

*Aplicación del Modelo  
Penta-dimensional de Sustentabilidad  
Empresarial en Puerto Rico*

Arleen Hernández, PhD  
Theany Calderón, DBA  
Departamento de Gerencia  
Facultad de Administración de Empresas  
Universidad de Puerto Rico-Rio Piedras



UPRRP LA IUPI



Tecnológico  
de Monterrey



## ***Comienza con poco pero piensa en grande...***

1. Crea un plan de acción.
2. Escribe los principios en que te fundamentas.
3. Busca oportunidades de crecimiento para la empresa.
4. Invierte las ganancias en expandir el negocio.
5. Tus clientes deben ser el centro de tu negocio.
6. Pon atención al instinto de ayudar a la gente y al planeta.
7. Un empresario es aquel que hace que la vida de los demás sea mucho mejor.

*Richard Branson, Virgin*  
END, 13 Agosto de 2017



# Introducción

- El tema de sustentabilidad en la empresa puertorriqueña ha adquirido mayor importancia estratégica en los años recientes debido a la persistente recesión económica en Puerto Rico.
- En este sentido, tanto el gobierno como la sociedad civil ven en el desarrollo de las PyMES la posibilidad de salir de la crisis.
- Se estima que las PyMES representan un 95.0% del total de establecimientos privados en Puerto Rico (Compañía de Comercio y Exportación de PR, 2016) y generan cerca del 80% del empleo (Congressional Task Force on Economic Growth in PR, 2016)



# Objetivo

- En un contexto de alta mortandad de PyMES, la investigación y desarrollo de herramientas que favorezcan la permanencia y evolución de estas entidades debe ser continuo.
- Con este objetivo es que surge el interés de aplicar el Modelo Penta-dimensional de Sustentabilidad Empresarial en Puerto Rico.
- En este estudio se presenta el diagnóstico sobre el nivel de sustentabilidad de una muestra de micro, pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico, así como un análisis sobre los aspectos que hay que fortalecer para alcanzar el desarrollo sustentable de las PyMES.



# Antecedentes

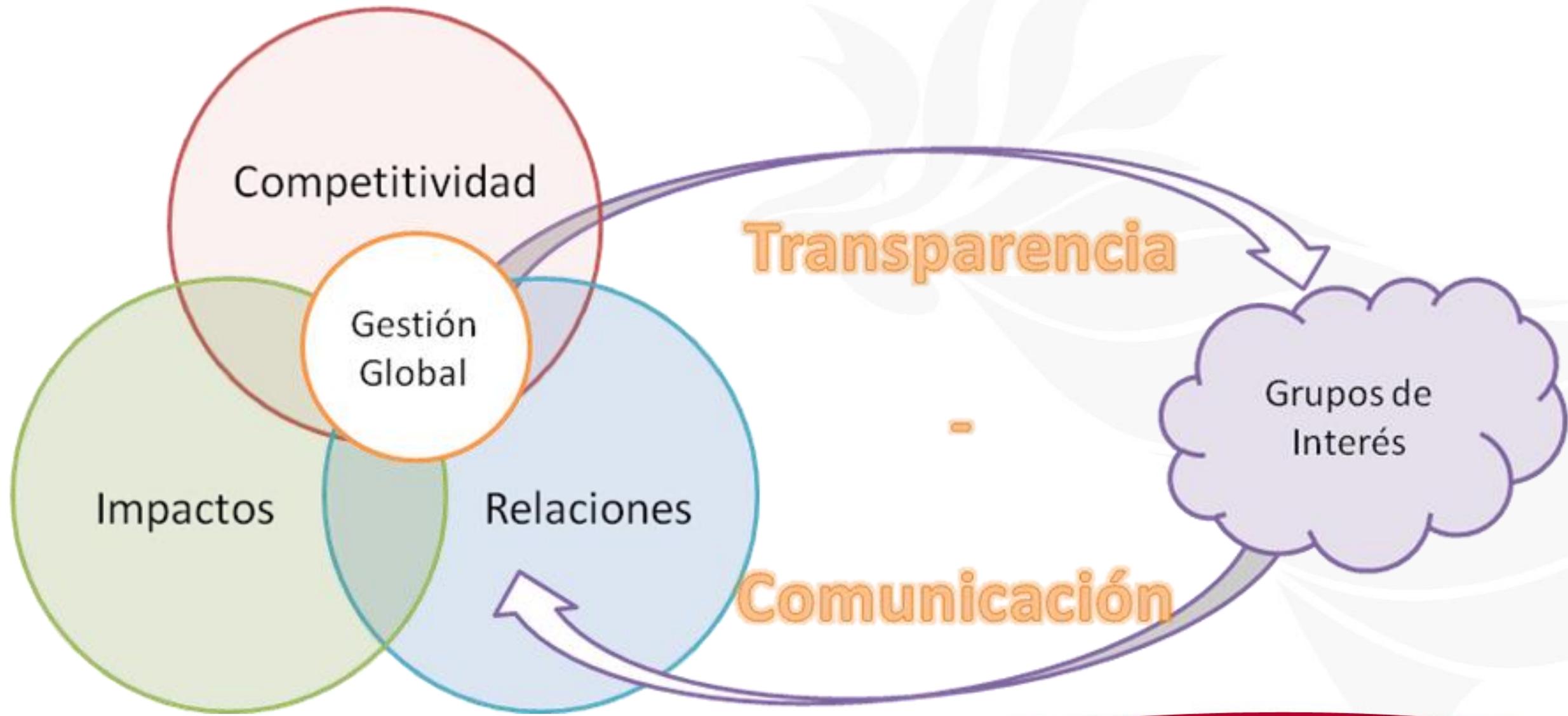
- El Instituto Tecnológico de Monterrey bajo la Cátedra de investigación *Humanismo y Gestión* desarrolló un modelo de sustentabilidad empresarial (Portales, et al., 2009).
- Este modelo crea un esquema de análisis penta-dimensional y un instrumento de diagnóstico de la sustentabilidad de la empresa (García de la Torre, et al., 2010).
- El instrumento se ha aplicado en varios países de Latinoamérica y el Caribe, incluyendo a Puerto Rico.

# Introducción al Modelo

**Dimensiones consideradas dentro del modelo son:**

- Gestión Global
- Competitividad
- Relaciones
- Impactos
- Transparencia





# Gestión Global

- Identificar los modos de llevar a cabo la gestión al interior de la empresa, conocimiento del modelo de negocios y su estructura.
  - Misión, visión y valores desarrollados
  - Planificación estratégica
  - Documentación de procesos o procedimientos
  - Diseño y seguimiento de indicadores de desempeño
  - Políticas claras sobre cuestiones éticas
  - Resultados



# Competitividad

- Conocimiento del mercado y de las diferentes características que debe de tener la empresa para lograr un mejor desempeño en tres ejes: social, económico y ambiental.
  - Recursos y competencias necesarias para el buen desempeño
  - Mecanismos para lograr eficiencia
  - Capacitación e innovación
  - Plan de mejoras continuas para el cumplimiento de los objetivos
  - Conocimiento de la industria
  - Investigación y desarrollo



# Relaciones

- Consiste en identificar los diferentes actores que intervienen en la empresa y de qué forma favorecen al mejor desempeño de la empresa.
  - Relación con los empleados, accionistas y clientes
  - Conocimiento de los grupos de interés
  - Mecanismos de comunicación
  - Compromiso para cumplir con clientes y proveedores
  - Mecanismos para conocer las necesidades de los grupos de interés



# Impactos

- Conocer cuáles son los impactos que genera la empresa tanto en el beneficio propio como en el exterior.
  - Nivel de salarios
  - Paga en función del desempeño
  - Indicadores para medir desempeño
  - Obligaciones de ley, ya sea con empleados, accionistas, proveedores o el medio ambiente.
  - Desarrollo de la comunidad y región en que opera



# Transparencia

- Identificar de que forma la empresa comunica sus resultados a aquellos grupos que le puedan brindar un valor agregado.
  - Estructura financiera al interior de la empresa
  - Cumplimiento con las obligaciones fiscales
  - Conocimiento de la legislación que le es aplicable a la empresa
  - Respeto por el cumplimiento de lo estipulado en los contratos
  - Modo de reportar las cuentas
  - Transparencia al interior
  - Mezcla de las finanzas de la empresa con las familiares



# Cuestionario de Diagnóstico

## Objetivo

- Instrumento de evaluación profunda diseñado para conocer el nivel de sustentabilidad que presentan las empresas que lo respondan.
- Resultados de la aplicación.
  - Definir un perfil de la sustentabilidad de la empresa
  - Conocer áreas de oportunidad y fortalezas
  - Generar recomendaciones y posibles líneas de acción
  - Apoyar a las empresas en la consecución de su sustentabilidad



# Cuestionario

## Características del instrumento:

- Consta de ciento seis preguntas (106 ítems) orientadas a brindar información estructural detallada de la empresa para cada una de las dimensiones del modelo.
- Las preguntas tienen diferentes pesos por dimensión en función del valor que aporta a los conceptos teóricos desarrollados.
- Cada dimensión está normalizada al 100%, de esta forma el perfil de sustentabilidad se realiza en función del porcentaje alcanzado.
- Las preguntas en su mayoría son de escoge y aquellas que son abiertas sirven para validar la información que la empresa está brindando.



# Descripción de la Muestra

- El cuestionario se administró de manera electrónica o personal en el domicilio donde se ubican las empresas participantes, según la preferencia del entrevistado.
- El muestreo de este estudio no fue al azar, sino por conveniencia en el sentido de que participaron aquellos empresarios que cumplían con las definiciones y estuvieron dispuestos a compartir la información, lo cual es común en este tipo de estudio.
- En el caso de Puerto Rico, la muestra utilizable de cuestionarios fue de **108** empresas.
- Se solicitó que la persona de mayor rango contestara el cuestionario, con el fin de asegurarnos de que conocía a cabalidad la perspectiva global de la empresa.



# Descripción de la Muestra

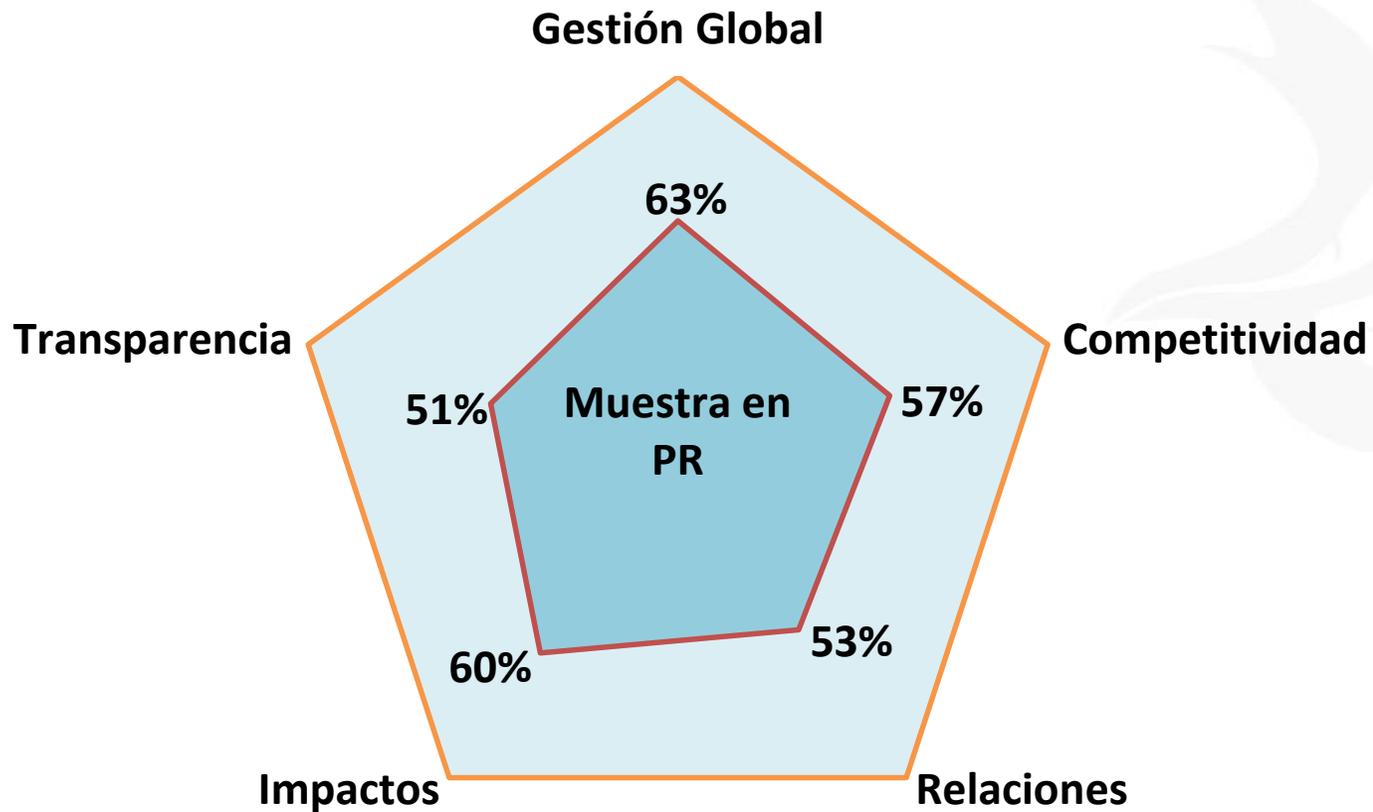
- Solo se encuestaron a micro, pequeñas y medianas empresas.
- Estas empresas se definen de acuerdo con la Ley Núm. 62 de 11 de junio de 2014 conocida como la Ley de Apoyo a las Microempresas, al Pequeño y Mediano Comerciante, las PyMES:
  - **Microempresa** es un negocio o empresas que genera un ingreso bruto menor de \$500,000 al año y posee 7 empleados o menos.
  - **Pequeño** comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto menor de \$3,000,000 al año y posee 25 empleados o menos
  - **Mediano** comerciante es un negocio o empresa que genera un ingreso bruto menor de \$10,000,000 al año y posee 50 empleados o menos.





# Aplicación del Modelo Pentadimensional a las PyMES en Puerto Rico





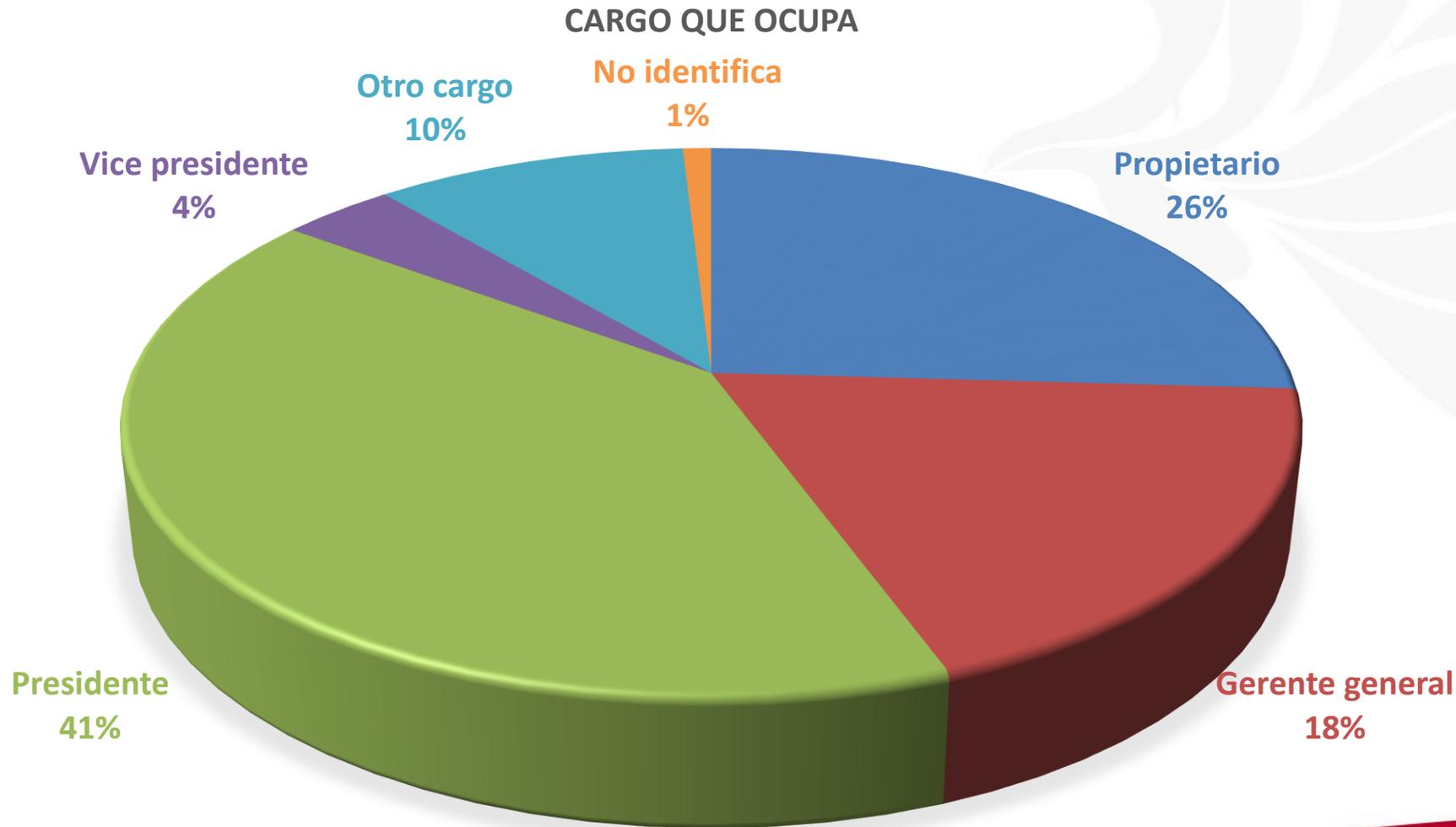
**Gráfica 1:**  
**Máximo (100%) y el promedio obtenido en la muestra de empresas en Puerto Rico en cada dimensión.**

Fuente: Elaboración propia.

**Máximo**
 **Promedio**



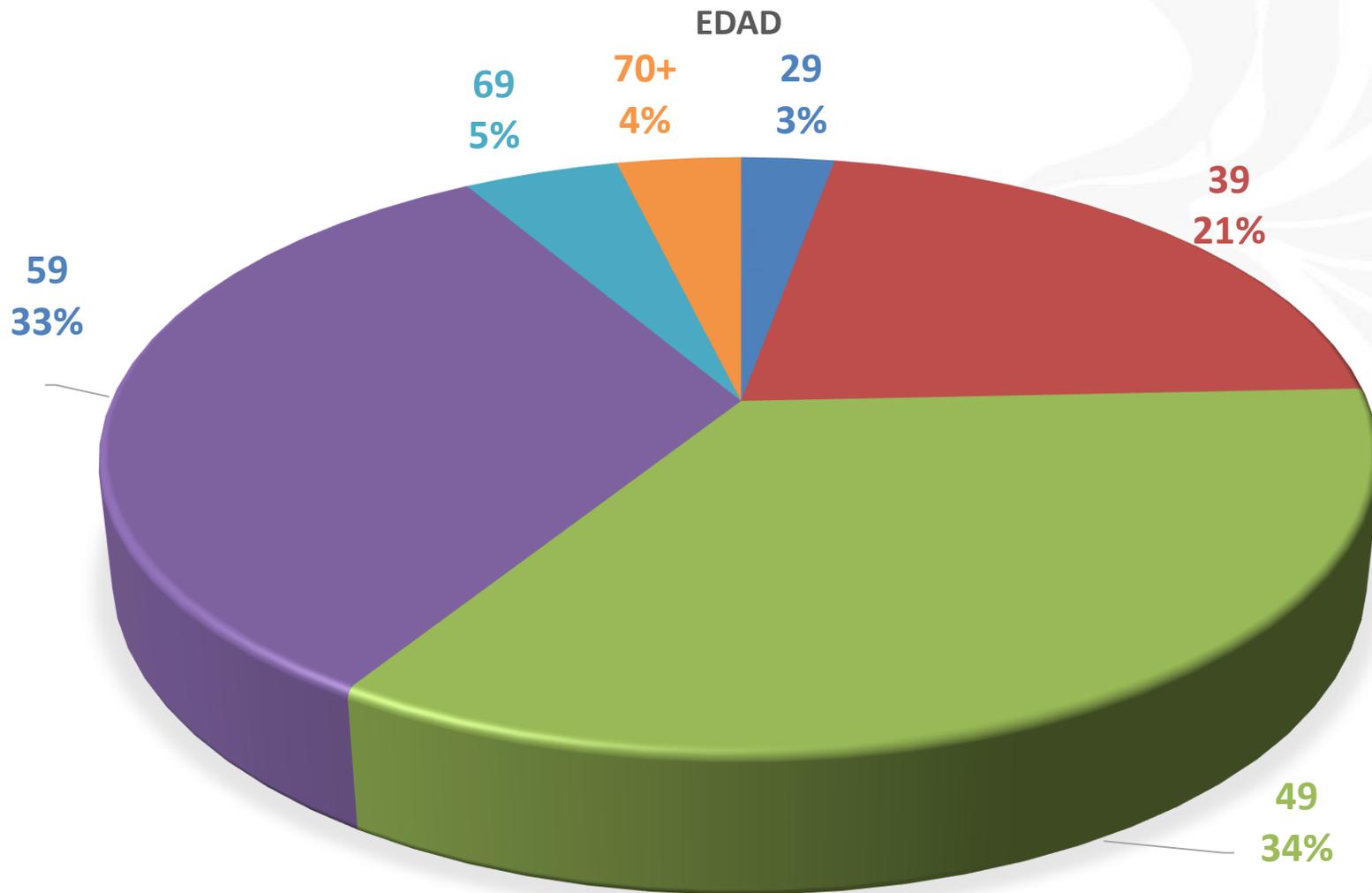
## Gráfica 2: Persona de la empresa que respondió el cuestionario.



Fuente: Elaboración propia



# Gráfica 3: Edad del participante



Fuente: Elaboración propia



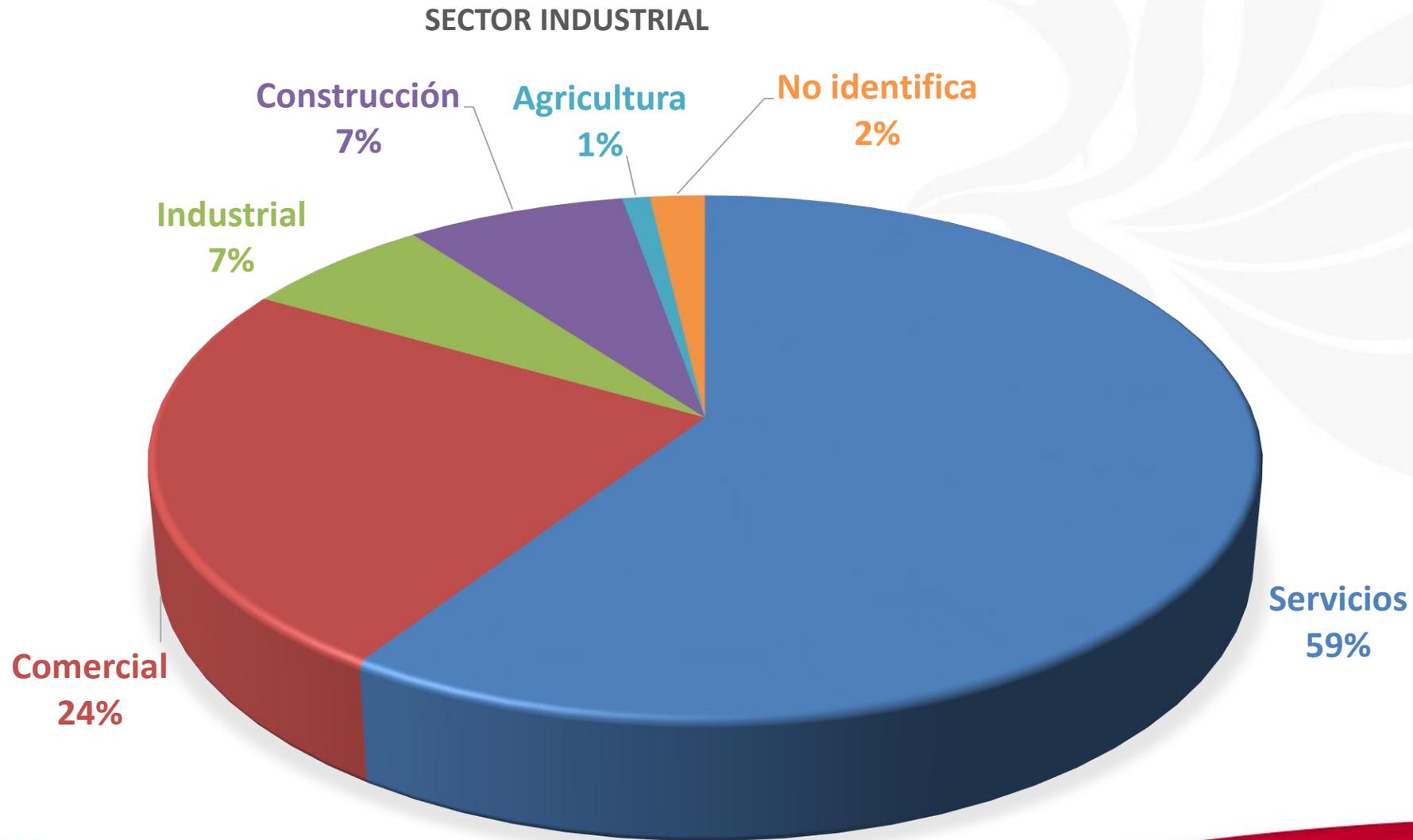
# Gráfica 4: Escolaridad del participante



Fuente: Elaboración propia



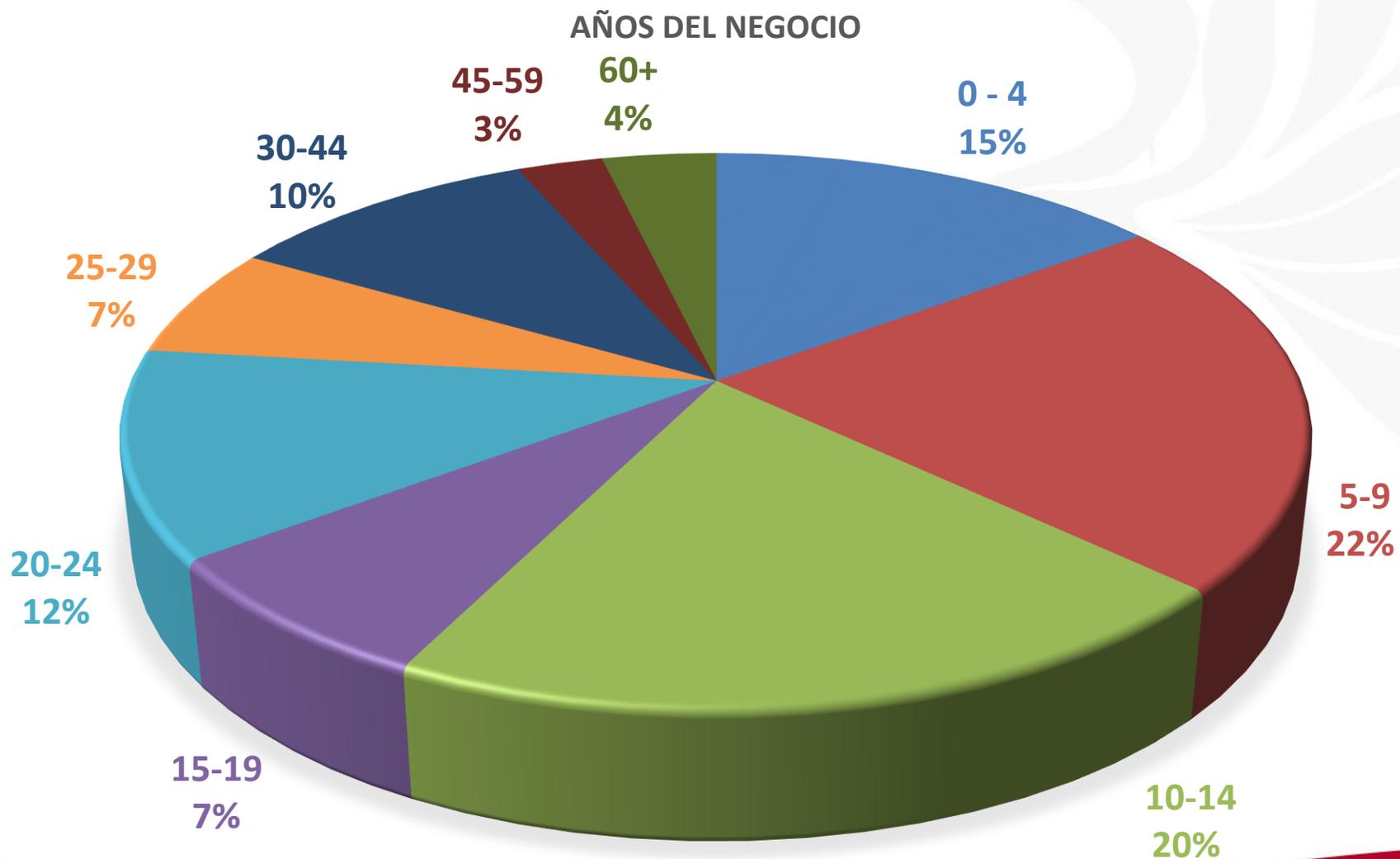
# Gráfica 5: Sector industrial de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia.



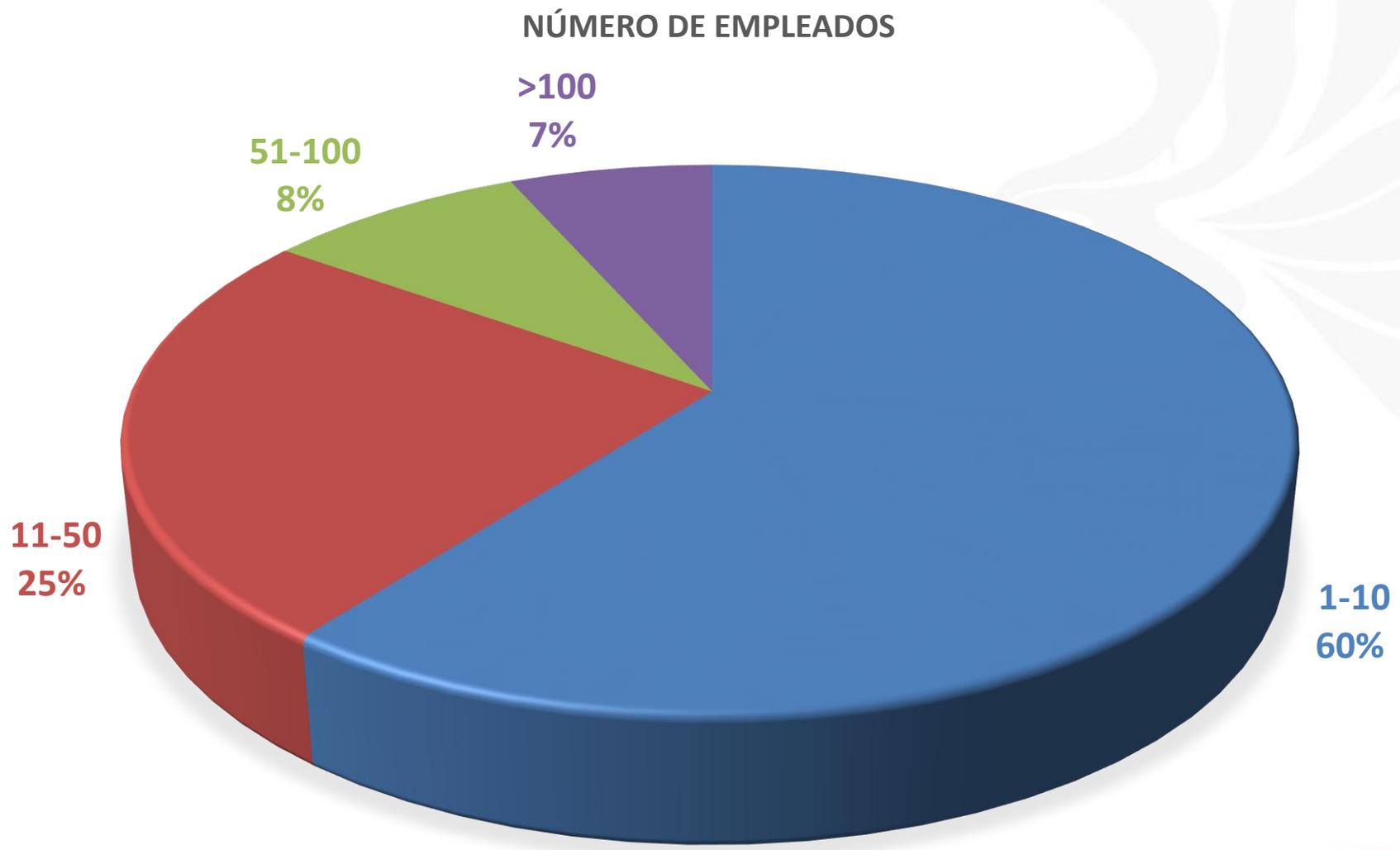
# Gráfica 6: Años del negocio



Fuente: Elaboración propia



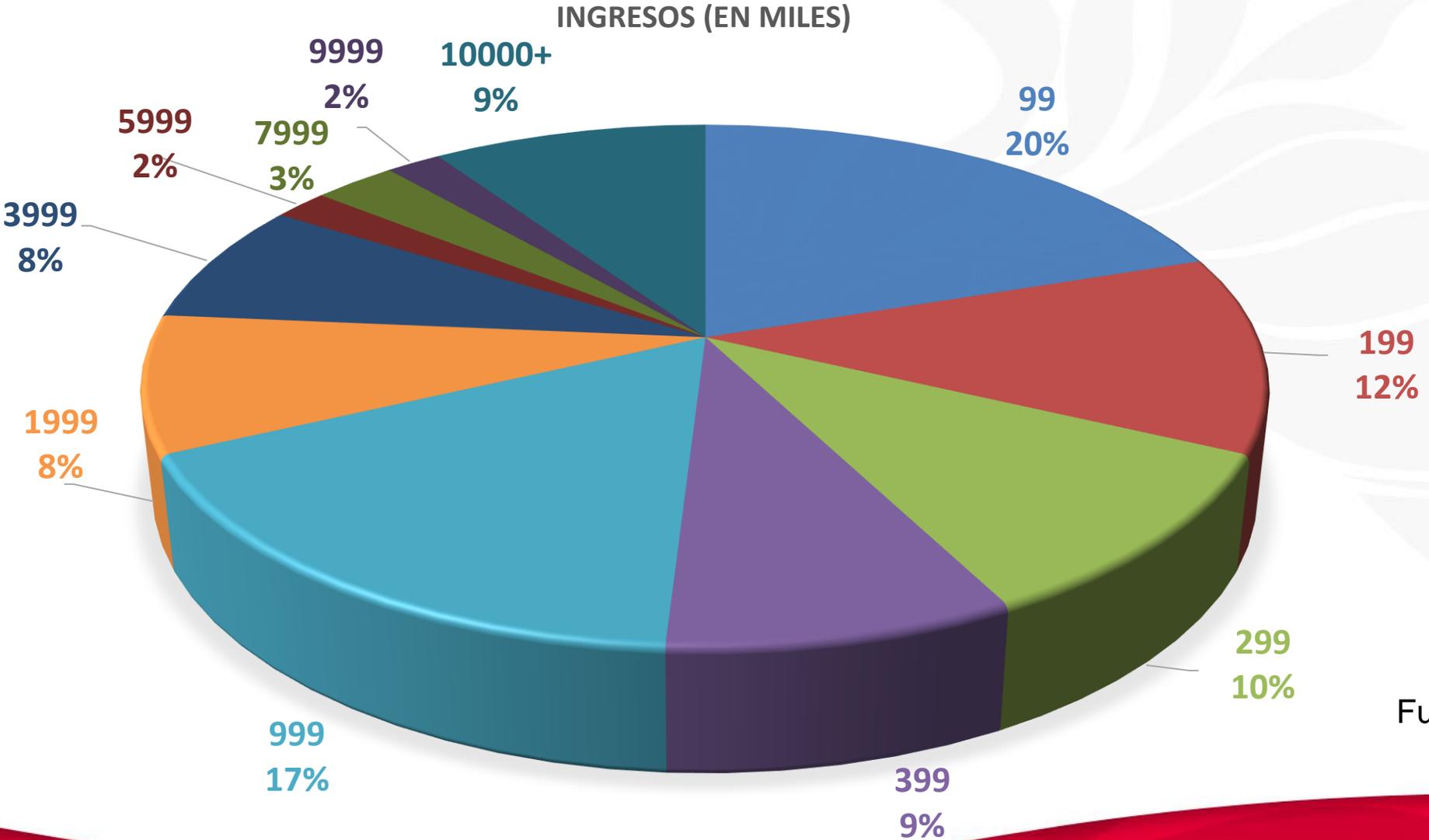
# Gráfica 7: Número de empleados en las empresas de la muestra.



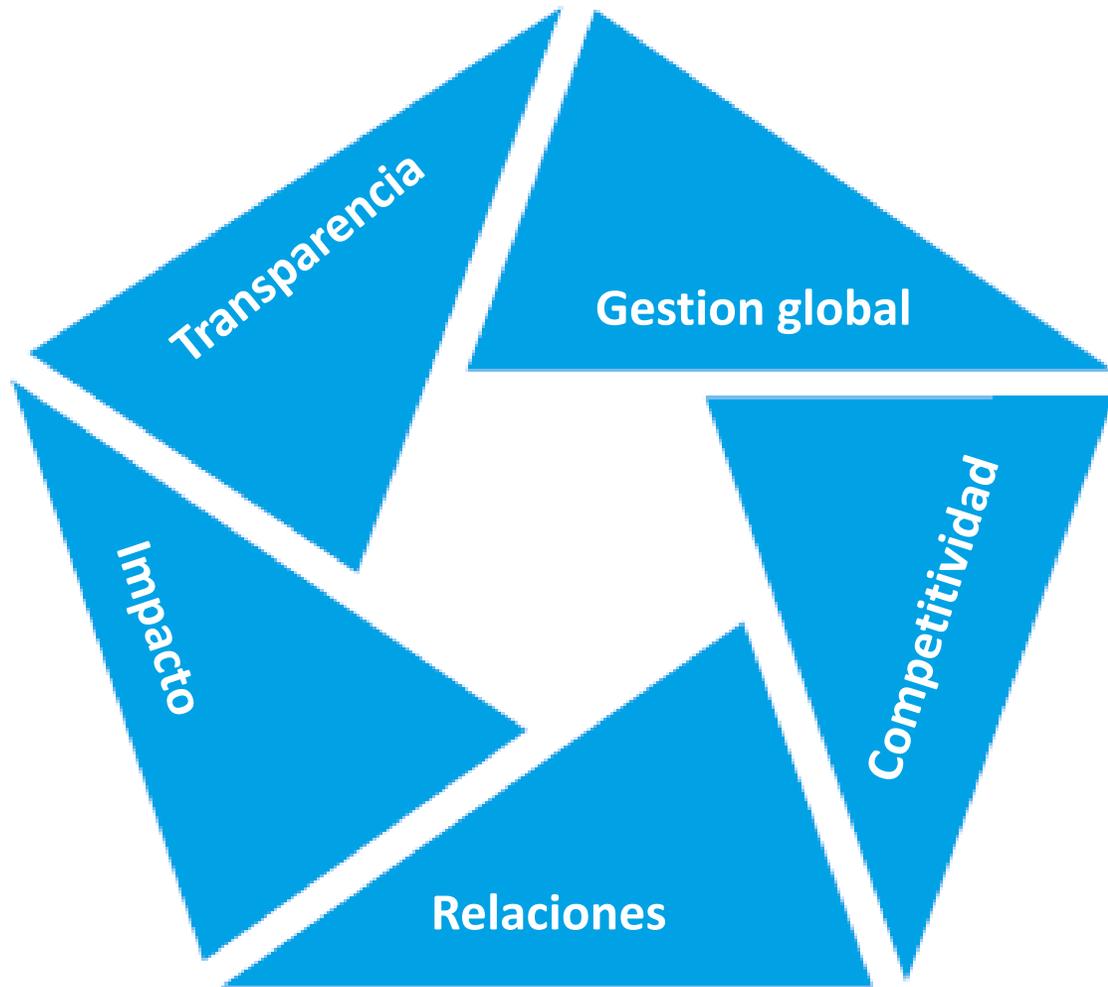
Fuente: Elaboración propia.



# Gráfica 8: Ingresos



Fuente: Elaboración propia.



# Resultados por Dimensiones



# Análisis de la Gestión Global de la Empresa

Pregunta	Promedio	Desviación
El operar actual de la empresa ayuda a que se cumplan esas metas y objetivos	0.85	0.158113883
¿Cree que el comportamiento general de la empresa está alineado con la misión, visión, valores y código de ética de su empresa?	0.828125	0.207289049
¿En qué porcentaje cree conocer las diferentes preocupaciones que tienen y presentan sus colaboradores?	0.7308333333	0.253308603
¿En qué porcentaje considera que se cumpla con estos procesos y procedimientos?	0.711666667	0.269067095
¿Los acuerdos a los que se llegan en estas juntas se cumplen en su totalidad?	0.666666667	0.238783466
La empresa tiene explicitada su misión y visión	0.65	0.281214567
La empresa cuenta con valores definidos	0.64	0.277378398
La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales	0.605	0.281622486
¿Existe una estrategia por parte de la empresa para lograr una buena reputación en su entorno?	0.515	0.21074455
Se cuenta con un organigrama de la empresa y la asignación de las responsabilidades para todos los empleados	0.5	0.26244533
¿Cuenta en su empresa con algún cargo o función responsable de promover y monitorear el accionar ético al interior y exterior de la empresa?	0.5	1.28323E-16
Se cuenta con un manual de procedimientos administrativos	0.5	9.69629E-17
Se han descrito los principales procesos de la empresa	0.5	3.81106E-16
Tiene metas y objetivos de su empresa para los próximos 5 años	0.5	4.74342E-16
Se organizan juntas periódicas (al menos semestrales) para revisar los resultados de la empresa donde se realicen acuerdos y se defina el rumbo de la organización	0.481481481	0.096225045
¿Cada cuánto tiempo se revisan?	0.38	0.490314351
¿Le gustaría que existiera?	0.378787879	0.117083362
Se cuentan con indicadores de desempeño de la empresa o un tablero de comando (scorecard)	0.37	0.203540098
El código de ética o conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa	0.357142857	0.228614978
En la redacción de la misión y visión participaron los distintos niveles de la empresa	0.282608696	0.253434901
La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente	0.272727273	0.254823596



# Gestión Global

## Prácticas más comunes (70% o más)

- Operación de la empresa ayuda a que se cumplan las metas y objetivos (85%).
- Operación está alineada con la misión, visión, valores y código de ética (83%).
- Conocimiento de las preocupaciones de sus empleados (73%).
- Cumplimiento con procesos y procedimientos (71%).

## Prácticas menos comunes (Menos de un 30%)

- Participación de los distintos niveles de la empresa en la redacción de la misión y visión (28%).
- Visión y misión de la empresa son revisadas periódicamente (27%).



# Implicaciones Gestión Global

- La mayoría de las empresas cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo sus operaciones.
- Áreas de oportunidad para que las empresas participantes puedan desarrollarse a largo plazo:
  - Revisión periódica de la misión y visión de su empresa.
  - Descripción formal de los procesos de la empresa.
  - Creación de manuales de procedimientos administrativos.
  - Desarrollo de indicadores de desempeño de la empresa.
  - Supervisión del comportamiento ético de todos sus grupos de interés, dentro y fuera de la empresa.



# Análisis de la Competitividad

Pregunta	Promedio	Desviación
Se cuenta con un buen conocimiento sobre la situación en la que se encuentra el sector industrial o giro de la empresa	0.852273	0.19676292
Se realiza la operación buscando el aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos	0.822222	0.18936363
Conoce las competencias que deberán desarrollar sus colaboradores para la mejora de su productividad	0.794444	0.20147812
Medio 1	0.76	0.43141911
Posee los recursos (financieros, materiales y humanos) suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. Materiales	0.733696	0.21345162
Posee los recursos (financieros, materiales y humanos) suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. Humanos	0.684783	0.20706133
Posee los recursos (financieros, materiales y humanos) suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. Financieros	0.673913	0.24077171
¿Con qué frecuencia se implementan estas nuevas ideas en la empresa?	0.636364	0.19027631
Mecanismo 1	0.56	0.50142654
Se le da seguimiento y se mejora el aprovechamiento eficiente de los recursos	0.543478	0.19933464
Se tienen identificadas las capacidades y habilidades de las personas que trabajan en la empresa	0.53	0.17956864
En el interior de la empresa hay medios para proponer y desarrollar nuevas ideas, por parte de los trabajadores/colaboradores, para mejorar la operación	0.48913	0.14866556
¿Conoce completamente cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesita para tener el desempeño deseado de su empresa? Materiales	0.455556	0.14389952
Hay mecanismos para que las personas que trabajan en su empresa puedan desarrollar todo su potencial	0.455	0.18687822
¿Conoce completamente cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesita para tener el desempeño deseado de su empresa? Financieros	0.454545	0.14540168
¿Conoce completamente cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesita para tener el desempeño deseado de su empresa? Humanos	0.454545	0.14540168
Cuenta con un sistema de mejora continua en aspectos de calidad y productividad	0.445652	0.18939262
Mecanismo 2	0.44	0.50142654
Medio 2	0.36	0.48487322
Se cuenta con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa	0.318182	0.25226249
Estas competencias se encuentran identificadas en cada uno de los diferentes perfiles de puestos	0.205128	0.24915512



# Competitividad

## Prácticas más comunes (70% o más)

- Conocimiento sobre la situación en la que se encuentra el sector industrial (85%).
- Operación aprovecha responsablemente y eficientemente los recursos (82%).
- Conocimiento de las competencias que deben tener sus empleados para mejorar la productividad (79%).
- Posee los recursos (financieros, materiales y humanos) para desarrollar la estrategia de la empresa (73%).

## Prácticas menos comunes (Menos de un 30%)

- Competencias de los empleados se encuentran identificadas formalmente en descripciones de puestos (21%).



# Implicaciones Competitividad

- La mayor parte de las empresas de la muestra manifestaron conocer la situación de su industria, están conscientes de la necesidad de mejorar la productividad y buscan la eficiencia en el uso de los recursos, lo cual es clave para mantenerse competitivos.
- Áreas de oportunidad para que las empresas participantes puedan desarrollarse a largo plazo:
  - Identificar formalmente las competencias que deben tener los empleados en los diferentes puestos para poder reclutar el mejor talento y evaluar su productividad.
  - Desarrollo de sistemas de mejoramiento continuo en aspectos de calidad y productividad que le permitan mantenerse competitivo.
  - Conocer mejor los recursos humanos, materiales y financieros que necesitan para desarrollar la estrategia de negocio a corto y largo plazo.



# Análisis de las Relaciones

Pregunta	Promedio	Desviación
La empresa toma en cuenta las inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados para el mejor funcionamiento de la misma	0.889534884	0.13695591
Conoce e identifica a quién impacta y/o interesa la labor que realiza la empresa (grupos de interés o partes interesadas)	0.851190476	0.156753689
La empresa se preocupa por conocer las necesidades y mejorar las condiciones de trabajo y remuneraciones de los empleados más allá de las exigencias legales	0.831395349	0.178626791
La empresa está atenta a las necesidades de sus colaboradores en materia de salud y seguridad	0.831395349	0.202079444
¿En qué porcentaje considera que la empresa da respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados?	0.794146341	0.177847907
En la selección de proveedores que estén alineados al desempeño de la empresa, ¿se promueve que estos sean de la localidad?	0.755681818	0.2668106
Enumere estos grupos de interés o partes interesadas	0.72	0.453557368
Mecanismo 1	0.66	0.478518121
¿De qué forma se realiza la capacitación a colaboradores?	0.66	0.478518121
La empresa capacita a sus colaboradores sobre cómo mejorar la atención a sus cliente:	0.636363636	0.282506151
Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer objetivos y resultados de la empresa en todos los niveles de la organización	0.529069767	0.251242758
La empresa realiza evaluaciones de desempeño de los directivos y de los empleados	0.448863636	0.256199558
Existen mecanismos de comunicación de los resultados del negocio periódicamente a los accionistas	0.43452381	0.214273616
Participa en alguna labor de beneficio, deportiva o social con sus vecinos, con organizaciones de la colonia o municipio donde se encuentra su empresa	0.423076923	0.182758884
¿La empresa posee una evaluación de satisfacción del cliente donde se incluyen: reclamaciones y sugerencias?	0.403409091	0.248342816
¿Con qué frecuencia se comunican estos resultados?	0.3875	0.221760302
La empresa realiza evaluaciones sobre clima organizacional	0.35	0.235081173
La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus accionistas	0.3125	0.109632252
Cuenta con un programa de capacitación y plan de vida y carrera para sus empleados	0.269230769	0.259437261



# Relaciones

## Prácticas ***más*** comunes (70% o más)

- Toma en cuenta las inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados (89%).
- Se preocupa por conocer las necesidades y mejorar los salarios y las condiciones de trabajo de los empleados más allá de la ley (83%).
- Está atenta a las necesidades de sus empleados en materia de salud y seguridad (83%).
- Conoce e identifica a quién impacta y le interesa la labor que realiza la empresa (grupos de interés o partes interesadas) (85%).
- Promueve que los proveedores sean de la localidad (76%).

## Prácticas ***menos*** comunes (Menos de un 30%)

- Cuenta con un programa de capacitación (27%).
- Cuenta con un plan de carrera para sus empleados (27%).



# Implicaciones de las Relaciones

- Las organizaciones participantes manifiestan tener diferentes grados de relación con sus grupos de interés, siendo los accionistas y los empleados los grupos que, en promedio, mejor conocen y atienden.
- Áreas de oportunidad para que las empresas participantes puedan desarrollarse a largo plazo:
  - Mejorar las relaciones con los consumidores, proveedores y otros grupos de interés.
  - Crear programas de capacitación continua para que los empleados aumenten su productividad.
  - Crear plan de carrera para retención y aumento de productividad de los empleados talentosos a corto y largo plazo.
  - Participar en actividades de beneficio con los vecinos u organizaciones de la comunidad donde se encuentra la empresa.



# Análisis de Impacto

Pregunta	Promedio	Desviación
Se tiene conocimiento de cuáles son los mejores clientes de la empresa y cuáles podrían ser sus clientes potenciales	0.846590909	0.163677834
Se tienen prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados	0.831395349	0.242266887
El rango de salarios corresponde a los del sector o industria al que pertenece la empresa	0.795454545	0.217495838
Conoce cuál es la aportación de la empresa a la comunidad en la que ésta opera	0.744186047	0.200359588
¿Cuál es el porcentaje de satisfacción de la rentabilidad del negocio por parte de los accionistas?	0.735	0.241220017
Se da un seguimiento a la reputación de la empresa en la comunidad	0.670454545	0.239747489
Se conoce cuál es el porcentaje que representa la empresa en la facturación de sus proveedores	0.604651163	0.268552991
Se cuenta con un control de puntualidad y asistencia de los empleados	0.556818182	0.304346595
La empresa toma medidas relacionadas con ruidos, olores y movimiento de vehículos más allá de las regulaciones existentes, para mejorar la calidad de vida de la comunidad más próxima	0.48125	0.182464433
Establece compromisos explícitos a favor del medio ambiente y tiene metas formales en este sentido	0.470238095	0.235573903
Se realizan de forma transparente evaluaciones del desempeño de directores y empleados	0.465909091	0.278027255
Los sueldos de un mismo puesto son iguales independientemente de que sean ocupados por hombres o mujeres	0.433333333	0.171887913
De los productos que la empresa produce y/o comercializa, la empresa conoce en qué forma afectan al medio ambiente	0.402439024	0.200608829
Conoce la tasa de rotación de su personal	0.388888889	0.211829636
Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables	0.384615385	0.213416397
¿Cuál es la tasa de rotación de su empresa?	0.38	0.490314351
Se han eliminado prácticas que no favorecen la creación de reputación de la empresa entre sus clientes	0.378787879	0.21759707
Se cuenta con un plan enfocado al uso de combustibles o energías menos contaminantes	0.36627907	0.191709394
¿Cuáles?	0.36	0.484873221
Cuenta con un programa de separación de desechos y reciclaje post-consumo de lo que genera la empresa e invita a que se haga lo propio en los hogares de los empleados	0.344827586	0.235411808
Se desarrollan planes para el cambio generacional en la empresa	0.323529412	0.246296092
La empresa da seguimiento y documenta las quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente que le competen por su actividad	0.166666667	0.246182982



# Impacto

## Prácticas más comunes (70% o más)

- Se tiene conocimiento de cuáles son los mejores clientes de la empresa y los clientes potenciales (85%).
- Se tienen prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados (83%).
- Conoce cuál es la aportación de la empresa a la comunidad en la que ésta opera (74%).
- Satisfacción con la rentabilidad del negocio por parte de los accionistas (74%).

## Prácticas menos comunes (Menos de un 30%)

- Seguimiento y documentación de las quejas o denuncias sobre la agresión al medio ambiente que le competen por su actividad (17%).



# Implicaciones del Impacto

- Los empresarios encuestados conocen cuáles son sus mejores clientes y cuáles podrían ser sus clientes potenciales lo cual les permite ser más productivo en la venta y desarrollo de productos y servicios. Además, cumplen con sus obligaciones con los empleados, la comunidad y los accionistas.
- Áreas de oportunidad para que las empresas participantes puedan desarrollarse a largo plazo:
  - Eliminar prácticas que no favorecen la reputación de la empresa entre sus clientes para retener y atraer mayor número de clientes.
  - Conocer la tasa de rotación de personal para reducir costos.
  - Crear planes para el cambio generacional en la empresa para mantener la estabilidad de la misma a largo plazo.
  - Reducir diferencias salariales entre hombres y mujeres que ocupan puestos iguales o similares para garantizar igualdad y evitar demandas costosas.



# Análisis de la Transparencia

Pregunta	Promedio	Desviación
Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y legales	0.94047619	0.144085889
Todos los empleados tienen un expediente donde se encuentre aspectos que pueden ser de interés para la empresa (contratos, documentación de identidad, inscripción al Seguro Social, copias de recibos de nómina, etc)	0.767857143	0.272705825
Las prestaciones de ley están dadas conforme al sueldo real percibido por parte del trabajador	0.767857143	0.272705825
Conoce cuáles son las distintas alternativas para reportar aspectos sociales y ambientales relacionados con la operación de su negocio	0.62195122	0.274556183
Los riesgos para la salud o seguridad están claramente descritos en las etiquetas de sus productos	0.6	0.204124145
Mecanismo 1	0.56	0.501426536
Se da un informe periódico o anual a los accionistas sobre el desempeño de la empresa	0.472972973	0.275023886
Se cuenta con evidencia de las declaraciones periódicas realizadas ante las diferentes instancias de gobierno	0.414893617	0.189941322
Se tienen separadas las finanzas de la empresa de las familiares	0.406976744	0.196874808
Conoce la legislación y normatividad a la que está sujeta su empresa	0.40625	0.19722139
Existen mecanismo para tener acceso a la información de la empresa de forma rápida y eficaz. (Software, hardware, equipos en red, etc)	0.3875	0.211451031
Existe algún mecanismo de denuncia de situaciones de abuso, hostigamiento o acoso en la empresa	0.370967742	0.222401361
Utiliza o compra productos o servicios "pirata" (software, marcos, derechos de propiedad...)	0.274390244	0.075101557
¿Se llevan a cabo auditoría externas, fiscales, ISO o de otro tipo?	0.264705882	0.257247878
Mecanimo 2	0.26	0.443087498
Mecanismo 3	0.1	0.303045763
Incluye en su informe anual sus acciones y contribuciones en los aspectos económico, social y medioambiental	0.083333333	0.188982237
La empresa ha utilizado mecanismos de corrupción para obtener algún beneficio para usted y su empresa	0.05	0.158113883



# Transparencia

## Prácticas más comunes (70% o más)

- Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y legales (94%).
- Todos los empleados tienen un expediente donde se encuentra la documentación requerida por ley y de interés para la empresa (77%).
- Las obligaciones de ley son consistentes con el sueldo recibido por parte de los empleados (77%).

## Prácticas menos comunes (Menos de un 30%)

- Auditoría externas, fiscales, ISO o de otro tipo (26%).
- Informe anual incluye sus acciones y contribuciones en los aspectos económico, social y medioambiental (8%).



# Implicaciones de la Transparencia

- La mayoría de los participantes cumplen con aspectos regulados por ley, en particular aspectos fiscales y laborales, ya que las multas y demandas legales pueden ser sumamente costosas.
- Áreas de oportunidad para que las empresas participantes puedan desarrollarse a largo plazo:
  - Separación de las finanzas de la empresa de las familiares para mantener la estabilidad económica de la empresa y de la familia a corto, mediano y largo plazo.
  - Mecanismos para tener acceso a la información del negocio, informes de los aspectos económico, social y medioambiental, así como auditorías externas.



# Clasificación por Nivel de Sustentabilidad

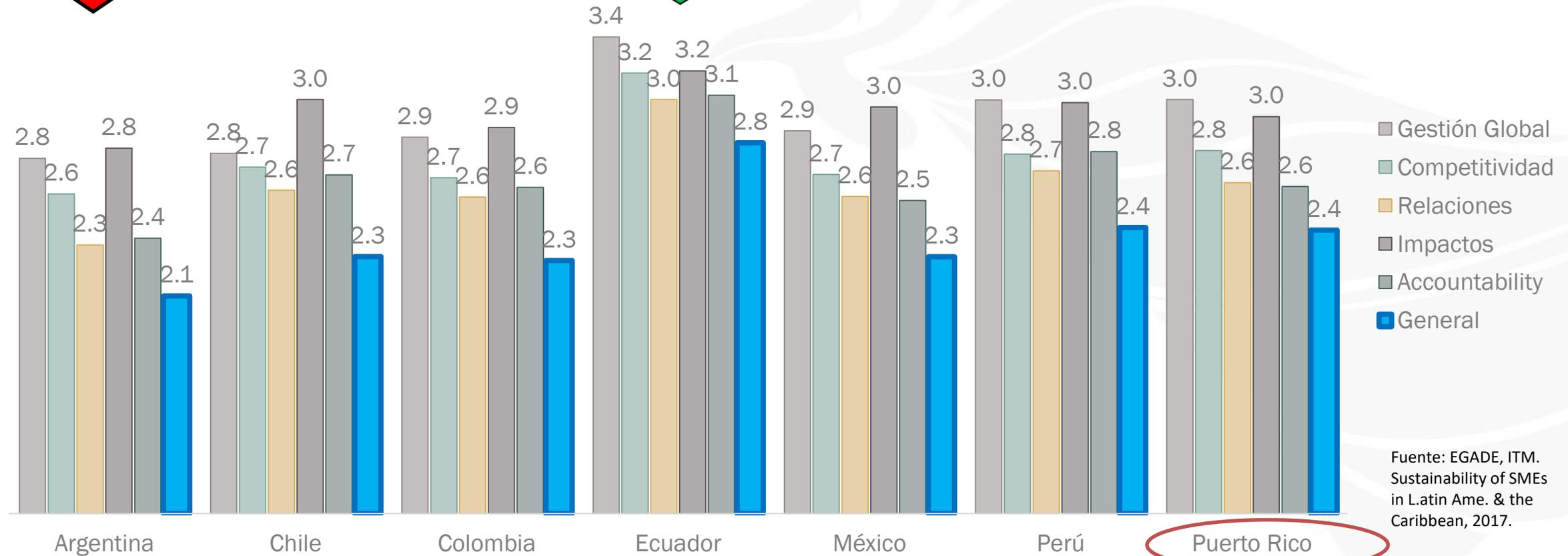
Nivel	Gestión Global	Competitividad	Relaciones	Impactos	Transparencia	General
1	23	9	9	9	11	14
2	75	42	22	16	22	38
3	10	56	77	53	73	<b>55</b>
4	0	1	0	30	2	1
5	0	0	0	0	0	0

# Nivel de Sustentabilidad



- Según el análisis del modelo pentadimensional el **51%** de las empresas de la muestra se encuentran en una etapa intermedia de la sustentabilidad (nivel 3 de 5 niveles de sustentabilidad).

# Comparación de Niveles de Sustentabilidad



Fuente: EGADE, ITM. Sustainability of SMEs in Latin Ame. & the Caribbean, 2017.



# Conclusión

De este estudio se desprende que en Puerto Rico:

- Existen PyMES que buscan incorporar las mejores prácticas corporativas para competir y perdurar a largo plazo.
- Las PyMES participantes se encuentran en una etapa intermedia de la sustentabilidad.
- Las PyMES deben atender aspectos claves del negocio para dar pasos hacia adelante respecto a la sustentabilidad.
- Existe una necesidad de modificar los modelos de negocios, incrementar la capacidad de competir, adaptarse al cambio, potenciar la creación de productos y servicios innovadores y crear ecosistemas empresariales más eficientes.



# Referencias

- Compañía de Comercio y Exportación (CCE). (2016, mayo 31). *Segundo informe anual sobre el estado de situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico-2015*. [San Juan, P.R.]: Lcdo. Francisco Chévere. Recuperado de [http://www.comercioyexportacion.com/images/Informe PYMES-2015.pdf](http://www.comercioyexportacion.com/images/Informe_PYMES-2015.pdf)
- Congressional Task Force on Economic Growth in Puerto Rico. (2016, diciembre 20). *Report to the House and Senate, 114th Congress*. [Washington, D.C.]. U.S. Congress. Recuperado de <https://www.finance.senate.gov/imo/media/doc/Bipartisan%20Congressional%20Task%20Force%20on%20Economic%20Growth%20in%20Puerto%20Rico%20Releases%20Final%20Report.pdf>
- García de la Torre, C., Portales, L., Camacho Ruelas, G. & Arandía Pérez, O. (2010). Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PyMES. *Administración y Organizaciones*, 12(24), 91-103
- Ley de Apoyo a la Microempresa, al Pequeño y Mediano Comerciante, Ley núm. 62 de 11 de junio de 2014. Recuperado el 17 de junio de 2017 de <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2014/lexl2014062.htm>
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho Ruelas, G. & Arandía Pérez, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y Organizaciones*, 23(12), 113-129.



*¡Gracias!*

*arleen.hernandez1@upr.edu*  
*theany.calderon1@upr.edu*



UPR LA IUPI

