mucho en la formación de mi persona, así como, en el espíritu de lucha en el trabajo. La enseñanza japonesa en ese entonces era la honradez, laboriosidad, respeto a los mayores, consideración a los menores, perenne estudio de la vida y del trabajo etc.; que deben ser las armas y esfuerzos para llegar a ser buen ciudadano al servicio del pueblo y para su patria.

En estos tiempos que nos encontramos en situaciones tormentosas a nivel mundial, y apenas cuando apenas podemos fijar nuestros pies y cuidar lo suyo, todas estas enseñanzas de la moral antes citada les parecerán palabras muy fuera del tiempo pero creo firmemente en que todavía y siempre lo bueno es bueno en todas partes y también que deben tener siempre presente es que un grupo o una empresa en que a más progreso o engrandecimiento se encamine nos enfrentamos a más problemas con los que al menor descuido pueden ocasionar ruedos cuesta abajo. Deben frenarse la vanidad o auto-seguridad y seguir con el mismo entusiasmo y esfuerzo de un principiante, ya en alguna otra ocasión haré un recuento de las anécdotas de mis experiencias a veces llenas de errores y vicisitudes, también de las ideas originadas por las mismas, las cuales espero sean para la comprensión y provecho de ustedes. Se dice también que nos encontramos en la hora espacial de la comunión, la ciencia avanza cada día, lo que hace ver que el mundo ya es estrecho y ya no se puede pensar que nos encontramos al día solo con las noticias locales o nacionales, debemos estar al día con los acontecimientos mundiales pues de lo contrario no habría más progreso.

Felizmente, ustedes que han recibido altos grados de cultura tendrán muy en cuenta todas estas preocupaciones que estoy enumerando. Hay dichos que dicen que el error es la madre del triunfo o el esfuerzo es la del dotado, son palabras fáciles de repetir, pero difíciles de seguir si no se tiene voluntad o constancia.

Por último y lo más importante de la dedicatoria es que debemos cuidar la salud, ante todo, la salud es una ventaja que siempre está desapercibida hasta que se pierde con el menor descuido no teniendo mis propias palabras de aliento lo único que me queda es citar las famosas palabras del fundador de la Universidad de Okaido “Jóvenes lleven ideas grandes”. Esperando contar siempre con su valiosa colaboración hago término de esta dedicatoria” (J. Ikeda, comunicación personal, en 1984).

4.1.2 Entrevista en Profundidad a J. Echeandía

J. Echeandía, principalmente explicó sobre la acogida que ha tenido en Perú el programa de Gobierno Corporativo en las empresas privadas. Ha sido menor que en otros países. Se refirió a las empresas que también lo implementaron pero que no se reflejó ni sucedió lo esperado debido a casos como el del sector de la construcción.

Mencionó las ventajas de trabajar en una empresa con Buen Gobierno Corporativo, donde se puede observar la diferencia por ejemplo en reuniones en donde solo tienes que decir o preguntar: ¿en qué empresa trabajas? Puede notarse quiénes se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con Buen Gobierno Corporativo, buena Reputación, de las que no lo son. La influencia en los empleados es mucha.

ESG “Environmental, Social & Governance” es lo que está vigente y se va a trabajar con las empresas. Sostenibilidad. Existe menos riesgo para la empresa que invierte en una organización que aplica los principios del buen gobierno corporativo, que respeta el medio ambiente y trabaja socialmente. Alternativas de financiamiento como los Bonos Verdes y la Inversión Responsable son en las que actualmente están trabajando en conjunto con las empresas peruanas (J. Echeandía, comunicación personal, febrero de 2019).

4.1.3 Entrevista en Profundidad a A. Paulino.

¿Cómo actualmente, las empresas peruanas aplican las prácticas del Buen Gobierno Corporativo?

En base a los cinco pilares del BGC que la BVL en el marco de la adopción voluntaria, en Perú, se considera buenas practicas: Derecho de los accionistas, Junta General de Accionistas, El Directorio y la Alta Gerencia, Riesgo y Cumplimiento, Transparencia de la Información. Hay mecanismos para prevenir y la legislación refuerza el sistema de prevención de delitos. Verifican que han tenido todos sus controles y procesos, realizan el entrenamiento de la gente. Tener un Buen Gobierno Corporativo, envía un mensaje al interior de la compañía que están comprometidos. Considera que el Buen Gobierno Corporativo es voluntario al margen constitucional.

Graña era una empresa que figuraba dentro de las mejores empresas con Buen Gobierno Corporativo. Tenía todos los controles. ¿Qué pasó?

Es un modelo que no evitará, pero ayudará a mitigar a que se concrete actos irregulares. Asociarse con una empresa de prácticas cuestionables podría previamente levantar “due-dilligence” y eso podía haber mitigado el riesgo. Se deben tomar en cuenta las decisiones con conflictos de interés y había rumores, entonces, tener cuidado, ver la alerta. Ver además de la posibilidad de negocio y crecimiento, medir el riesgo. Contar con Buen Gobierno Corporativo, lo que quiero decir es ayudar y mandar un mensaje

positivo hacia sus “stakeholders” de que la corrupción no es admisible. Ni corromper ni corromperse. Ser transparentes sobre el producto: en el caso de Gloria, se vio cómo afectó su imagen. El caso de Volkswagen fueron sus emisiones. Va todo junto a la Cultura Corporativa, que es en qué creemos. Dictado y bien comunicado, además de ser practicada por el mismo directorio. Existen “Valores no Negociables”. En una reunión de directorio si presentan que su costo de producción ha bajado por importar de China, deben realizar una muestra de control de calidad para asegurarse que sus estándares se mantienen.

El Buen Gobierno Corporativo y el rol del Directorio en una crisis, por ejemplo, en una empresa avícola: si deben proveer alimentos o aves de calidad. Primero deben identificar cuáles son los riesgos para la reputación. Prevención: debe existir un Comité de crisis para tomar acción inmediata para remediar. Comunicar al mercado y “corregir”. Anticiparse a esas posibles crisis del sector. Conocer los Riesgos reputacionales que involucran a un sector. Si hay errores involuntarios, enfrentar a lo que aparecerá en los medios e internet.

¿Cómo es el Gobierno Corporativo y las empresas familiares?

Es un reto entrar en una esfera complicada, no solo de la compañía, es también penetrar en la esfera de la familia. Usualmente el patriarca sabe todo y no hay nada documentado. Es una esfera particular. Es un reto tremendo para el fundador, que tiene enfrente a un sector dinámico, donde surgen algunas veces conflictos familiares. El Buen Gobierno Corporativo sirve para organizar la sucesión, respetar los intereses, establecer los criterios para que una familia pueda trabajar en la empresa, por ejemplo, si van a trabajar los hijos, los nietos, las esposas, los cuñados. Debe existir un Protocolo Familiar, acordado por la familia. Tiempo toma, debido a las tantas variables de la condición humana. También ayuda a verse más saludable y profesional. A separar los patrimonios de la familia y de la empresa. Decidir quiénes trabajarán, quiénes compondrán el directorio. Sirve para el Futuro. ¿Qué piensa San Fernando para su futuro? por ejemplo, si va a ser un exportador. En el Directorio debe haber una persona capaz que pueda cumplir con ese reto, saber sobre las especificaciones técnicas, conocer el proceso de exportación. La Generación en la que se encuentra es importante. Pensar en contar con aplicativos de venta online. Internacionalización a qué países o evaluar tener capital en la bolsa.

¿Cómo debe ser la composición del Directorio?

La composición del directorio tiene que hacer “Fit” con la estrategia del negocio. La buena práctica dice que es 1/3 de directores independientes, sin ninguna vinculación con la familia. Hoy hay una norma de directores independientes establecida por la Superintendencia del Mercado de Valores y que saldrá a fin de mes. Sobre como calificar como independiente: con independencia económica, sin juicios, no depender del sueldo, no tener vinculación de amistad ni afectividad, no puede haber sido un gerente anterior. Después de 5 años, puede ser. Son criterios mínimos que la SMV regula en base a una norma con características del independiente que ya existe en otros países: España, Chile, Colombia.

¿Cuál es su opinión sobre el caso San Fernando, sobre la reciente sanción?

Al patriarca le interesa que su empresa sea rentable y longeva. Por ello realizar una buena toma de decisiones. No hubiera sobrevivido si fuera decisión que formara parte de su actuar, si fuera la tendencia. Separar la mala práctica. La mala práctica es una que puede venir de una parte gerencial u operativa. Corregir.

La forma de pensar y de tomar decisiones de la dirección, es según cómo se comportan frente al Riesgo Reputacional.

La reputación, hoy se ve en digital, en redes sociales, reputación digital, Ranking Essame, Premio Alas Peruano Colombiano, Ranking de Gobierno Corporativo 2021, el Buen Empleador, Principios de Inversión Responsable. Encuesta la Voz de Mercado que no es a cualquier persona, es a profesionales que trabajan con las empresas evaluadas. (A. Paulino. comunicación personal, realizada en mayo 2019).

4.2 Encuesta a los Grupos de Interés o Stakeholders

Aplicar una encuesta a profesionales y trabajadores de diversas empresas, pero con un perfil previamente elaborado, ha sido posible gracias a las redes sociales, con LinkedIn que es una red social profesional que permitió contactar a los profesionales y obtener resultados para la encuesta.

La encuesta fue realizada a directores, gerentes, jefes, analistas y asistentes. En algunos casos se envió vía WhatsApp o por vía e-mail contactando directamente a los administradores en los restaurantes, así como a choferes de camiones de San Fernando y Redondos.

El perfil del encuestado fue el siguiente:

La encuesta estuvo dirigida principalmente a personas que estén laborando o estuvieron trabajando con empresas del sector avícola, en agroindustria, en entidades financieras, SENASA, MINAM y MINAGRI.

4.2.1 Encuesta de elaboración propia

Reputación de la empresa peruana y prácticas de Buen Gobierno Corporativo

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Mencione el criterio más importante que toma en consideración para elegir una empresa con la cual puede trabajar.

¿Aplican o están implementando políticas medioambientales, sociales y/o de Buen Gobierno Corporativo en la empresa?

En el sub-sector avícola, ¿cuál considera que es el aspecto más importante que deben mejorar las empresas del sector y sus stakeholders?

¿Qué empresas del sector avícola que recuerde, con las que ha trabajado o trabaja actualmente, mantienen una buena reputación? Explique por favor ¿por qué?

4.2.2 Resultados de la Encuesta

En la encuesta realizada a los grupos de interés o stakeholders de una empresa avícola, conformada por proveedores de insumos o servicios, empresas del sector agropecuario, empresas del sector público, clientes y comunidad representada por empresas de otros sectores.

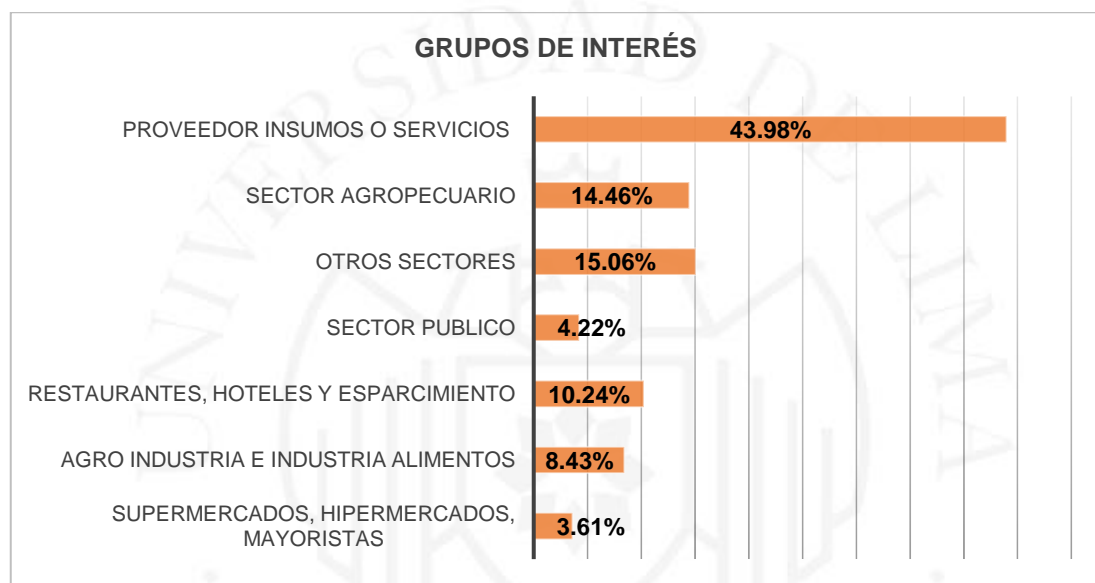
La encuesta refleja la opinión de los stakeholders según la experiencia que ha mantenido con la empresa San Fernando o con una empresa avícola.

La información recogida sobre nombre, cargo y empresa en la que trabaja si se ha tratado de manera confidencial, pero si se ha corroborado la identidad y veracidad del perfil del encuestado.

Los resultados de la encuesta permitieron identificar cuánto interés o conocimiento tuvieron los encuestados en relación al tema. La mayor parte de los encuestados fueron proveedores de servicios o productos de la empresa San Fernando y por otro lado los clientes mostraron gran preocupación por la salud al ingerir alimentos de origen avícola.

4.2.3 Cuadro según proporción de encuestados de cada uno de los Grupos de Interés

Figura 4.1
Grupos de interés



Elaboración Propia.

El criterio mejor valorado para elegir una empresa con la cual trabajar o en la cual trabajar, el 2% se refirió a certificaciones de calidad, el 12% a buenas prácticas en recursos humanos o clima laboral, 11% a capacidades de la empresa; como capacidad de abastecimiento, eficiencia, estabilidad, idoneidad, solvencia, competitividad. El 7% elegiría a una empresa si es seria o formal, el 13% si le ofrece posibilidades de crecimiento o línea de carrera, el 4% si la empresa cuenta con un producto de calidad, el 30% si la empresa tiene una buena reputación, el 6% si es una empresa socialmente responsable, el 13% por sus valores como la transparencia, confianza, compromiso y su cultura organizacional.

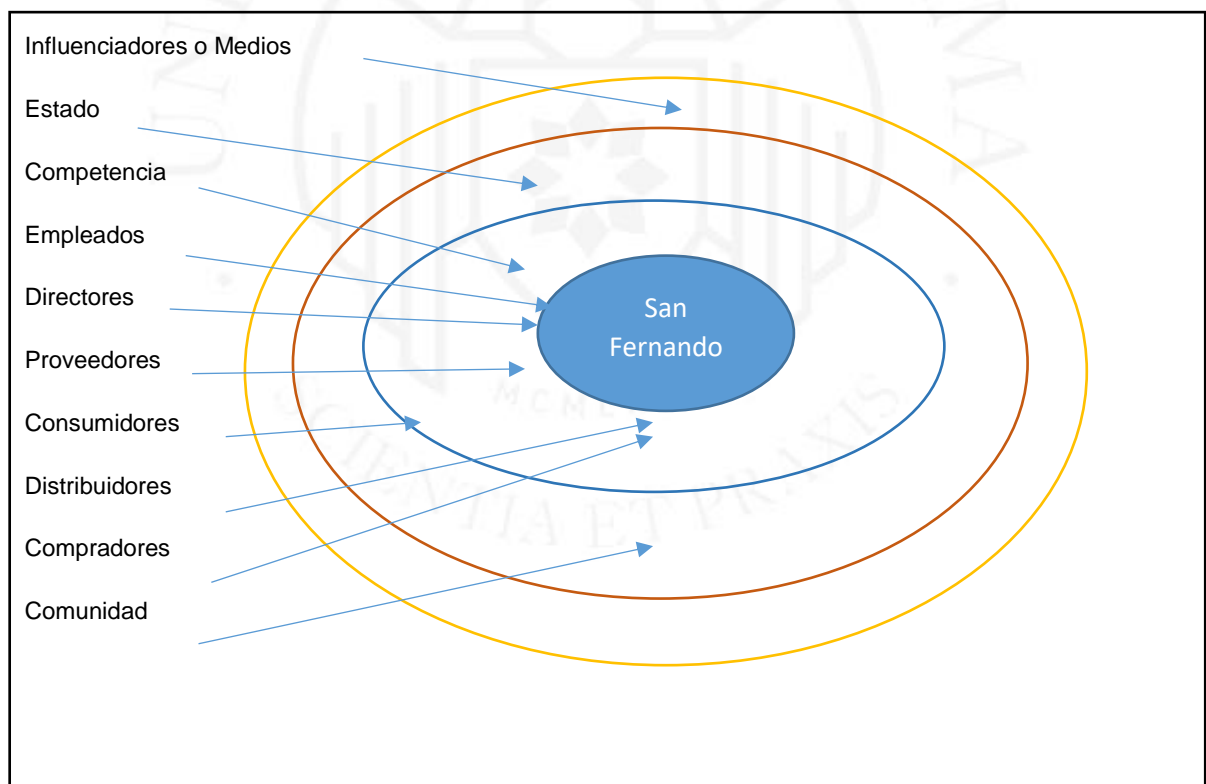
Con respecto a si la empresa en la que trabaja aplican prácticas de Gobierno Corporativo, son socialmente responsables y cuentan con políticas medio ambientales, los encuestados respondieron: el 13% de sus empresas no las aplican, y el 87% de las empresas sí realizan RSE, aplicando prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

Los grupos de interés o stakeholders reconocieron en un 54% a San Fernando como una avícola con buena reputación en el Perú.

4.2.4 Mapeo de Stakeholders

Identificando a los Stakeholders de San Fernando dentro del gráfico, según el grado de cercanía o esté directamente afectado por las decisiones o acciones de la empresa.

Figura 4.2
Mapeo de los Stakeholders de la empresa San Fernando

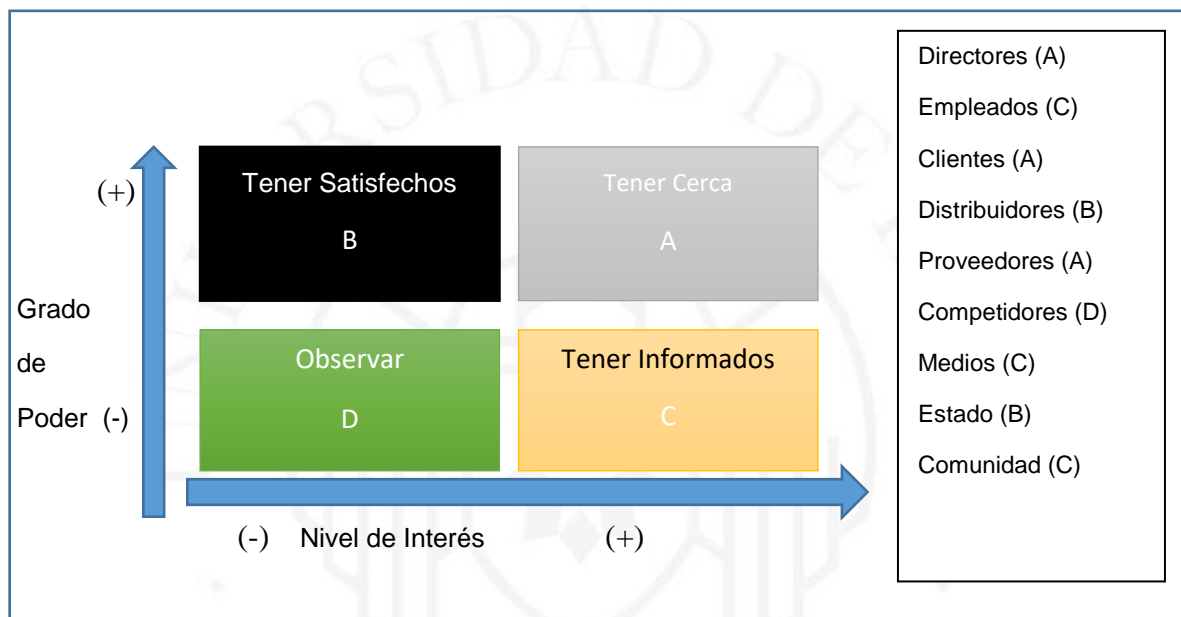


Elaboración propia.

Existen relaciones que refuerzan el nivel de poder de dos o más stakeholders, como, por ejemplo: la comunidad y organismos del estado. Para el presente estudio es necesario precisar que la relación más fuerte y más importantes son los vinculados al Estado por el tema de salud de la población

Es una industria en la que el riesgo reputacional está vinculado a la calidad y a la transparencia de la información.

Figura 4.3
Modelo de Gardner



Fuente: Acuña, (2012).

Elaboración Propia.

4.3 Análisis de Información de Fuentes Secundarias

La bibliografía fue una de las fuentes secundarias de la que se obtuvo información relevante para elaborar un marco teórico. Existen numerosos autores de libros sobre Responsabilidad Social, Buen Gobierno Corporativo y Reputación. Seleccionarlos fue una tarea ardua, debido a la gran cantidad de información existente. Cabe mencionar, que fueron necesarias las entrevistas en profundidad con expertos, para poder descartar información no relevante.

4.3.1 Resultados de la Voz de Mercado sobre Gobierno Corporativo

La empresa Ernst & Young y la Bolsa de Valores de Lima, realizaron en el 2015 una encuesta sobre Gobierno Corporativo en el que los resultados muestran que solo participaron el 10% de las empresas listadas en la BVL, de las 280 empresas que lo hacían en ese año, en base a los 5 pilares: Gestión de la Sostenibilidad, Trato Igualitario, Acceso a la Información, Estrategia de Negocio, Ambiente de Control.

En el 2016 la empresa EY y la BVL realizaron por tercera vez la encuesta sobre Buen Gobierno Corporativo a especialistas como Inversionistas, Analistas Financieros, Calificadoras de Riesgo, Banca, Reguladores, Directores de empresas, Académicos y Periodistas.

En el año 2017, la aplicaron a 367 encuestados y en el 2018 el estudio está posicionado como el mejor estudio en materia de Gobierno Corporativo y es el filtro para pertenecer al Índice de Buen Gobierno Corporativo IBGC de la BVL. En base a resultados de la encuesta de EY y la BVL de cuatro años: las tres empresas que ocupan los primeros lugares en el año 2018, son: Credicorp, Ferreycorp y AFP Integra. Graña que figuraba en el segundo lugar en el año 2015, no desapareció, pero pasó a la posición 40°.

Tabla 4.1
Cuadro de Resultados de EY y la BVL en La Voz de Mercado

EY & BVL	2015	2016	2017	2018
1°	Cedcorp	Credicorp	Scotiabank	Credicorp
2°	Graña	Ferreycorp	Credicorp	Ferreycorp
3°	BBVA	BBVA	Ferreycorp	AFPIntegra
ALICORP	17°	11°	11°	5°
CASA GRANDE	24°			
LECHEGLORIA				38°
BACKUS		4°	7°	10°
LINDLEY				31°
GRAÑA	2°	5°	28°	40°

Fuente: La Voz del Mercado (2015, 2016, 2017 y 2018)

Elaboración Propia.

4.3.2 Cuadro de Resultados de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO sobre Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo

Los resultados de los tres primeros lugares no han variado desde el 2015 hasta el año 2018.

Tabla 4.2
Reputación Corporativa

GENERAL			
2015	2016	2017	2018
BCP	BCP	BCP	BCP
BACKUS	BACKUS	BACKUS	BACKUS
INTERBANK	INTERBANK	INTERBANK	INTERBANK

ALIMENTACION				
	2015	2016	2017	2018
1°	ALICORP	ALICORP	ALICORP	ALICORP
2°	GLORIA	GLORIA	SAN FERNANDO	NESTLE
3°	NESTLE	NESTLE	NESTLE	LAIVE
4°	SAN FERNANDO	SAN FERNANDO	LAIVE	SAN FERNANDO

Fuente: Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa, MERCO (2015, 2016, 2017 y 2018).
Elaboración Propia.

4.3.3 Encuesta de Satisfacción de los empleados de la empresa San Fernando

En San Fernando realizan cada año una encuesta de Satisfacción. Los resultados de los años 2014, 2016 y 2017 son los siguientes:

Tabla 4.3
Resultados de la encuesta de satisfacción de la empresa San Fernando

RESULTADOS FORMACION Y NIVEL DE SATISFACCION DE CLIMA LABORAL			
	2014	2016	2017
Nivel de Satisfacción	63%	67%	67%
Nivel de Satisfacción Vínculo Emocional	77%	82%	80%
Nivel de Satisfacción Alineamiento Cultural	69%	70%	71%
Nivel de Satisfacción Compañerismo	64%	66%	65%
Nivel de Satisfacción Liderazgo	62%		
Nivel de Satisfacción Objetividad	55%	59%	59%
Nivel de Satisfacción Orgullo	76%	82%	82%
Nivel de Satisfacción Consideración		64%	63%
Nivel de Satisfacción Credibilidad		65%	65%

Horas de Formación	60,618	28,886	23,289
Colaboradores	6,079	5,886	5,601
Horas per cápita	10	5	4.16

Fuente: Naciones Unidas. (2017)

Elaboración propia.



CONCLUSIONES

A continuación, detallaremos las conclusiones:

- La influencia en la reputación de la empresa peruana al aplicar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial queda demostrada; un 54% de los grupos de interés de la empresa San Fernando, sí reconoce como la empresa practica la Responsabilidad Social Empresarial y el Buen Gobierno Corporativo y reforzamos esta conclusión con los resultados de la encuesta realizada de elaboración propia y con la encuesta de MERCO la empresa San Fernando ocupó el cuarto lugar en los años 2015, 2016 y 2018 y el segundo lugar en el año 2017 en la categoría de alimentos. En el año 2017 la empresa obtuvo un gran reconocimiento por el desarrollo del producto orgánico Malki que no es parte de su “Core business”, pero sí del impacto dentro de su ciclo de producción. Para perdurar como empresa elige la Sostenibilidad.
- El criterio más importante para trabajar en y con una empresa está relacionado a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo en un 68%. Mencionaron principalmente el clima laboral en la empresa, la formalidad, la reputación, la responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y los valores como lo más apreciado de una empresa por los stakeholders.
- Una de las preocupaciones latentes es sobre la inocuidad de los productos avícolas: un 19% piensa que aún se utilizan hormonas para acelerar el crecimiento de las aves y que esto puede afectar su salud. Mencionaron que las empresas deberían criar aves sin antibióticos, restringir el uso de hormonas. Estas fueron las respuestas más frecuentes por parte de otros sectores que representan a la comunidad.
- El 7% de los encuestados considera que empresas del sector avícola deben mejorar en cuanto al abastecimiento, calidad uniforme y cantidad pactada en el pollo fresco.
- El 19% de los stakeholders respondió que es necesario incrementar el apoyo a la pequeña y mediana empresa.

- El 11% considera que deben solucionar en el sector avícola el problema de la informalidad.
- En cuanto a mejoras en las buenas prácticas de manufactura, el 11% de los encuestados lo considera un aspecto para mejorar. Por otro lado, los clientes principalmente mencionan que es necesario mejorar la capacitación del personal de despacho.
- La preocupación por la calidad de vida que le dan a las aves es una preocupación del 7% de los stakeholders.
- Respuestas únicas: realizar una transformación digital en la distribución de los productos avícolas y la preocupación por el uso de carbón en la cocción es para las pollerías.
- Para definir la estrategia adecuada para los Stakeholders. A los Directores, los Clientes y los Proveedores que son los que mayor interés y poder tienen en San Fernando, se les debe mantener muy cerca. A los distribuidores y al Estado se les debe mantener satisfechos. A los empleados, a los medios y a la comunidad se les debe mantener bien informados y los competidores deben estar siempre bajo observación.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Sí, las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de Buen Gobierno Corporativo son reconocidas por el 68% de los stakeholders de una empresa avícola. Por lo tanto, la recomendación coincidirá con una de las respuestas de la encuesta aplicada.

Un Director para Perú de Headblom Capital respondió.

El criterio más importante para elegir una empresa es la Reputación, si la tiene, cumple con todos los requisitos necesarios de una buena empresa. No se puede concebir una empresa exitosa en la actualidad y en el futuro, sin que ésta cumpla con los puntos señalados en la pregunta.

Sobre que deben mejorar las empresas del sector avícola. Si nos referimos a las formales de gran tamaño, me parece que están bien manejadas. En las medianas y chicas, los aspectos de control sanitario y alimentación. Las informales, esas son las que tienen que adecuarse a las normas con urgencia. (Comunicación personal de un Director de Headblom Capital).

- La pregunta. ¿Aplican o están implementando políticas medioambientales, sociales y/o de Buen Gobierno Corporativo en la empresa? Es la respuesta a una primera y segunda recomendación. Continuar aplicando Políticas Medio Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno Corporativo es indispensable para la empresa San Fernando y para todas las empresas. Es lo más apreciado por los stakeholders. Mantener los valores y el comportamiento ético es fundamental para la existencia de las empresas en el mundo actual. El centro son los valores inalterables, son el origen y a quien responde toda la organización.
- El 19% considera que el sector avícola debe mejorar en cuanto a la inocuidad de los productos avícolas, preocupados por la presencia de hormonas, uso

indiscriminado de antibióticos o consumo de aves infelices que puede afectar a la salud humana. Realizar campañas informativas como gremio sobre la erradicación de estas prácticas del pasado por la tranquilidad de los consumidores será conveniente. Informar en el etiquetado, en el punto de venta sobre la crianza y alimentación de las aves. Un huevo fértil necesita solo 21 días para eclosionar y convertirse en pollo.

- Para la cuarta, quinta y sexta conclusión. El 12% considera que deben enfrentar y excluir la informalidad en el sector. Es una tarea del gobierno que puede ser resuelta con el apoyo de las grandes empresas, que son las que mejor conocen el negocio avícola. Presentar una alternativa de solución y trabajar en conjunto con el Estado. Al ser la crianza uno de los puntos más importantes del negocio, evitar que se críen aves sin los controles de calidad adecuados beneficia al sector entero y a los grupos de interés o stakeholders. Realizando asesorías y apoyo a los pequeños y medianos productores incluso. Los grupos de interés o stakeholders consideran que se debe mejorar en el abastecimiento de pollo fresco. ¿En los supermercados está asegurada la calidad y en los mercados? Ayudar a convertir a los informales en formales es una tarea pendiente del sector avícola, del Estado y de los informales.
- Para las conclusiones siete y ocho sobre las buenas prácticas de manufactura, considero que la mejor recomendación es mejorar la información, difundiendo lo que ya realizan sobre la calidad de vida de las aves y la preocupación por un 7% de los stakeholders. Las aves que pasan por un estricto control de calidad garantizan la calidad de la carne y de los huevos de parte de las grandes empresas. A diferencia de los productos orgánicos o aves felices libres que pueden infectarse y enfermar más fácilmente. La tendencia a consumir huevos orgánicos o aves libres de antibióticos es reciente. Habrá que esperar que en el futuro conozcamos sobre su verdadera inocuidad.
- En algunos países el uso de carbón está restringido para la preparación de alimentos; se refiere a las pollerías a la brasa. ¿Es posible desarrollar una aplicación móvil o un centro de abastecimiento de pollo fresco para recogerlo? Este trabajo de investigación no está elaborado para concluir nada al respecto sobre las pollerías o la distribución. Tampoco si la industria avícola tiene la oportunidad de abastecer al

mercado internacional convirtiendo al Perú en una potencia agroalimentaria. Pero la tiene. Explorar las oportunidades en el mercado halal que requieren productos innovadores, de calidad y con valor agregado, cumpliendo los requisitos en la crianza, alimentación y sacrificio de las aves al igual que Brasil que es uno de los primeros proveedores de aves para este nicho de mercado.

- La reputación de una empresa depende de cómo la empresa analiza el nivel de poder y el grado de interés en la empresa, de las acciones de la empresa y los diferentes actores que son los stakeholders y en qué grado son satisfechas sus expectativas. Los Directores, los proveedores y los Consumidores son los que mayor poder tienen en relación a la empresa San Fernando. El ejemplo es la mejor manera de transmitir y mantener una sólida cultura organizacional. Si una persona no es capaz de respetar su turno en una fila, menos podrá dirigir o llevar la bandera anticorrupción o realizar certificaciones con garantía para otra empresa. Por ello, las empresas en el 87% de los casos, trabajan con empresas que mantienen políticas medio ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo reconocidas por su trayectoria.
- Optar por la sinceridad en lugar del cinismo dentro de un sector permitirá tener una empresa y una sociedad sana. La sostenibilidad debe ser vista como una oportunidad para el gremio entero incluidos los informales avicultores. En base a la teoría de los stakeholders el gremio avícola podrá liderar el sector de alimentos si actúan con transparencia y enfocadas en satisfacer las expectativas de sus stakeholders.
- Finalmente, los valores y la ética, son lo único permanente y podría decirse que los individuos y su bienestar la razón de la existencia humana. Es lo que hay que mantener y cuidar dentro de toda empresa además de la transparencia, integridad, eficiencia y uso racional de los recursos. Y como menciona Julio Soichi Ikeda “hoy y siempre lo bueno es bueno en todas partes”.

REFERENCIAS

- Acuña, A. (abril, 2012). *La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Trabajo que forma parte del Grupo de Investigación de RSE de la Universidad Nacional del Sur. Encuentro Regional del Sur. Adenag: Trelew 19 y 20 de abril 2012 (pp. 8-12). Universidad Nacional del Sur. Recuperado de:
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alarcón, L. (13 de octubre de 2019). Justo Villafañe Gallego: “Odebrecht marca un antes y un después en la reputación corporativa”. *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2019/10/13/justo-villafane-gallego-reputacion-corporativa-odebrecht-empresas-inversiones/>
- Álvarez, C. et al. (Ed.). (2018) CEPYME: *Guía de Buen Gobierno para Empresas Pequeñas y Medianas*. REA+REGA Auditores. Consejo General de Economistas. [versión PDF] p. 18 Recuperado de: <https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ADa-Buen-Gobierno-Pymes.pdf>
- Asmat, C. (31 de octubre de 2016). Sector avícola seguiría siendo impulsado por consumo interno. Reporte Semanal de Estudios Económicos. Scotiabank. Recuperado de: https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/Avicola_Oct16.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], (15 de octubre de 2018). ¿Qué es la economía circular? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-la-economia-circular>
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L. y Wilcox, J., (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal*. (Serie Políticas Públicas y Transformación productiva. CAF (6), 18-22. Recuperado del sitio de internet de la OECD: www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepapersspanish.pdf
- Bowler, T. (8 de mayo de 2017). ¿Qué hicieron Volkswagen y Samsung para seguir creciendo a pesar de los escándalos y por qué otras empresas no lo lograron? *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39844766>
- Bolsa de Valores de Lima, BVL. (2009). *San Fernando BGC Cuestionario*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eff/000717/20090415193002/PG0007172008AIA01.PDF>

- Bolsa de Valores de Lima, BVL. (2013) *Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/ipgc/Codigo_de_BGC_para_las_sociedades_peruanas.pdf
- Bolsa de Valores de Lima. (2020) *Buen Gobierno Corporativo: Memoria San Fernando*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa53700_SANFE1CP1A.html
- Caso de Volkswagen superará al de Enron. (29 de setiembre de 2015). *Pro Expansión*. Recuperado de <https://proexpansion.com/es/articulos/oe/654-caso-volkswagen-superara-al-de-enron>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. (2016). *Perú 2021: OCDE*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_peru-2021-pais-ocde/
- Correa, M., Flynn, S., y Amit, A. (2004). German Agency for Technical Cooperation. NU. CEPAL. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. p.17 Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/1/S044214_es.pdf
- Deloitte. (2020). ¿Qué es el Gobierno Corporativo? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.). México: Mc Graw Hill
- Freeman, R. (s.f.) *Stakeholder Management*. Recuperado de <https://redwardfreeman.com/stakeholder-management>
- García, A. (5 de junio de 2018). La economía circular no es una moda. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2018/06/la-economia-circular-no-es-una-moda.html>
- La Voz del Mercado. (2018) Índice de Buen Gobierno Corporativo: Perú. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/IBGC-2018.pdf>
- La Voz del Mercado (s.f.) Ranking La Voz del Mercado 2014: Perú. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/ipgc/La_Voz_del_Mercado_EY_BVL.pdf

- La Voz del Mercado. (s.f.) Resultados de la encuesta 2015: Perú. Recuperado de <https://www.ey.com/pe/es/issues/governance-and-reporting/ey-la-voz-del-mercado-ranking>
- La Voz del Mercado. (s.f.) Análisis de Resultados 2016: Perú. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_de_la_voz_del_mercado_2016_ingles/\\$FILE/EY-estudio-la-voz-mercado-2016_ingles.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_de_la_voz_del_mercado_2016_ingles/$FILE/EY-estudio-la-voz-mercado-2016_ingles.pdf)
- La Voz del Mercado. (s.f.) Ranking La Voz del Mercado 2017: Perú. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/ipgc/Ranking_Voz_del_Mercado_2017.pdf
- La Voz del Mercado. (s.f.) Ranking La Voz del Mercado 2018: Perú. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/ipgc/Ranking_Voz_del_Mercado_2018.pdf
- Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa, MERCOSUR (2018) Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo. *Gestión*. Recuperado de <https://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/2/6/2/262214.pdf>
- Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa, MERCOSUR 2015, 2016, 2017 y 2018: Perú. Recuperado de www.mercosur.info/pe/ranking-mercoco-responsabilidad-gobierno-corporativo
- Moreno, R. (2015) El Gobierno Corporativo en Iberoamérica. En Nuevas Tendencias en el Gobierno Corporativo (Cap. XIII), *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa* (pp. 478-538). España: CYAN, Proyectos Editoriales. Recuperado de <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Naciones Unidas (2015). *Pacto Mundial de Naciones Unidas. Una llamada a la Acción para Empresas Sostenibles*. (Pg. 2). Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf
- Naciones Unidas (2017). Global Compact. San Fernando S.A. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/33631#cop>
- Ninahuanca, C. (mayo de 2017). Fonafe tiene 35 empresas bajo su ámbito y administra activos por US\$ 30,000 millones. *Andina de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-fonafe-tiene-35-empresas-bajo-su-ambito-y-administra-activos-30000-millones-710346.aspx>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012) *El Gobierno Corporativo y la OCDE*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Odebrecht trata de limpiar su cultura interna e imagen. (15 de mayo de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/odebrecht-trata-limpiar-cultura-interna-imagen-233618-noticia/>

- Olcese, A., Rodríguez, M.A., Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. (pp.22). McGraw-Hill
- Organización Internacional del Trabajo. (9 de julio de 2010). *La Definición de la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/governance/fprw/lang--es/index.htm>
- Porter, M.E. (2017). *Ser Competitivo* (pp. 405-432-552-578). Barcelona: Deusto.
- Real Academia Española, RAE. (2019). *Virtud*. 6f. Recuperado de <https://dle.rae.es/virtud>
- San Fernando S.A. (2017). *Memoria Anual*. (7) Recuperado de https://www.sanfernando.com.pe/files/MemSF_020817.pdf
- Sharmann, Elvira, et al. Moreno, Rafael. (2014) Capítulo XIII, pg. 475-538. *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*. Fundación Instituto Iberoamericano de Valores. Recuperado de http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf
- Schmidt, E. (1995). *Ética y Negocios para América Latina* (1°. ed.). Lima: Universidad del Pacífico. 81-85
- Superintendencia del Mercado de Valores, SMV. (2019). *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/Biblioteca/temp/catalogación/C8911.pdf>
- Tabra, E. (2017). *Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en la Empresa Solidaria* (1°. ed.). Perú.: Súper Gráfica.
- Vargas, J. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los Consumidores*. (N°109 Documentos de Proyecto). Recuperado del Repositorio de la CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3543>
- Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación*. Claves del Valor Intangible de las Empresas. (p. 20). Madrid: Ed. Pirámide.
- World Fair Trade Organization, WFTO. (s.f.). *Los 10 principios del Comercio Justo*. Recuperado de <http://www.wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios-comercio-justo>

BIBLIOGRAFIA

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN: *Perú 2021 OCDE*.
Recuperado de
http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/OCDE_2021.pdf
- Cervantes, M. (2010). *Fundamentos de Gobierno Corporativo*. México D.F.:
Ed. Trillas.
- FAO: *Inocuidad Alimentaria*. Recuperado de <http://www.fao.org/food-safety/es/>
- Goñi, N., Marquina, P., Rizo Patrón, C., y Castelo, L. *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas. Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria. Una nueva Visión Perú 2021*.
Recuperado de:
https://www.academia.edu/8952318/Diagn%C3%B3stico_de_la_Responsabilidad_Social_en_Organizaciones_Peruanas
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K. y Storck, C. (Eds.). (2011). *Reputation Management*. doi: 10.1007/978-3-642-19266-1
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2015). *Resultados Encuesta Nacional de Empresas*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018). Número de Empresas en Perú. *Gestión*. Recuperado de
<https://www.google.com.pe/amp/s/gestion.pe/amp/economia/peru-existen-2-4-millones-empresas-inei-251359>
- Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2017). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola*. (2017)
Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-agrario>
- Mullerat, Ramón. (2007). *En Buena Compañía. La Responsabilidad Social de las Empresas*. (1.º ed.). Madrid: Debate.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. *Exportar productos con valor agregado*. Recuperado de
https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

- Olcese, A., Rodríguez, M.Á. y Alfaro, J. (2008) *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. España: Mc Graw Hill.
- Padovani, G. (2014). *Mondo Nutella. 50 Anni di Innovazione*. (pp.119-132). Italia: Rizzoli Etas.
- Pino Gotuzzo, R. (2018) *Manual de la investigación Científica: Guías Metodológicas para Elaborar Planes y Tesis de Pregrado, Maestría y Doctoral* (1.º ed.). Lima: San Marcos.
- Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial*. (2.º ed.). Madrid: Esic.
- Pro Chile. Tendencias Pollo. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/01/Tendencias_Francia_Halal_2015.pdf
- El 87% de la empresas socialmente responsables en Perú invierten en voluntariado corporativo. (4 de setiembre de 2018). Gan@Más. Recuperado de <http://revistaganamas.com.pe/el-87-de-empresas-socialmente-responsables-en-peru-invierten-en-voluntariado-corporativo/>
- Velásquez, M. (2012). *Ética en los Negocios: Conceptos y Casos*. (7.º ed.). México: Pearson.
- Villafañe, J. (2013). *Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa. La Buena Empresa*. (2.º ed.). Madrid: Pearson.