



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

IMPLEMENTACIÓN DEL REPORTE INTEGRADO EN CENTRIA

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Contabilidad**

**Presentado por
Alejandra Fiorella Mautino Lora**

Asesor: Pedro Ruíz Hurtado

[0000-0003-2722-0778](tel:0000-0003-2722-0778)

Lima, junio 2021

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en explicar el proceso de implementación del Reporte Integrado en Centria SAC el cual se enfoca en mejorar la calidad de la información, explicar cómo el negocio interactúa con el entorno interno y externo. Además, busca apoyar decisiones y acciones que se enfoquen en crear valor en el tiempo.

El diseño de la investigación es exploratorio y descriptivo, se utilizó información de la empresa para obtener la propuesta de mejora, así como también sirvió para describir los procesos internos.

Como consecuencia de ello se propone implementar un mapeo de *stakeholders*, una matriz de materialidad, elaboración de una matriz de conectividad y tablero de control integrado. Para lo cual, todos estos elementos están relacionados a la forma de comunicar el valor creado por Centria a los diversos grupos de interés.

De esta forma, el trabajo de investigación aplicada permite implementar el Reporte Integrado que explica la conectividad de información y permite informar las actividades a nivel social, económico y ambiental de manera transparente.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to implement the integrated report in Centria SAC which focuses on improving the quality of information, explaining how the business interacts with the internal and external environment. Also seeks to support decisions and actions that focus on creating value over time.

The design of the research is exploratory and descriptive, information from the company was used to obtain the improvement proposal, as well as served to describe the internal processes.

As a result, it is proposed to implement a mapping of *stakeholders*, matrix of materiality in addition to the elaboration of a connectivity matrix and integrated control board for which all these elements are related to the way of communicating the value created by Centria for the various *stakeholders*.

In this way, the applied research work allows to implement the integrated report that explains the connectivity of information and allows to inform activities at the social, economic and environmental level in a transparent way.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	V
ÍNDICE DE ANEXOS	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	2
1.1. Descripción del sector.....	2
1.2. Descripción de la empresa.....	2
1.3. Objetivos de la investigación aplicada	3
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivo específico	4
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN POR MEJORAR.....	4
2.1. Situación actual	4
2.2. Análisis de la empresa	5
2.2.1. Análisis del entorno	5
2.2.1.1. Análisis del macroentorno	5
2.2.1.2. Análisis del microentorno	6
2.2.2. Análisis interno	8
2.2.3. Matriz FODA.....	10
2.3. Problema principal, causas y efectos	10
2.3.1. Gestión de <i>stakeholders</i>	11
2.3.2. Gestión de la comunicación interna y externa	11
2.3.3. Gestión estratégica.....	12
2.4. Conclusión del problema.....	12
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
3.1. Marco teórico.....	13
3.1.1. Antecedentes	13

3.1.2.	Bases teóricas	15
3.1.2.1.	Reporte financiero.....	15
3.1.2.2.	Reporte de Sostenibilidad	16
3.1.2.3.	Responsabilidad Social Empresarial	16
3.1.2.4.	Reporte Integrado	17
A.	¿Qué es el Consejo Internacional de Reporte Integrado “International Integrated Reporting Council” IIRC)	18
B.	Marco Internacional del Reporte Integrado	18
C.	Objetivo del Reporte Integrado.....	18
3.1.2.5.	Teoría de stakeholders	20
3.1.2.6.	Contabilidad social.....	20
3.2.	Marco conceptual	21
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		24
4.1.	Tipo de la investigación	24
4.2.	Diseño de la investigación.....	24
4.3.	Técnica de la investigación	25
4.4.	Muestra.....	25
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS		26
5.1.	Pilares para la implementación del Reporte Integrado	26
5.2.	Cinco etapas hacia un Reporte Integrado.....	27
5.2.1.	Observar el mundo exterior e involucrarse con los <i>stakeholders</i>	27
5.2.1.1.	Proceso de involucramiento de stakeholders	27
5.2.1.2.	Temas materiales identificados por cada grupo de interés	36
5.2.2.	Determinar la propuesta de valor para los <i>stakeholders</i> y renovar la estrategia 39	
5.2.3.	Alinear los procesos internos con la estrategia.....	49
5.2.4.	Desarrollar el tablero de control integrado.....	58
5.2.4.1.	Matriz de conectividad.....	58
5.2.4.2.	Tablero de control integrado	64
5.2.5.	Integrar el Reporte Integrado para un mejor diálogo con los inversores	66
5.3.	Valoración de la propuesta.....	67
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		70

6.1. Conclusiones	70
6.1.1.1. Conclusión respecto al objetivo general	70
6.1.1.2. Conclusión respecto al objetivo específico 1	70
6.1.1.3. Conclusión respecto al objetivo específico 2	70
6.1.1.4. Conclusión respecto al objetivo específico 3	70
6.1.1.5. Conclusión respecto al objetivo específico 4	71
6.1.1.6. Conclusión respecto al objetivo específico 5	71
6.2. Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	8
TABLA 2. MATRIZ FODA	10
TABLA 3. GRUPOS DE INTERÉS DE CENTRIA.....	28
TABLA 4. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	29
TABLA 5. TEMAS MATERIALES PARA LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	36
TABLA 6. CONCEPTO DE LOS TEMAS MATERIALES PARA LOS <i>STAKEHOLDERS</i> 37	
TABLA 7. PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR	48
TABLA 8. LOS 13 INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA EQUIPOS ALTAMENTE EFICACES.....	51
TABLA 9. COMPROMISO CON LOS COLABORADORES: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO, IGUALDAD Y RESPETO.....	59
TABLA 10. SER EL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS INNOVADOR, TECNOLÓGICO Y RESPONSABLE CON LA SOCIEDAD	60
TABLA 11. INCREMENTAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS GARANTIZADO: PRECIO COMPETITIVO Y LA CALIDAD DE TRABAJO.....	61
TABLA 12. SER UNA COMPAÑÍA RENTABLE Y CON DISCIPLINA FINANCIERA..	62

TABLA 13. ASOCIACIONES CLAVE DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DEL NEGOCIO.....	63
TABLA 14. TABLERO DE CONTROL INTEGRADO	65
TABLA 15. BENEFICIOS DEL REPORTE INTEGRADO.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GRADO DE ADOPCIÓN DEL REPORTE INTEGRADO	14
GRÁFICO 2. MATRIZ DE MATERIALIDAD CENTRIA.....	37
GRÁFICO 3. RESULTADO NPS CON CLIENTES.....	45
GRÁFICO 4. VALORACIÓN AL REPORTE INTEGRADO POR PARTE DE GERENCIAS CENTRIA	68
GRÁFICO 5. VALORACIÓN DEL REPORTE INTEGRADO SEGÚN LOS COLABORADORES DE DISTINTAS ÁREAS	68
GRÁFICO 6. VALORACIÓN AL REPORTE INTEGRADO SEGÚN LOS CLIENTES .	69

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS.....	78
ANEXO 2 CARACTERÍSTICAS DE UN CHAMPION DE FOCO EN EL CLIENTE	79
ANEXO 3 FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	79
ANEXO 4 FLUJOGRAMA DE REUNIONES CON CLIENTES.....	80
ANEXO 5 FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DEL PRICING	81
ANEXO 6: CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	82
ANEXO 7 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL: PEDRO LOZADA	83
ANEXO 8 ENTREVISTA A LA GERENTE DE TALENTO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA: FERNANDA GIAMBIRINI	83
ANEXO 9 ENTREVISTA A LA GERENTE DE SISTEMAS E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA: ERIKA ACOSTA.....	84

ANEXO 10 ENTREVISTA A LA GERENTE DE CONTRALORÍA Y FINANZAS: RAÚL RAMOS	84
ANEXO 11 ENTREVISTA A LA GERENTE DE AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO: JOSÉ PINGLO	85
ANEXO 12 ENTREVISTA: JEFA DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y EXPERIENCIA AL CLIENTE.....	85
ANEXO 13 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO	86
ANEXO 14 ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL REPORTE INTEGRADO	86

INTRODUCCIÓN

Los efectos de economías sobre otras es el resultado de la globalización que consiste en la integración de distintas economías en una sola economía de mercado mundial. La globalización es un proceso por el cual las empresas tienen una posición competitiva tanto a nivel nacional como regional y mundial. Este proceso se ha vuelto más exigente con el desarrollo tecnológico y económico y esto en términos monetarios se ve reflejado en las crisis financieras globales. Ante ello, se pretende promover la estabilidad financiera y el desarrollo sostenible a través de mejores decisiones de inversión, comportamiento empresarial y presentación de informes los cuales no solo están afectados por factores financieros sino también por los no financieros, estos últimos hoy en día tienen mayor peso en la toma de decisiones y por ende en los resultados.

Ante esta situación, el mundo de los negocios ha cuestionado la información por parte de las empresas que, generalmente, revela información de carácter financiero. Las organizaciones se ven afectadas por el entorno que proviene de las expectativas de los grupos de interés y no solo la de los accionistas. Esto exige a que muchas empresas lleven, de forma voluntaria, informes de sostenibilidad con el objetivo de mostrar compromiso empresarial con respecto a temas sociales y medioambientales. No obstante, esta tendencia tiene algunas críticas principalmente por la independencia de reportes lo que dificulta relacionar aspectos financieros y no financieros del negocio (Zorio-Grima & García-Benau, 2016).

Como consecuencia de ello los diversos sectores económicos en el Perú han adquirido mayores responsabilidades en cuanto a la forma de generar reportes financieros y no financieros. Los acelerados cambios mundiales incrementan la necesidad de contar con información relevante y oportuna de toda la organización de forma holística. Sin embargo, para la obtención de ello, no basta con los informes tradicionales y es por lo que en los últimos años el Reporte Integrado se ha convertido en una herramienta de información financiera y no financiera.

El objetivo principal de este es mantener la uniformidad y una visión general de la situación económica, social y ambiental de la organización. Asimismo, ha sido creado para mejorar la confianza y transparencia en los negocios.

De esta forma, varias organizaciones aplican el Reporte Integrado con el fin de aprovechar el flujo de información y tomar decisiones empresariales que mejoren la rentabilidad de las inversiones de largo plazo. Asimismo, con su elaboración y presentación se pretende atender satisfactoriamente los requerimientos por parte de sus grupos de interés y promover la estabilidad financiera a través de una correcta toma de decisiones y asignación eficiente de capital.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Descripción del sector

En el Perú, el sector de servicios prestados a empresas está compuesto por las actividades profesionales científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viaje y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Dentro de las actividades científicas y técnicas se encuentran servicios de consultoría de gestión empresarial, actividades de contabilidad, auditoría y asesoramiento, servicios de *outsourcing*, entre otras actividades especializadas (INEI, 2020).

En los últimos 4 años este sector ha tenido un crecimiento significativo; sin embargo, en el 2020, como la mayoría de los demás sectores económicos, ha tenido una gran caída como consecuencia de la pandemia por el virus Covid-19.

Por otro lado, una gran cantidad de empresas privadas y públicas, tanto como pequeñas y grandes optan por adquirir el servicio de *outsourcing* ya que logran acceder a recursos de forma eficiente y eficaz. Además, permite mejorar procesos y ahorrar costos lo cual es una de las motivaciones clave al adquirir este servicio (Deloitte, 2016).

Dentro del desarrollo de este sector se encuentran distintos modelos para la prestación de servicios: puede ser centralizado, externalizado o ambos. En este punto encontramos a los Centros de Servicios Compartidos “*el cual consolida procesos administrativos y de soporte de la organización bajo una dirección común y una entidad independiente que sirve a toda la organización*” (Figueroa, 2009). El objetivo de este modelo es reducir los costos: por medio de economías de escala, incorporar automatizaciones, eliminar procesos redundantes e incorporar mejoras en procesos.

Los clientes buscan en los proveedores de servicios mejorar la calidad del servicio o producto de forma creativa y mejorar la experiencia del usuario para impulsar su ventaja competitiva de manera mucho más rápida que si lo hicieran por su cuenta. Algunos clientes, también se apoyan en sus proveedores para que los ayuden a encontrar, filtrar y gestionar los productos y servicios existentes para alcanzar una transformación del mercado y mejorar así el rendimiento del negocio (Deloitte, 2016).

1.2. Descripción de la empresa

Para el desarrollo del presente trabajo se eligió a la empresa Centria que pertenece al grupo Breca, el cual es un consorcio peruano con más de 70 empresas en distintos sectores: banca, hotelerías, minería, pesca, salud, servicios financieros, entre otros.

El Grupo Breca fue fundado por Fortunato Brescia Tassano quien logró tener una expansión de propiedades en el Perú durante el siglo XX y esto le permitió construir las bases para lo que sería el conglomerado. El negocio creció en territorio peruano y con el pasar de los años logró crecer internacionalmente cuando en el 2008, la minera Minsur adquirió la minera brasilera Taboca y con ello se convirtió en la principal productora de estaño en el mundo (Diario El País, 2020).

Centria fue fundada en el 2007, es el Centro de Servicios Compartidos del Grupo Breca y brinda cuatro principales servicios: contraloría, finanzas, logística y riesgos empresariales. Con respecto al área de contraloría se encarga de brindar servicios de contabilidad, tributos, nóminas, costos, consolidación, planificación financiera y presupuesto con el fin de buscar eficiencia en los procesos cumpliendo la normativa vigente. Mientras que el área de finanzas tiene como objetivo asegurar y controlar la adecuada gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, facturación y distribución y gestión bancaria con los controles, políticas y procedimientos establecidos. Por el lado del área logística se encarga de atender eficientemente los requerimientos logísticos para la gestión de compras y data maestra. Asimismo, se promueve y coordinan los procesos y negociaciones de compras corporativas. Finalmente, el área de riesgos empresariales pretende facilitar la aplicación metodológica de la gestión de riesgos empresariales a empresas clientes.

Para el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional se propone la implementación del Reporte Integrado en Centria. Actualmente, la compañía solo emite reportes financieros mas no elabora algún tipo de reporte no financiero ni Reporte Integrado. Por ello, se propone la implementación de dicho reporte debido a que Centria tiene los recursos y herramientas que, en conjunto, pueden generar una adecuada ejecución. Además, esta propuesta puede llegar a formar parte de los servicios ofrecidos a las empresas del grupo y contribuiría con el propósito de Centria: generación de valor compartido.

Es importante presentar la relevancia de la implementación del Reporte Integrado en Centria ya que esta se ve afectada, constantemente, por las tendencias y su capacidad de respuesta para generar valor, crear una ventaja competitiva y satisfacer a los grupos de interés. Además, Centria cuenta con un gran desarrollo tecnológico e innovación constante lo cual permite anticiparse a las necesidades del cliente.

1.3. Objetivos de la investigación aplicada

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo del trabajo de investigación aplicada.

1.3.1. Objetivo general

- Explicar el proceso de implementación del Reporte Integrado en Centria.

1.3.2. Objetivo específico

- Exponer la forma de comunicación actual de Centria, sobre información financiera y no financiera, con sus inversores y otros grupos de interés.
- Revelar las necesidades actuales de los grupos de interés de Centria sobre las herramientas de comunicación y gestión.
- Presentar los elementos necesarios para la implementación del Reporte Integrado.
- Identificar los recursos que posee Centria para la implementación del Reporte Integrado.
- Mostrar la percepción de la gerencia y los grupos de interés de Centria sobre la implementación del Reporte Integrado.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN POR MEJORAR

2.1. Situación actual

El pasado setiembre del 2020, el grupo Breca participó en la Cumbre de Impacto en Desarrollo Sostenible del World Economic Forum. El evento desarrollado bajo el lema “Lograr un gran reinicio para el desarrollo sostenible” ha impulsado las expectativas, ideas y experiencias como fuentes de inspiración por buscar soluciones en la creación el futuro (Quirós, 2020).

El grupo Breca comparte la necesidad de conocer y entender que existe una alineación entre rentabilidad y propósito. Como efecto de ello, es inevitable desarrollar una visión de mejora continua: analizar lo bueno y ajustar lo que no funciona bien; e incluir el tema de sostenibilidad corporativa como uno de los enfoques que garantiza la resiliencia a largo plazo (Quirós, 2020).

Del evento sobresalieron cuatro importantes reflexiones que trazan el camino para integrar el enfoque de sostenibilidad: la sostenibilidad es rentable pues es un mito el elegir entre rentabilidad o propósito; la sostenibilidad involucra a todos los miembros de la organización esto se debe a que el profesional de sostenibilidad realiza un trabajo con todos y para todos; ignorar riesgos sale caro, dado que la data de sostenibilidad permite evaluar gestión histórica y crear un mapa a seguir frente a riesgos. Finalmente nos encontramos en una época de acción debido a que la sociedad espera compromiso, posiciones y respuestas claras y sobre todo acciones coherentes y transparentes (Quirós, 2020).

Empresas como AESA, QROMA, Corporación Breca, TASA, Minsur, Brein entre otros han desarrollado un plan de sostenibilidad para los próximos años, lo cual es un reflejo del interés

que tienen diversas unidades de negocio por cambiar y mejorar conductas que afectan a los diversos *stakeholders*.

Con lo mencionado anteriormente, esto genera una oportunidad de crecimiento para Centria por dos principales motivos: comunicar la forma de creación de valor compartido en el tiempo y expandir los servicios de Centria ya que la implementación del Reporte Integrado puede ser ofrecido en un futuro a las unidades de negocio.

Además, Centria tiene las capacidades para implementar el Reporte Integrado porque cuenta con recursos tecnológicos, medios económicos y un gran equipo humano que tiene el conocimiento, capacidades y motivación para hacerlo.

2.2. Análisis de la empresa

2.2.1. Análisis del entorno

Como primer paso para el diagnóstico del entorno se analizarán los factores externos a través del análisis PASTEL, luego se realizará el análisis del microentorno por medio de las 5 fuerzas de Porter y como último paso se llevará a cabo el análisis del ambiente interno de la cadena de valor de la organización.

2.2.1.1. Análisis del macroentorno

a) Factor demográfico: existe una gran variedad de empresas que eligen servicios prestados por terceros. Estas empresas son pequeñas, medianas y grandes y el rubro al que pertenecen es variado. En este grupo se encuentran las actividades de minería, pesquería, construcción, servicios notariales, arquitectura, entre otros.

En un estudio del Global Research Marketing se reveló que el 90% de empresas terceriza sus operaciones, de este modo la gran mayoría de empresas subcontrata a proveedores para mejorar su producción. Los servicios que más se tercerizan son proceso de reclutamiento, administración de comedores, administración de planilla, administración de almacenes, servicios de trademarketing y otros (Diario Gestión, 2020).

b) Factor económico: el Banco Mundial prevé que el PBI del Perú caerá en 12% frente a un crecimiento que se tenía estimado de 3.2% para el 2020. La razón principal de esta caída es por el efecto de la Covid-19 ya que los negocios se vieron en la obligación de suspender sus actividades ante las medidas adoptadas por el gobierno. No obstante, pese a este decrecimiento se estima que la economía crezca un 7% para el 2021 (Diario Gestión, 2020).

En agosto del 2020, el sector servicios prestados a empresas tuvo una disminución de 18.58% respecto al mismo mes del 2019. Los componentes de este sector se contrajeron: las actividades profesionales y científicas, actividades de servicios administrativos y de

apoyo, agencias de viaje, publicidad e investigación de mercados. Las actividades de consultoría de gestión empresarial también se vieron afectadas por menor demanda de asesorías, culminación de contratos, disminución de proyectos y emprendimientos (INEI, 2020).

- c) Factor político legal: la Ley N°29245¹ define el outsourcing como la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras siempre que asuman los servicios por cuenta y riesgo, cuenten con recursos financieros, técnicos y materiales, sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su subordinación (Consulting, 2020).
- d) Factor socio cultural: la decisión de las empresas por centralizar servicios es motivada principalmente, por optimizar la productividad, automatizar servicios para agilizar procesos, reducir costos y en muchos otros casos porque lo ven como una oportunidad de actualización. Además, esta elección de contratar servicios se fundamenta en el nivel de especialización (Diario Gestión, 2020). Del mismo modo ocurre con la constitución de un centro de servicios compartidos el cual implica compartir conocimientos y costes entre las distintas unidades de negocio.
- e) Factor tecnológico: la innovación y la tecnología impulsan la tendencia de contratar a empresas para la realización de ciertas actividades y/o procesos. En una encuesta realizada en el 2016, el 35% de las empresas valoran la automatización de procesos como innovación clave.
- f) Factor ambiental: la respuesta de los clientes a los servicios está influenciada por la efectividad de las iniciativas ecológicas corporativas; como muestra de ello existe la importancia del *green marketing* que se relaciona con las actividades y procesos implementados por las empresas que se preocupan por el medio ambiente al proporcionar productos y servicios amigables con el medio ambiente y garantizar la satisfacción de la comunidad (AL-Ghaswyneh, 2019).

2.2.1.2. Análisis del microentorno

Las 5 Fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes: en primer lugar, el servicio ofrecido por Centria está regulado por la corporación y la cartera de clientes es pequeña dado que pertenecen al mismo grupo y no todas las unidades de negocio usan el servicio. Por otro lado, al ser un centro de servicio compartido este genera diferenciación del servicio porque mantiene la información financiera y no financiera en confidencialidad. Es por ello que el costo de cambio de los clientes es alta

¹ Ley 29245: Ley que regula los servicios de tercerización, promulgada en el 2008.

principalmente por el beneficio económico y empresarial que se obtiene de Centria y son puntos de evaluación al considerar empresas no pertenecientes al grupo. Por estas razones, el poder de negociación de los clientes resulta ser bajo.

- Poder de negociación de los proveedores: es alta porque existen pocos proveedores que ofrecen productos o servicios que soporte el volumen de información de Centria y del grupo en general. Otro factor relevante es el costo de cambiar de proveedor pues para ello se requieren recursos económicos, laborales y de tiempo que requiere para implementar y aprender el sistema de un nuevo proveedor.
- Amenaza de nuevos competidores: es baja; en primer lugar, porque en el mercado corporativo destaca la diferenciación del servicio. La oferta se caracteriza por tener avances tecnológicos, contar con un enfoque de solución al problema específico, garantizar la privacidad de datos y estar compuesto de un grupo de profesionales con experiencia. Por otro lado, se necesita contar con un capital que pueda hacer sostenible el servicio a los grupos corporativos y esto se sustenta con la ley que exige tener capital. Finalmente, se necesita tener acceso privilegiado a la información e invertir en tecnología lo cual hace poco atractivo el sector para los nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos: como principal sustituto sería que el cliente realice el servicio contratado para lo cual tendría que invertir en recursos y tiempo para la búsqueda del personal que pueda asumir la responsabilidad. Por otro lado, se encuentra que el costo de cambiar, por parte del cliente, resulta ser alto ya que implica capital financiero, capital humano y tiempo. Por estos motivos, la amenaza de productos sustitutos es baja.
- Rivalidad entre los competidores actuales: en el sector de servicios prestados a empresas se encuentra una gran variedad de estas y específicamente en el sector de outsourcing existen cuatro empresas que lideran el mercado: Manpower, Tawa, Sodexo, Adecco estas se encargan de brindar soluciones empresariales que van desde servicios de tecnología de la información hasta la administración de la planilla. A estas empresas se le suma la competencia de las cuatro firmas auditoras reconocidas: EY, PWC, KPMG y Deloitte quienes también ofrecen servicios a todos los sectores con ciertas especializaciones y llevan a cabo proyectos de outsourcing. Por el contrario, Centria es un Centro de Servicios Compartidos el cual tiene como objetivo mantener la privacidad de datos, reducción de costes, flexibilidad en la prestación del servicio a unidades de negocio relacionadas al grupo. La elección de un proveedor de servicio u otro depende de dos factores principales: precio competitivo y nivel de especialización; sin embargo, no deja de ser importante conocer las políticas y que

los objetivos y valores estén alineados a los de la empresa. De esta forma, el nivel de rivalidad es media porque las empresas mencionadas no solo ofrecen servicios similares entre ellas, sino que también existen otros factores como los costos de cambio del cliente y la diferenciación del servicio.

Como conclusión del análisis del microentorno del sector servicio se encuentra que éste es medianamente atractivo debido a que Centria es un Centro de Servicios Compartidos el cual centraliza procesos y funciones de todas las unidades de negocio del grupo. Esto permite homogenizar procesos y mejorar la calidad de los servicios de cada unidad. Por último, los costos - beneficios del cliente por cambiar de proveedor aumentan la atraktividad del sector.

2.2.2. Análisis interno

Para la realización del análisis interno se propone usar el análisis de la cadena de valor debido a la practicidad y comprensión directa. Esto supone a que cada actividad de la empresa está relacionada y funciona como eslabones lo cual agrega valor al producto o servicio (Concha, 2015).

Tabla 1. Clasificación de actividades de la empresa

Actividades primarias	Actividades secundarias
Tecnología de la información	Gestión de contraloría
Seguridad de la información	Gestión humana
Gestión del cambio	Logística
Gestión de finanzas	

Actividades primarias consideradas a las actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Son asociados a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega, la comercialización, la venta y el servicio post venta. Estas actividades pueden ser realizadas por la empresa como también pueden ser tercerizadas una parte de ellas. (Tarziján, 2013)

- **Tecnología de la información:** se encarga de gestionar los servicios, recursos e infraestructura de TI asegurando la entrega de soluciones. En primer lugar, se encuentra la gestión de requerimientos e incidentes por servicios de impresión, gestión de móviles o conectividad. En segundo lugar, se lleva a cabo la gestión de proyectos, la cual se encarga de la planificación, ejecución y control de la implementación de proyectos SAP asegurando la calidad, satisfacción del cliente y la óptima utilización de recursos. En esta actividad se pone en conocimiento la necesidad del cliente, elaboración del business case, gestión del concurso, entrega de la propuesta, ejecución y acompañamiento, medición de desempeño y gestión del conocimiento.

- **Seguridad de la información:** se encarga de asegurar la confidencialidad, integridad y privacidad de la información. Además de brindar un planeamiento estratégico que considera los riesgos del negocio y la promoción de la adopción de buenas prácticas.
- **Gestión del cambio:** en esta área se establece la gestión de *stakeholders*, gestión de la comunicación y medición de indicadores de adopción.
- **Gestión de finanzas:** los objetivos principales es asegurar y controlar la adecuada gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y gestión bancaria cumpliendo controles y políticas y optimizando las operaciones del negocio.

Actividades secundarias son aquellas actividades que sostienen y permiten el correcto desarrollo de las actividades primarias. (Tarziján, 2013)

- **Gestión de contraloría:** se encarga de la administración de estados financieros, consultoría contable, reportes a entidades externas, atención a auditores externos e internos. Dentro de las funciones requeridas se encuentran la emisión de estados financieros, seguimiento de proyectos y reportes de gestión.
- **Gestión humana:** garantiza el servicio de bienestar social, gestión de nóminas con asesorías especializadas, acompañamiento en proyectos, auditorías y mejoras en los procesos. El bienestar social se caracteriza por el acompañamiento de la empresa a los colaboradores y clientes mediante un servicio personalizado que permite la optimización de recursos y foco humano con el fin de mejorar la calidad de vida-trabajo dentro del centro laboral. Por el lado de gestión de nóminas se encarga de coordinar y procesar las nóminas de acuerdo con las fechas acordadas con el cliente emitiendo y distribuyendo las boletas de pago, entre otras actividades solicitadas por el cliente.
- **Logísticas:** se busca garantizar la atención eficientemente de los requerimientos logísticos para la gestión de compras y data maestra. Promueve y coordina los procesos y negociaciones de compras corporativas, con el soporte de las mejores herramientas tecnológicas. Dentro de los servicios ofrecidos se encuentran: generación de órdenes de compra, compras corporativas, y data maestra.

2.2.3. Matriz FODA

Tabla 2. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Facilidades para acceder a recursos económicos gracias al respaldo del grupo Breca 2. Servicio diferenciado y orientado al cliente 3. Avance tecnológico: medios de promoción y contacto 4. Reputación positiva e imagen de especialización en servicios corporativos 5. Actualización de procedimientos internos 6. Cultura basada en la innovación y tecnología para automatizar reportes	1. Bajo nivel de satisfacción de los colaboradores 2. Desinterés en las quejas de los colaboradores 3. Desuso de procedimientos internos 4. Inexistencia de manuales para nuevos colaboradores 5. Falta de ejecución de plan de mejoras
Oportunidades	Amenazas
1. Desarrollo y adquisición de nuevas herramientas digitales para el desarrollo de los servicios 2. Colaboradores que dominan herramientas tecnológicas y cuentan con habilidad en la automatización de procesos 3. Tendencia por captar la atención de los clientes a través de una buena experiencia en el servicio proporcionado. 4. Mayor interés de los clientes por ser eficientes no solo en costo sino también en tiempo a través de mejoras en procesos internos	1. Fortalecimiento de empresas consultoras y de empresas especializadas en servicios compartidos 2. Esfuerzos de los clientes para crear sus propias áreas y grupos de trabajo con la finalidad de realizar los servicios proporcionados de Centria 3. Falta de personal capacitado en la atención al cliente 4. Proveedores tecnológicos cambien sus políticas comerciales y afecten rentabilidad de Centria

Fuente: entrevistas realizadas a gerencia Centria, 2020

Elaboración: propia

2.3. Problema principal, causas y efectos

En el desarrollo del presente trabajo de investigación aplicado se comenzó por analizar el propósito de Centria: “Conectamos oportunidades y empoderamos a personas a generar valor compartido”. Luego, se extrajo información acerca de los reportes financieros y no financieros preparados por Centria en donde se obtuvo como resultado la elaboración del reporte financiero anual y un reporte general acerca de las estrategias, avances de proyectos, cartera de clientes, e incluyen información de indicadores no financieros tales como NPS, compromiso de los colaboradores, resultados de encuestas acerca de eventos realizados, entre otros. Sin embargo, este reporte de carácter cualitativo no es compartido a los distintos grupos de interés de Centria; por el contrario, solo es compartido al Comité y accionistas.

Ante esta situación y con el análisis de causa-efecto, se encontró una oportunidad de mejora para Centria en cuanto a la forma de preparación y comunicación de información financiera

y no financiera por medio de la cual transmita la forma de creación de valor compartido que expresa en su propósito actual. Dentro de las causas halladas, por las cuales no existe una herramienta de comunicación holística como la que ofrece el Reporte Integrado, se encontraron: atención enfocada a resultados financieros, falta de estrategia de valor compartido y aplicación de la teoría del accionista. Por otro lado, también se identificaron los efectos de esta carencia: falta de alineación con el propósito de Centria, baja posición competitiva entre las unidades del grupo.

Por lo descrito anteriormente, se propone la implementación del Reporte Integrado debido a su grado de importancia que no solo es comunicar tres aspectos relevantes para una organización: económico, social y ambiental, sino que también este reporte brinda una visión holística de cómo la empresa genera valor a lo largo del tiempo.

A continuación, se mencionan y describen las áreas de Centria en donde se encontraron algunas carencias de información necesarias para la implementación del Reporte Integrado, pero a su vez estas áreas son una oportunidades de mejora para el objetivo del trabajo.

2.3.1. Gestión de *stakeholders*

Actualmente, Centria tiene tres *stakeholders*: patrocinador el cual clasificados en dos tipos: i) aquellos quienes definen como empezar el proyecto y es un líder reputacional (gerentes de cada área) ii) quienes contratan el servicio. Luego, se encuentran los líderes de proyecto o embajadores del cambio (también conocidos como “champion de foco en el cliente²”) son colaboradores aliados de cierta área. Y finalmente están los usuarios finales y personas impactadas (personas no involucradas, pero reciben efecto del proyecto, por ejemplo, colaboradores que no son “champion de foco en el cliente” pero realizan las funciones diarias para ejecutar el proyecto) (Salas, 2021).

Los tres *stakeholders* tienen como propósito tener un rendimiento eficiente en los proyectos asignados para ofrecerlos a los clientes actuales. Existe una búsqueda constante de obtener óptimos resultados económicos, así como también una buena imagen reputacional sobre el trabajo realizado. Sin embargo, esto responde a la teoría de accionistas puesto que solo se busca el resultado financiero mas no mejorar condiciones sociales y ambientales del entorno de Centria para generar valor compartido.

2.3.2. Gestión de la comunicación interna y externa

De acuerdo con los tipos de audiencias se maneja un cronograma, en este se definen los canales de comunicación que están asociados proyectos, capacitaciones, eventos organizacionales, entre otros. Dentro de los mecanismos de comunicación se encuentran:

² Ver anexo 2: ¿Cómo es un champion en foco en el cliente para Centria?

email, reuniones virtuales (en el caso de estar relacionadas a proyectos son realizadas quincenalmente y trimestrales en donde participan todos los involucrados del proyecto³). Respecto, a la comunicación organizacional dirigida al entorno de Centria esta es compartida a través de emails corporativos y redes sociales.

El objetivo de esta área es dar a conocer las actividades, objetivos y logros de Centria a las distintas unidades del negocio, así como también a la audiencia externa; sin embargo, a pesar de las estrategias de comunicación se obtuvo como resultado que Centria no es lo suficientemente conocida incluso dentro del grupo.

En la entrevista a Pedro Lozada, gerente general, compartió información acerca de la falta de posicionamiento como negocio entre las distintas unidades y también en el de las personas ajenas a Centria⁴. Él nos comentó, que uno de los objetivos del área de Comunicaciones es que Centria tenga mayor resonancia en su entorno interno y externo, por ello, desde el 2019 Centria llevó a cabo algunas actividades: actualización del logo resaltando sus colores representativos, uso complementario de las redes sociales, realización de workshops y talleres vinculados a seguridad y salud en el trabajo, así como también de bienestar, entre otras actividades.

2.3.3. Gestión estratégica

En esta área se revisa y da seguimiento al plan estratégico de la empresa con la finalidad de discutir y analizar la misión, visión, estrategias, actividades y presupuestos de Centria. Entre las funciones de Gestión Estratégica se encuentran: el control, supervisión y propuesta de acciones correctivas para el correcto cumplimiento del plan estratégico.

En base al análisis dentro de esta área se obtuvo que las estrategias actuales de Centria responden al propósito del negocio, sin embargo, se sugiere incluir la estrategia de valor compartido puesto que es la finalidad de Centria es generar valor.

2.4. Conclusión del problema

Como resultado del análisis interno y externo de Centria, así como de las entrevistas realizadas a la Gerencia de Talento, Gestión Estratégica y Gerencia General, se detectó la importancia de mejorar la forma de comunicación interna y externa a través del Reporte Integrado. Esto es reforzado con el análisis de “causa-efecto” en donde es necesario explicar el proceso de implementación del Reporte Integrado que comunique información financiera y no financiera al entorno de Centria y para lograr este propósito resulta importante incluir la estrategia de valor compartido.

³ Ver anexo 3 y anexo 4

⁴ Ver anexo 7: Entrevista al Gerente General: Pedro Lozada

Para la resolución del problema encontrado se llevó a cabo la revisión de la literatura que refuerza la propuesta de mejora.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Marco teórico

3.1.1. Antecedentes

La contabilidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y se ha ido adecuando a las necesidades de cada organización. Como es bien sabido dentro de las funciones de la contabilidad se encuentran: la medición, el control y la información. En un escenario global, la contabilidad se encarga de revelar información contable que las empresas entregan a la sociedad, es decir información del desempeño de las organizaciones (Alba & Beltrán Torres, 2018).

Debido a la existencia de distintas crisis económicas, cambios políticos, sociales y medioambientales han existido cambios en la forma de transmitir información corporativa del mundo empresarial. Como efecto de estos cambios existe la necesidad de brindar información financiera y no financiera ya que los grupos de interés de una empresa también se interesan por informes sociales y medioambientales. La complejidad en el mundo de los negocios y los interesados por información corporativa como: inversores, clientes, proveedores, empleados, organizaciones, gobiernos, entre otros han impulsado a brindar información clara, concisa y transparente de la empresa.

La respuesta de las organizaciones a crecientes crisis sociales y medioambientales ha sido el involucramiento a programas de responsabilidad social corporativa. Si además de ello, se agregan los diferentes escándalos financieros, que ha ido generando desconfianza y pérdida de credibilidad en la información, situación que obliga a pensar en nuevas formas de transmitir información y en mayor transparencia en la exposición de información contable por parte de los preparadores de esta (Alba & Beltrán Torres, 2018).

La propuesta de reportes corporativos como los de Responsabilidad Social Corporativa ha tenido gran acogida a nivel mundial principalmente porque promueve competitividad, mejora la reputación e imagen de marca y sus relaciones con partes interesadas y con el público en general. De la misma forma, la propuesta del Reporte Integrado es la mayor innovación sobre reporte corporativo ya que este permite conocer de forma integrada el desempeño global de una organización (Alba & Beltrán Torres, 2018).

La teoría institucional muestra la influencia de factores políticos, económicos y sociales en los elementos y principios del Reporte Integrado. Dicha teoría explica que los reportes integrados se relacionan con la etapa del desarrollo económico, responsabilidad empresarial,

sistema de valores de los países, gasto privado en educación y la política de un país (Maria-Dragu & Tiron-Tudor, 2013).

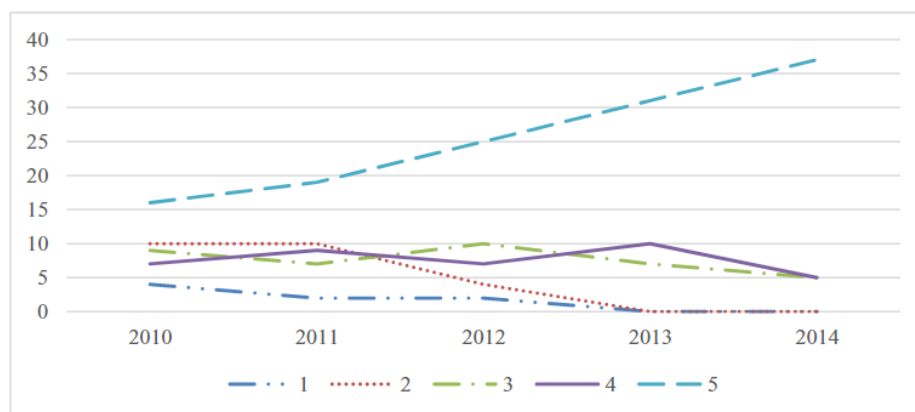
La presentación del Reporte Integrado fue reconocida en el año 2010 como la mejor manera de tener un panorama completo del valor de las empresas (Zorio-Grima & García-Benau, 2016). Antes de su reconocimiento, las empresas brindaban información financiera, social y medioambiental de forma independiente lo cual impedía relacionar información financiera y no financiera en un solo reporte. En 2011, el IIRC inició un programa piloto de presentación de Reporte Integrado en el cual 75 organizaciones del mundo han ido incorporándose al programa.

El 70% de las empresas participantes, en el programa piloto, son de Europa y Sudáfrica de los cuales el 93% cotizan en bolsa y el 52% tienen activos valorizados en más de 10 billones de dólares. La elaboración del Reporte Integrado no es obligatoria en muchas partes del mundo; sin embargo, se sugiere que sea una presentación obligatoria para aquellas empresas que cotizan debido a los beneficios que brinda (Havlová, 2015).

Actualmente, la presentación de Reporte Integrado es obligatoria en Sudáfrica para empresas que cotizan. No obstante, en el 2013 se obtuvo resultados de que la comprensión sobre el RI era baja (Havlová, 2015).

En 2015, en la conferencia de Administración y Negocios, se expuso la evaluación del grado de la adopción del Reporte Integrado en la cual se utiliza la siguiente escala: 1 empresa no sigue los requisitos del IIRC, no toda la información requerida es divulgada; 2 los requisitos de IIRC se revelan en parte; 3 la empresa cumple con algunos requisitos de IIRC de acuerdo con evaluación externa del GRI; 4 los requisitos de IIRC se adoptan en su mayoría de acuerdo con la evaluación externa del GRI; 5 los reportes integrados se adoptan plenamente al IIRC (Havlová, 2015).

Gráfico 1. Grado de adopción del Reporte Integrado



Fuente: What Integrated Reporting Changed

Desde hace algunos años, la confianza en los reportes corporativos, que funcionan como un complemento a los estados financieros auditados, ha sido baja. De acuerdo con un estudio realizado por PWC se obtuvo que el 38% confía en información corporativa basada en metas estratégicas, riesgos e indicadores de rendimiento y 28% sostuvo que la administración fue lo suficientemente transparente sobre los indicadores internos y sobre la gestión de empresas (Price WaterhouseCoopers, 2018).

En el 2017, en una encuesta realizada a inversores de PWC mencionaron lo siguiente: conocer toda la información del negocio es una forma eficaz para tomar mejores decisiones. Asimismo, esperan que obtener información financiera y no financiera sea una práctica en los siguientes cinco años (Price WaterhouseCoopers, 2018).

El reporte corporativo y la validación de información tiene que cambiar ya que estos tienen la necesidad de responder a los cambios que sufre la organización, mostrar la adaptación a problemas globales, nuevas tecnologías, entre otros. Históricamente, era suficiente para las empresas resaltar el crecimiento continuo a través de información financiera para justificar que el funcionamiento de la estrategia. Hoy en día, esto va más allá de mostrar información financiera por el contrario es importante explicar cómo la empresa se adapta a las tendencias y cambios globales para lograr éxito sostenible (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

3.1.2. Bases teóricas

3.1.2.1. Reporte financiero

Son la fuente de información para comparar resultados económicos de las organizaciones. Este reporte se compone de los estados financieros de una organización.

De acuerdo con la NIC 1 el propósito de los estados financieros es que estos constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad (Carvalho Betancur, 2009). Asimismo, algunos autores señalan que los objetivos de los estados financieros son: *proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar flujos potenciales de efectivo, proporcionar información útil para el proceso de predicción, es decir, presentar pronóstico financiero que facilite la confiabilidad de las predicciones de los usuarios* (García Mendoza, 1999). Asimismo, toda la información proporcionada debe servir para tomar decisiones de inversiones y crédito, evaluar la gestión de administradores del ente económico, sustentar la determinación de cargas tributarias, precios y contribuir a la evaluación del impacto social que la actividad económica representa para la comunidad (Carvalho Betancur, 2009).

3.1.2.2. Reporte de Sostenibilidad

Son reportes que permiten analizar cómo las empresas responden a los requerimientos de sus distintos grupos de interés en temas sociales y medioambientales. Este nace como consecuencia de que las organizaciones buscan relacionar intereses privados con el desarrollo global sustentable: producción limpia, uso responsable de recursos, información transparente a los grupos de interés. Por estas razones, las tendencias de presentación de información han ido evolucionando y los reportes financieros deben ser complementados con reportes que expliquen cómo se realiza el negocio. Es por ello, que con el pasar de los años, los reportes sustentables han tenido diversas formas de presentación lo cual generaba una alta heterogeneidad para la comparación de información entre empresas. Como respuesta a la problemática, a finales de los 90, nació la organización Global Reporting Initiative (GRI) la cual tiene como misión mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sostenibilidad. Asimismo, el GRI pretende que la información económica, social y ambiental de las organizaciones llegue a convertirse en una rutina a nivel mundial. La organización ha desarrollado tres guías para la elaboración de reportes de sostenibilidad, dentro de las cuales la última creada en el 2006 se conoce como GRI G3 o de tercera generación, el cual es el actual estándar de reporte de sostenibilidad (Cancino del Castillo & Coronado Martínez, 2013).

3.1.2.3. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social de las organizaciones surge a medida que incrementan su influencia en la comunidad como: generadora de empleo, potencial tecnológico, capacidad de transformación del medio, mantener equilibrio material (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

Las expectativas de los consumidores, inversores, proveedores, accionistas solicitan a las compañías que sus resultados económicos se puedan sustentar en prácticas éticas, sociales y medioambientales responsables. Asimismo, las organizaciones buscan utilizar indicadores de buen gobierno para la medición de la gestión empresarial. Esta presión de información proviene de la norma ISO 26000, estándar internacional de calidad para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se refiere a los comportamientos voluntarios de la empresa hacia la sociedad. Estos comportamientos se reflejan en distintos ámbitos entre los que se conoce como el *triple bottom line* donde se miden 3 aspectos: económico, social y ambiental. Por el lado, económico se analiza el valor económico directo generado y distribuido. Del lado medioambiental, se reporta materiales utilizados, porcentaje de materiales reciclados usados como insumo, consumo de energía o energía ahorrada debido a mejoras y eficiencia. Por último, en el lado social se encuentran

las prácticas laborales, el trabajo decente, dotación del personal, tipo de empleo o contrato, entre otros (Cancino del Castillo & Coronado Martínez, 2013).

Desde el año 1992 se logró identificar la presentación de 27 informes de RSE, para el 2008; 2900 reportes; para el 2009; 6000 reportes y para el 2010; más de 8000 reportes. Con lo anterior se demuestra que existe una tendencia positiva por la presentación de reportes de RSE (Cancino del Castillo & Coronado Martínez, 2013).

Actualmente, los reportes de RSE han evolucionado y de ser considerados como canales de comunicación, hoy en día son considerados como herramientas de gestión (Cancino del Castillo & Coronado Martínez, 2013).

3.1.2.4. Reporte Integrado

El Reporte Integrado es la concreción de toda la información de la organización en un único documento, en el cual combinan información corporativa tales como la estrategia y las perspectivas del negocio en función a variables económicas, sociales y medioambientales (Zorio-Grima & García-Benau, 2016).

Como efecto de ello los reportes integrados pasan de datos contables y de gestión a contenido sobre comportamiento ético y desempeño no financiero. El Reporte Integrado difiere de los Estados Financieros y de los Reportes de Sostenibilidad porque ambos se trabajan de forma independiente; mientras que en el Reporte Integrado se fusionan aspectos financieros, económicos, de gobierno corporativo y sociales. (Navarrete, 2019)

La misión del Reporte Integrado no es la presentación del contenido sino de brindar un cambio en los procesos internos y en la estructura de las organizaciones. Esto quiere decir mostrar cohesión y eficacia en los procesos. Además, debe contener información de la organización como: modelo de negocio, estrategia, gobierno, desempeño, perspectivas para el futuro que conducen a la creación de valor de corto, mediano y largo plazo (Zorio-Grima & García-Benau, 2016).

El Reporte Integrado requiere de una transformación en el “pensamiento integrado” de una organización lo que quiere decir que se debe construir una relación entre las distintas unidades del negocio, considerar a la organización como un todo (Navarrete, 2019).

Por otro lado, es importante reconocer que existe una similitud entre los objetivos del Reporte Integrado y los de la información presentada bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Navarrete, 2019).

Esta similitud radica en que los objetivos de la profesión contable y de organismos reguladores son la transparencia y posibilidad de comparación de la información financiera (Solá Uyaguari, 2019). La posibilidad de comparación de los reportes financieros es que se

puedan tomar decisiones de inversión o de otra naturaleza sobre un respaldo de reportes contables que transmitan de manera fiel y razonable la situación financiera de la empresa y ello se obtiene a través del cumplimiento de las NIIF. Del mismo modo, sucede con los objetivos del Reporte Integrado ya que se busca comparar información y tomar decisiones en base a información transparente extraída a partir de una visión holística del negocio.

Finalmente, el Reporte Integrado debe ser preparado en base al Marco Internacional del “*International Integrated Reporting Council*” IIRC. (International Integrated Reporting Council, 2013, pág. 8)

El “*International Integrated Reporting Council*” IIRC es el ente de regulación del Reporte Integrado, el cual tiene por objetivo emitir una guía para orientar prácticas de divulgación y promover un pensamiento integrado en todo el mundo. En diciembre de 2013, el IIRC publicó la versión actual del marco internacional el cual promueve la rendición de información social, ambiental y de gobierno corporativo (Zorio-Grima & García-Benau, 2016).

A. ¿Qué es el Consejo Internacional de Reporte Integrado “International Integrated Reporting Council” IIRC)

Es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales; quienes comparten que la comunicación de la creación de valor debe ser el próximo paso en la evolución del reporte corporativo. Asimismo, el IIRC ha desarrollado el Marco Internacional del Reporte Integrado. (International Integrated Reporting Council, 2013, pág. 1)

B. Marco Internacional del Reporte Integrado

Dado la cantidad de empresas que ofrecen servicios y productos similares se promueve ser competitivo a través de reportes con carácter en responsabilidad social complementando a los informes financieros. (Havlová, 2015, pág. 232)

El Marco Internacional adopta un enfoque basado en principios. El objetivo del Marco Internacional es reconocer la variedad de circunstancias por las que pasan empresas de distintos rubros y ofrecer información relevante que permita comparabilidad. Si bien es cierto el apartado no establece qué parámetros de desempeño específicos usar o qué asuntos particulares deben ser divulgados más bien brinda una lista de requerimientos que se deben cumplir en la elaboración del Reporte Integrado para la conformidad con el Marco Internacional. (International Integrated Reporting Council, 2013, pág. 5)

C. Objetivo del Reporte Integrado

El objetivo principal del Reporte Integrado es brindar información acerca de los recursos y las relaciones utilizadas y afectadas por una organización a lo que se le denomina “capitales”

(International Integrated Reporting Council, 2013, pág. 5). Estos capitales son los que generan valor en la organización y de acuerdo con Marco Internacional existen seis categorías: financiero, industrial, intelectual, humano, social y relacional, y natural.

El Reporte Integrado es elaborado en base al Marco Internacional el cual establece principios y contenidos. A continuación, se presentan los siguientes apartados.

❖ Principios

1. Enfoque estratégico: brindar una visión de la estrategia de la organización y la relación con la capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo, uso de capitales.
2. Conectividad de la información: mostrar imagen holística de los factores que afectan a la capacidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo.
3. Relaciones con los grupos de interés: enseñar la calidad de relaciones de la organización con sus grupos de interés y la forma en que responde a sus necesidades e intereses legítimos.
4. Materialidad: divulgar información sobre asuntos que afecten la habilidad para crear valor en la organización.
5. Concisión: el informe integrado debe ser conciso y claro.
6. Fiabilidad y exhaustividad: incluir información material tanto positiva como negativa de forma equilibrada y sin error material.
7. Consistente y comparable: la información debe ser consistente a lo largo del tiempo y debe permitir ser comparable con otras organizaciones.

❖ Contenidos

1. Descripción de la organización y del entorno externo
2. Gobierno corporativo
3. Modelo de negocio
4. Riesgos y oportunidades
5. Estrategia y asignación de recursos
6. Desempeño
7. Panorama
8. Base de presentación

Por otro lado, el Reporte Integrado se dirige a todos los grupos de interés de la organización cuyo propósito es ver la habilidad de la empresa para crear valor a lo largo del tiempo. Entre los usuarios del Reporte Integrado se encuentran: empleados, clientes, proveedores, socios de negocio, comunidad local, entidades reguladoras, entre otros (International Integrated Reporting Council, 2013).

3.1.2.5. Teoría de *stakeholders*

Los resultados de la empresa deben ser evaluados en función a la contribución de la creación o destrucción del valor de la inversión realizada por los propietarios lo cual lleva a predecir como primer punto un enfoque de valor del accionista; sin embargo, el desarrollo económico y financiero ha obtenido responsabilidades con el transcurso del tiempo y como efecto de ello hay nuevas tendencias administrativas y financieras que satisfagan la necesidad de información. Como efecto de ello es la transformación del enfoque del accionista a un enfoque de valor de los *stakeholders*. Esta transformación implica un cambio en la gestión de la organización. (Correa-García, Vásquez Arango, Hernández Espinal, & Soto Restrepo, 2016, pág. 75)

“La Teoría de *Stakeholders* complementa y transforma la teoría financiera de la empresa, centrada en el valor generado a los accionistas como marco de referencia.” (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020). Este cambio es entendido como una transformación de las organizaciones y la forma en la que son gestionadas. En este contexto, existe evidencia de que el cambio de perspectiva se debe a la demanda de medidas más amplias del desempeño corporativo orientado a las partes interesadas.

Dicho lo anterior, el propósito de la organización pasa de los accionistas a la generación de valor para los diversos grupos de interés; por ello es necesario ampliar la perspectiva bidimensional de la contabilidad a una visión multidimensional del desempeño y vencer el mito de que una medida pretende capturar todo, por ejemplo: rendimientos de los accionistas. (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020).

Sin embargo, “la contabilidad actual no responde a las necesidades de la teoría de *stakeholders*”. (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020).

Incluir información adicional a la financiera proviene de elementos como la visión sobre el modelo de negocio, su estrategia, perspectivas, riesgos y oportunidades a los que se enfrenta una organización, es decir, relaciona el modelo de negocio de la compañía con el contexto de su entorno y conduce a la creación de valor sostenible de corto, mediano y largo plazo. (López Carvajal, 2014).

3.1.2.6. Contabilidad social

Esta rama de la contabilidad ha estado presente desde tiempo atrás, solo que en los últimos años ha ido cobrando importancia ya que se ocupa de estudiar al hombre en sociedad en todas sus relaciones y manifestaciones. Es por lo que esta contabilidad aporta la verdad de representar la realidad en todas las expresiones (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

La contabilidad como ciencia de información empresarial ha buscado satisfacer necesidades de usuarios internos y externos procesando información: materia prima, máquinas, capital o dinero, recursos humanos sin considerar que la empresa está obligada a administrar la responsabilidad social de todos estos recursos. Por ello, es importante que la empresa y quienes la representan trasciendan a la comunidad a través de acciones e informes lo cual no debe ser confundido con el “marketing social” (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

La contabilidad social fue utilizada, en la literatura de Estados Unidos en los años 60, para identificar el costo-beneficio de las actividades de las organizaciones y a la cual le concierne la recopilación de los hechos o efectos sociales de la actividad empresarial. Para determinar el costo-beneficio resulta imprescindible definir los factores de la actividad: el costo, es decir, los perjuicios que sufren los grupos de interés; y los beneficios o ventajas que obtienen de esta actividad (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

La información de base social no solo es de interés para el inversor sino también para distintos grupos de interés tales como: colaboradores, clientes, público en general, organismos públicos, ONGs, etc. La misión de la contabilidad de reflejar la realidad financiera, económica y social es un servicio que provee a individuos de diversas profesiones.

La contabilidad tiene como preponderancia representar por excelencia de forma objetiva, verídica y fidedigna la realidad financiera y patrimonial, del mismo modo, la contabilidad social se ha concretado como una herramienta robusta del orden económico (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

La contabilidad social se orienta al análisis en las operaciones y actividades comerciales sean de naturaleza monetaria y no monetaria. Desde el punto de vista empresarial la contabilidad social desarrolla vínculos con recursos humanos, comunidad, clientes y otros con la finalidad de contribuir a acciones sociales; pero también resulta necesario mantener relación directa con la información financiera (Quinaluisa, Guzman, & Ponce, 2020).

3.2. Marco conceptual

A continuación, se presenta el marco conceptual de los términos desarrollados en el cuarto capítulo. Algunos de estos conceptos fueron obtenidos de las entrevistas y revisión de información de Centria, motivo por los cuales son desarrollados en el presente trabajo.

La jerarquía de este marco responde al orden en el que se obtuvieron las entrevistas, la revisión de información y a la estructura de los pasos para la implementación del Reporte Integrado propuesto por PWC.

- **Net Promoted Score (NPS)** es un sistema de puntuación introducido hace 15 años por el consultor Fred Reicheld en un artículo de Harvard Business Review. Esta es

una forma de calcular la puntuación de fidelidad de un cliente y permite gestionar la experiencia del cliente. El NPS clasifica a los clientes en detractores, pasivos o promotores, según el puntaje asignado en la recomendación de marca (DeWitte, 2018). Sin embargo, no proporciona información de cómo llevar las estrategias, ni el motivo de lealtad o deslealtad del cliente (Fisher & Kordupleski, 2020).

- **Creación de valor en la organización** es el valor total creado por una empresa puede ser entendida como una función del valor creado para los diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, empleados, financiadores, administración pública, usuarios, comunidad, entre otros. (Freeman, Retolaza, & San-Jose, 2020)
- **Valor compartido** referido a la creación de valor económico para la empresa y valor en el largo plazo para la sociedad. Cuenta con elementos con los cuales beneficia a la sociedad: cuidado del medio ambiente, responsabilidad social, facilitar los recursos a todos los involucrados capacitándolos en prácticas sustentables. Asimismo, es importante entender que los problemas que no han sido generados en la empresa y se encuentran en su trayectoria deben ser solucionados de igual forma (Paris & J.M & Viltard, 2015).
- **Key Behavioral Indicators (KBIs):** indicador que se centra en el buen y apropiado comportamiento apoyado por los valores de la empresa. Son las medidas de comportamiento que deben ser consideradas en el rendimiento de los colaboradores y equipos de trabajo (Stentoft, 2019).
- **Centro de Servicios Compartidos** consolida procesos administrativos y de soporte a la organización bajo una dirección común y una entidad independiente que sirva a toda la organización (Figuroa, 2009). Tienen como finalidad optimizar costes, compartir conocimientos, mejorar los niveles de control de negocio y una mayor eficiencia de la gestión (Bagán, 2011).
- **Control Interno** existe una gran cantidad de definiciones acerca de este concepto entre las que destacan:

“El control interno es un conjunto de actividades diseñadas e implementadas para responder a los riesgos identificados de un negocio que amenazan el cumplimiento de los objetivos” (Pérez Sáez, 2011).

El control interno es una serie de acciones concatenadas y realizada por todos los miembros de la entidad, orientados a la consecución de metas organizacionales para prevenir la pérdida de recursos, a asegurar la información financiera y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables. Asimismo, el control interno ayuda a lograr objetivos a la organización mas no garantiza el éxito (Rivas Márquez, 2011).

Para la presente investigación se tomará en cuenta la definición propuesta por Marco Integral COSO en donde *“el control interno es el proceso integrado a las operaciones realizadas por la dirección y el resto del personal de la empresa para proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con operaciones, información y cumplimiento”* (COSO, 2013) .

Asimismo, el control interno tiene como función primordial evaluar de forma independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones contables financieras, administrativas y de gestión de otra naturaleza propia de la empresa (Ramón Ruffiner, 2004).

- **Tablero de Control Integrado** el cual se usa en el desarrollo del presente trabajo es tomado del Balanced Score Card. Este nace en la década de 1980 y fue preparado por Arthur Schneiderman quien sostuvo la idea de conectar indicadores financieros y no financieros. Sin embargo, en ese entonces no fueron considerados las cuatro perspectivas desarrolladas en 1992 por Kaplan y Norton, quienes desarrollaron lo siguiente: i) innovación y aprendizaje, ii) proceso interno, iii) clientes, iv) financiero; los cuales guardan una relación de causa-efecto.

De acuerdo con lo propuesto por Diana Paravié, Franco Chiodi, el Balanced Score Card es una herramienta de control de gestión que incluye factores de éxito que describen el modelo de negocio y permite el desarrollo de relaciones estratégicas (Paravié, Sandoval, Chiodi, & Urrutia, 2020). Entre las ventajas de esta herramienta es que brinda: una visión del rendimiento operacional de la compañía, actualización de la estrategia. Además, permite la adopción de decisiones estratégicas, incrementa la productividad, desarrollo de una cultura de aprendizaje y es adaptable a cualquier tipo de organización (Raval, Kant, & Shankar, 2019).

Dentro de los elementos de esta herramienta se encuentra el Tablero de Control el cual permite realizar un diagnóstico en tiempo real y alertan sobre el nivel de cumplimiento de metas, para generar acciones de mejora. De acuerdo con Montico-Riesco y Velarde sostienen que en la construcción del tablero de control se debe definir un conjunto de indicadores que permitan medir las acciones de la compañía y que estas se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos (Paravié, Sandoval, Chiodi, & Urrutia, 2020).

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de la investigación

“En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada” (Vara Horna, 2015). Dicho esto, la investigación aplicada es práctico ya que normalmente se identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones aquella que encaje al contexto.

Por lo general, la investigación empresarial casi siempre es aplicada ya que busca solucionar un problema en concreto de la realidad de la empresa. (Vara Horna, 2015)

4.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación aplicado utiliza un diseño exploratorio y descriptivo ya que tiene como finalidad proponer la implementación del Reporte Integrado en Centria. Además, busca revelar las necesidades actuales de los grupos de interés de Centria y cómo deben ser comunicados de acuerdo con las tendencias en herramientas de comunicación y gestión de información financiera y no financiera.

Diseño exploratorio: *“sirven para preparar el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”*. (Batthyány & Cabrera, 2020, pág. 33)

Según, Arístides Vara la investigación exploratoria tiene algunas características entre ellas: (Vara Horna, 2015)

- La investigación exploratoria es inductiva ya que explora fenómenos poco estudiados y se desarrollan ideas partiendo de los datos.
- En la investigación exploratoria se estudia el contexto y a las personas como un todo se intenta sintetizar realidades complejas.
- En la investigación exploratoria se utiliza múltiples fuentes de datos y varios instrumentos de recolección de datos al mismo tiempo.

Este tipo de investigación tiene diversos diseños aplicables de acuerdo con el objetivo de estudio. Entre los tipos más frecuentes y el que se usará para el desarrollo de la presente investigación es el diseño exploratorio cualitativo de investigación-acción que consiste en intervenir directamente en la realidad investigada. La situación investigada corresponde a una acción o resolución de un problema empresarial. La utilidad es reportar experiencias en las

mejoras de un servicio o cambio en empresas, otros. Los instrumentos que se utilizan para este diseño de investigación es la observación participante, revisión documental, grupos focales y entrevistas a profundidad. (Vara Horna, 2015, pág. 244)

Diseño descriptivo: *“buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar”*. (Batthyány & Cabrera, 2020, págs. 33-34)

4.3. Técnica de la investigación

El presente trabajo de investigación utilizó dos técnicas de análisis cualitativo y descriptivo.

- i. Revisión de fuentes académicas, fuentes de información secundarias obtenidas de artículos científicos, publicaciones de organismos internacionales y contables. También se usó el web corporativo de Centria, noticias empresariales, fuentes públicas del INEI, entre otros.
- ii. Se valoró la información disponible del 2019 y 2020 de la empresa, además, se consideró la experiencia personal dentro de la organización.
- iii. Realización de entrevistas a profundidad y encuestas a los colaboradores de la organización y los principales clientes de Centria.

4.4. Muestra

Se llevaron a cabo cinco entrevistas realizadas a gerencias: Gerente General, Gerente de Gestión Humana y Gestión Estratégica; y Gerente de Contraloría y Finanzas, Auditoría y Control interno; Sistemas e innovación en tecnología. Y una entrevista a la jefa de Gestión del Cambio.

Asimismo, se realizó una encuesta que fue compartida a 35 a los colaboradores de las áreas: finanzas, gestión humana, gestión del cambio, contraloría, finanzas y tecnología de la información. Luego, esta misma encuesta fue realizada a los miembros de gerencia y a dos clientes de Centria: Urbanova y Bodegas Viña de Oro, el motivo de elección fue que se tiene mayor relacionamiento con estas unidades de negocio.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional se ha investigado una variada bibliografía y con fines prácticos se ha tomado la hoja de ruta para la implementación del Reporte Integrado, propuesto por Price WaterhouseCoopers, la cual considera el Marco Internacional del Reporte Integrado.

Como primer paso de esta hoja de ruta, PWC sugiere trabajar la implementación en base a 3 pilares:

- Análisis de materialidad: comprensión de cuestiones importantes para el negocio en base a información de los grupos de interés.
- Creación de valor: comprensión sobre la forma en que la organización crea valor para todos los grupos de interés.
- Evaluación de impacto: seguimiento a los indicadores que miden el impacto de la estrategia y las operaciones; y el uso para comunicar la historia de creación de valor a los grupos de interés.

Seguido de determinar estos pilares, se sugieren cinco pasos para incorporar el Reporte Integrado: (Price WaterhouseCoopers, 2016)

- i. *“Observar el mundo exterior e involucrarse con los inversores y otros stakeholders”*
- ii. *“Determinar su propuesta de valor para los stakeholders y renovar su estrategia”*
- iii. *“Alinear los procesos internos con su estrategia”*
- iv. *“Desarrollo de tablero de control integrado”*
- v. *“Integrar su reporte corporativo para un diálogo más eficaz e integral con los stakeholders”*

5.1. Pilares para la implementación del Reporte Integrado

Como bien se mencionó líneas anteriores, es importante determinar los tres pilares para la implementación del Reporte Integrado.

- Materialidad: como efecto del proceso de escuchar a los grupos de interés se obtiene información que debe ser seleccionada por materialidad y que agregue valor. Es una perspectiva que se desarrolla de afuera hacia adentro y conlleva a una visión holística. Esto ayuda a obtener información de los impactos o percepción de los grupos de interés sobre el negocio. (Price WaterhouseCoopers, 2016)
- Creación de valor: se trata de obtener comprensión cualitativa de cómo se crea valor en el negocio. Esta comprensión proviene del diálogo con los *stakeholders* y esto cambiará en la medida en que se evalúen las decisiones gerenciales. (Price WaterhouseCoopers, 2016)

- Evaluación del impacto: esto se logra con el entendimiento de la cadena de valor y los procesos con lo cual la organización puede tomar decisiones y controlar el rendimiento, esto se da a través del “tablero de control integrado” en la cual se considera información de los *stakeholders*, cuestiones materiales, los riesgos, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, metas e impactos. (Price WaterhouseCoopers, 2016)

Una vez comprendido los tres pilares, se lleva a cabo la implementación del Reporte Integrado en cinco etapas, según la hoja de ruta de PWC.

5.2. Cinco etapas hacia un Reporte Integrado

Los pilares descritos envuelven las cinco etapas para implementación del Reporte Integrado. Cabe resaltar que las siguientes etapas no son obligatorias para las empresas ya que cada una deberá adecuarse a su situación.

A continuación, se presentarán las etapas para la implementación del Reporte Integrado.

5.2.1. Observar el mundo exterior e involucrarse con los *stakeholders*

En esta etapa se comienza por identificar a los *stakeholders*, evaluar la forma de interacción con ellos; luego, se analizan las oportunidades y riesgos de las megatendencias que puedan afectar al negocio y finalmente se lleva a cabo el análisis de materialidad de dichas megatendencias para los *stakeholders* y el negocio.

5.2.1.1. Proceso de involucramiento de *stakeholders*

El principio de materialidad e inclusión de los grupos de interés son dos realidades inseparables que hacen que la calidad del reporte sea enriquecedora. Es importante destacar, que el marco conceptual del Global Reporting Initiative (GRI) resalta la relevancia de reflejar el proceso de participación de los grupos de interés con la finalidad de crear valores compartidos y confianza e identificar estrategias y producir memorias de sostenibilidad más productivas (Bonilla-Priego & Benítez-Hernández, 2016). Esta concepción se complementa con la elaboración del Reporte Integrado ya que este debe dar a conocer la naturaleza y la calidad de las relaciones de la organización con los grupos de interés: esto va desde cómo se obtiene la información, se comprende la información obtenida y responde a las necesidades (International Integrated Reporting Council, 2013).

“El principio de materialidad permite diferenciar la información relevante de la trivial” (Bonilla-Priego & Benítez-Hernández, 2016). El proceso de identificar a los *stakeholders* y la determinación de la materialidad de aspectos: positivos, negativos, riesgos y oportunidades son importantes porque muestran transparencia de la organización.

Para este punto, se debe identificar a los *stakeholders* más importantes y determinar por qué son clave. Asimismo, se debe asignar un factor de ponderación, normalmente entre 1 o 2; establecer el método para interactuar con cada uno de ellos: encuesta, taller, entrevista, etc.

i. Principales *stakeholders* para Centria

Actualmente, Centria no cuenta con un reporte distinto al reporte financiero anual, esta es una de las razones por los cuales no hay un proceso de identificación de *stakeholders* en Centria.

Dada la importancia que tiene Centria, por ser un Centro de Servicios Compartidos del grupo Brea, es importante tener: un procedimiento de identificación de *stakeholders*, criterios para la priorización de estos, proponer mecanismos de diálogo para detectar las necesidades de estos y lograr crear compromisos como respuesta a los temas relevantes.

De las entrevistas realizada, se obtuvo que Centria tiene tres principales *stakeholders*: patrocinador, líderes de proyectos y los usuarios finales y personas impactadas. Sin embargo, no existe un procedimiento para identificarlos ni criterios para la priorización. “Actualmente, no existe un procedimiento para la determinación de los *stakeholders* ni para la priorización de los temas relevantes”. “La selección de los estos se lleva a cabo en una reunión anual con gerencia en donde se confirma que estos se mantendrán para el siguiente año”, compartió la jefa de Experiencia al cliente y Gestión del Cambio.

En este sentido, se sugiere aplicar metodología de un mapeo de grupos de interés con el cual se evalúa el nivel de relación que se tiene con cada uno de ellos. Esto permite obtener percepciones sobre las principales necesidades existentes que tienen los grupos de interés (TASA, 2018).

Tabla 3. Grupos de Interés de Centria

<i>Stakeholders</i>	Puntuación	% puntuación
Comunidad	1.5	15%
Estado	1	10%
Colaboradores	1.5	15%
Accionistas	2	20%
Clientes	2	20%
Proveedores	2	20%
Total	13	100%

Fuente: Iniciativas de Participación en Centria y entrevistas realizadas a gerencias, 2020

Los grupos de interés obtenidos son producto de la revisión del portal de Centria, por medio del cual se encontró información respecto a las actividades y formas de relacionarse con distintos actores del entorno de Centria. Respecto a la puntuación,

corresponde a la importancia que las gerencias otorgaron a las opiniones de los *stakeholders* identificados.

ii. Modo de interacción y formas de relacionamiento con los *stakeholders*

Centria lleva a cabo una serie de iniciativas de participación por medio de las cuales se relaciona de alguna forma con distintos *stakeholders*. Además, se encontró que la empresa mantiene un diálogo abierto a través de canales de interacción como: el intranet, el correo electrónico, la página web, las redes sociales.

Tabla 4. Participación de los grupos de interés

A continuación, se presentan las iniciativas de participación de Centria, las cuales fueron obtenidas en el portal de la empresa y se complementó con las entrevistas a gerencias.

Grupos de interés	Iniciativas de Participación
Comunidad	Impacto del Voluntariado 2020 "Estudio a distancia" en 500 estudiantes, hijos de colaboradores Centria y Tasa, quienes se encontraban cursando el nivel inicial, primaria y secundaria.
	Programa de Voluntariado Centria en Cerrito Azul asociación de ayuda a personas con discapacidad intelectual y sus familias.
	Participación en el Congreso Iberoamericano de Psicología de Emergencias y Desastres para equipos de primera respuesta.
Estado	Participación en las mesas de trabajo para la Ley PRO Bici, con el fin de brindar las apreciaciones del sector privado para promover la movilidad sostenible en el país.
Colaboradores	Estudios anuales de Clima Laboral.
	Encuestas quincenales de satisfacción laboral y reputación empresarial.
	Evaluaciones de desempeño.
	Información constante sobre el negocio, el grupo Breca, reconocimientos, beneficios y otros (portal intranet y email)
	Reuniones de equipo y reuniones "Town Hall" de toda la compañía.
	Desarrollo de nuevos canales de información.
	Programa de Voluntariado Centria-Volar y programa de desarrollo integral Desing Thinking con empresa Brein.
	Charlas de seguridad en el trabajo, salud, seguridad de la información, y diversas más.

	Consultorio nutricional y de salud virtual Clínica Internacional y Rímac Seguros.
Accionistas	Junta General de Accionistas
	Reuniones trimestrales para la elaboración de los objetivos estratégicos anuales.
Clientes	Encuestas de satisfacción respecto a los servicios recibidos.
	NPS: mensual, anual que busca reconocer el nivel de recomendación y grado de satisfacción de los clientes.
	Reuniones periódicas entre Centria y los representantes de los clientes.
Proveedores	Estudios de satisfacción del proveedor-empresa.
	Capacitación semestral a los proveedores en donde se expone el código de ética.
	Capacitaciones previas ante la existencia de un nuevo proyecto que afecte al proveedor.

Fuente: Centria, 2020

iii. Riesgos y oportunidades de las megatendencias

Una megatendencia es un cambio social, económico, tecnológico, político, ambiental que reestructura nuestro mundo y se están desarrollando al mismo tiempo. Asimismo, estas evolucionan independientemente del ciclo económico y tienen la capacidad de modificar el panorama financiero (Pictet Asset Management, 2020). Además, estas han evolucionado con la llegada de la COVID-19 ya que causó interrupción en la economía mundial y ha modificado normas e interacciones sociales. Esto indudablemente ha modificado el modelo de negocio de muchas empresas lo cual ha debilitado supuestos establecidos para ser reemplazados por nuevos modelos y enfoques (Ernst and Young, 2020).

“Las megatendencias son una base valiosa para generar nuevos escenarios de planificación, definir una meta importante para el futuro y ejecutar con urgencia; todo esto con el objetivo de ser una empresa resiliente y transformadora” (Ernst and Young, 2020).

A continuación, se presentan algunas megatendencias en el ámbito tecnológico, demográfico, competencia empresarial, entre otros. |

1. Tecnología: impulsando el perfeccionamiento humano

El perfeccionamiento humano ha impulsado la tecnología reflejo de ello se encuentra en: la inteligencia artificial, robots, realidad virtual y aumentada. Esta realidad

necesita de infraestructura por lo cual es importante pensar en cinco tecnologías que serán esenciales: 5G, computación periférica, generación de baterías, sensores de precisión, procesamiento de grandes volúmenes de datos en tiempo real; asimismo, la I+D y el financiamiento en tecnologías se incrementarán. La tecnología mejorará nuestros cuerpos, el trabajo y la vida en el hogar, pero para ello es necesario una infraestructura nueva (Ernst and Young, 2020).

El desarrollo tecnológico ofrece oportunidades para el desarrollo humano ya que impulsa procesos de digitalización y masificación de accesos, existen menos limitaciones físicas lo cual permite que el conocimiento pueda ser aprovechado por más de un usuario a la vez (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

De este modo, la nube, el comercio electrónico y las redes sociales son plataformas que forman parte de la estrategia de un negocio y con las cuales se consigue una posición diferenciadora y competitiva en el mundo empresarial (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Según el estudio de CEPLAN, existen tecnologías que serán relevantes para el desarrollo social y económico hacia el 2030:

- a) Tecnología de la información: durante los próximos 15 a 20 años, el hardware, software y aspectos de conectividad crecerán de forma masiva. Entre estos se encuentran: las soluciones de datos, tecnologías de redes sociales y ciudades inteligentes. Con respecto a las soluciones de datos esta comprende tecnología que ayuda a las organizaciones a acumular, almacenar, gestionar y extraer valor de grandes bases de datos, en efecto, esto permite extraer información valiosa sobre las preferencias de los clientes lo que permite dirigir proyectos enfocados a las necesidades del cliente. En esta área también se encuentra la Big Data lo cual genera mejores pronósticos a menor costo. Por el lado de la tecnología de redes sociales esta es una herramienta que proporciona información de los clientes a la organización lo cual facilita modelos de predicción confiable. Por último, las ciudades inteligentes son entornos basados en tecnología para maximizar la productividad económica y calidad de vida de los ciudadanos, esto sin duda trae desafíos debido a la complejidad y costos de las nuevas tecnologías (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).
- b) Masificación en el acceso al conocimiento: el uso del internet se intensificará cada vez más con las nuevas generaciones esto permitirá que el conocimiento no se concentre en unos pocos sino sea compartido entre todos. Del mismo modo, hay un salto tecnológico con la proliferación de la red móvil. No obstante, todos

estos avances traen como consecuencia ataques cibernéticos que amenazan la seguridad de las personas, empresas y gobiernos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Riesgos: vulnerabilidad de información confidencial que se encuentra en la nube, ataques cibernéticos, falta de capacitación de los colaboradores quienes manejarán estas herramientas.

Oportunidades: mejorar procesos y anticiparse a nuevos servicios a los clientes, mejorar el posicionamiento dentro del grupo Breca.

2. Cambio demográfico: ascenso de generación Z

Al 2021, el Perú cuenta con cerca 33.1 millones de habitantes, un incremento cerca de 2.6 millones respecto al año 2013; mientras que para el 2050 contaría con cerca de 40.1 millones de personas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016). Respecto al envejecimiento de la población en el 2014 habían 1.9 millones de personas que superaban los 65 años y se espera que para el 2030 este grupo ascienda a 3.5 millones. No obstante, a pesar de estos cambios hay una mayor presencia de población joven en edad de trabajar lo cual es considerado, según CEPAL, como un bono demográfico⁵ el cual se estima dure hasta el 2045, el periodo más prolongado de Latinoamérica (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Según los datos del estudio de las Naciones Unidas, se encontró que el bono demográfico debe ser visto como una oportunidad para consolidar el desarrollo del país ya que anteriormente no se ha visto en la historia del país que más del 63% de la población se encuentre en los años más productivos (ONU Perú, 2018, pág. 14).

Esto significa que el grado de inversión en infraestructura y bienestar, así como las mejoras en políticas públicas dirigido a jóvenes y adolescentes debe ser fortalecida no solo por el Estado, el cual debe invertir en un buen desarrollo en infraestructura y tecnología, sino también por las empresas cuyo objetivo sea dar oportunidades laborales a los actuales y nuevos profesionales (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2018). Algunas formas de fomentarlo son: crear ofertas laborales para los talentos, ofrecer remuneraciones competitivas en el mercado y brindarles libertad en su desarrollo profesional.

Dentro de este bono demográfico se encuentra la generación Z, nacidos desde mediados de los 90 hasta el 2009 (Álvarez Ramos, Heredia Ponce, & Romero Oliva, 2019). Ellos han compartido: experiencia de crecimiento rápido, acumulación de

⁵ Es un periodo en el que la población en edad de trabajar es mayor que la población dependiente, es decir, niños y adultos mayores. Esto quiere decir, que la mayor proporción de población se concentra en la edad media (15 a 59 años) (ONU Perú, 2018).

bienes y mayor consumo; y tienen ideas progresistas en temas sociales. Por ejemplo, en los países en desarrollo esta generación confía más en los negocios, siente mayor presión por tener éxito que sus pares en economías desarrolladas y tienen mayor influencia sobre los gastos del hogar. Es en este caso en el que las empresas tendrán que identificar las distinciones para atenderlos eficazmente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

La generación Z ha nacido en la era del internet y tiene como característica ser digital, y mantener un compromiso con la sostenibilidad mundial (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

El cambio climático es lo primero en su lista de desafíos globales; la contaminación y pérdida de recursos naturales también forman parte de la lista. Esta generación será aquella que cuando maduren y se vuelvan líderes, trabajadores, consumidores y votantes impulsarán la descarbonización y continuarán exigiendo transparencia en los negocios y la sociedad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Riesgos: no tener los procesos de reclutamiento y retención de talento adecuados para aprovechar estos recursos humanos, no cubrir las expectativas de la oferta laboral y por el contrario sea contratada por otras unidades de negocio del grupo.

Oportunidades: seleccionar y retener al personal idóneo para los puestos de trabajo, desempeño económico, social y ambiental óptimo, mejor atención a las necesidades del cliente.

3. Transformación de la centralización a la descentralización

Las formas organizacionales han ido evolucionando, reflejo de ello es que anteriormente se conglomeraba a los colaboradores en una oficina administrativa hoy en día dejó de ser prescindible para ejercer las actividades laborales. Esto se da gracias al avance y desarrollo tecnológico que permite trabajar de forma remota en cualquier lugar teniendo las mismas herramientas tecnológicas que si estuvieran en la oficina. Si bien es cierto esta oportunidad se puede aprovechar en algunos sectores empresariales no se puede generalizar a otros negocios pues hay algunos en donde es necesario acudir al centro laboral (sea una planta industrial o una oficina).

Es probable que estos avances se mantengan luego de la pandemia y sin duda afecte el futuro del trabajo como, por ejemplo: el trabajo en equipo y la demanda de bienes raíces comerciales. A su vez esto trae oportunidades y desafíos para los negocios ya que las empresas tendrán apertura para impulsar el propósito, la satisfacción laboral y la productividad. Los empleadores también deberán considerar un enfoque aplicado al talento y al centro laboral, esto quiere decir, que las empresas necesitarán de mano de obra y entornos adaptativos haciendo que la experiencia laboral sean diferenciadores competitivos (Ernst and Young, 2020). Para ello se requerirá crear

equipos más flexibles y arreglos laborales creativos que le den al colaborador el equilibrio trabajo-vida personal.

Riesgos: falta de contacto entre los miembros de cada área, los horarios de trabajo del cliente no estén alineados con el de Centria lo cual interfiera en las actividades del colaborador.

Oportunidades: aportar positivamente en lo personal y profesional a los colaboradores, ahorro en gastos administrativos, dar herramientas tecnológicas avanzadas a todos los colaboradores.

4. Clientes

Desde hace muchos años, los clientes han asumido un rol más exigente por un mayor valor agregado hacia los productos o servicios como consecuencia de ello hay una mayor tendencia por escuchar a los clientes, solucionar los problemas, resolver consultas. Asimismo, los clientes están atentos a los procedimientos de las empresas y demandan calidad, innovación y buen precio; y hoy en día la relación empresa-cliente se basa en un proceso de retroalimentación continua (Cardona, Gómez, & Murcia, 2016). En la actualidad, este escenario se ha complicado porque ahora el mercado exige más, es por ello la importancia de entender las expectativas de los consumidores para identificar las acciones necesarias y mejorar las expectativas de los clientes (Arellano Bahamonde, La valla sube: hoy los clientes exigen más de las marcas, 2019).

Por otro lado, es importante conocer cuáles son y qué lugar ocupan los atributos que busca el público objetivo en un producto o servicio. En el caso de los servicios hay un atributo muy valorado y difícil de lograr de imitar: la experiencia de compra (Aguirre, 2020).

Riesgos: falta de capacitaciones al colaborador en función a la atención al cliente, plataformas digitales poco amigables.

Oportunidades: identificar a tiempo las necesidades del cliente y brindar un servicio personalizado.

5. Colaboradores

En el informe de Megatendencias realizado por EY se encontró que las personas se tomarán un tiempo libre para aprender permanente durante el transcurso de su vida. Entre los años 2016 y 2019, hubo un incremento del 27%, por el interés en estudios académicos e incluso de bienestar social. Esto se debe gracias al desarrollo de información y herramientas en línea que permitirán a los colaboradores a organizarse tanto para el trabajo como para el desarrollo personal (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Por otro lado, la incorporación de tecnología favorece la eficiencia en los procesos, por lo que es necesario profesionales que lideren proyectos de transformación digital, proyectos con metodologías ágiles, desarrollo de negocios digitales y otros. No obstante, son escasos los profesionales capacitados en estas áreas y en caso los hubiera prefieren buscar oportunidad en otros sectores que promuevan proyectos tecnológicos. Es por lo que atraer, retener y motivar al talento se hace más complicado hoy en día (Rosales, 2020).

Riesgos: migración del colaborador a otra empresa, no conseguir buenas prácticas entre el desarrollo profesional y personal del colaborador.

Oportunidades: mantener satisfecho y comprometido al colaborador, incrementar el desempeño laboral y la productividad.

6. Medio ambiente: impactos climáticos exponenciales

Debido al crecimiento poblacional, el uso de tecnologías contaminantes, provocada por la cantidad de carbono, y el desarrollo de economía lineal “tomar, hacer y desechar” existen desafíos ambientales interconectados.

Los impactos climáticos no solo amenazan con la cadena de suministro e infraestructura física sino también ponen en peligro el crecimiento al agravar la disrupción frente a los clientes, inversionistas, empleados y comunidades

Muchos gobiernos están implementando planes de recuperación ambiental, financiando proyectos para estimular el crecimiento económico y desacelerar la descarbonización.

Riesgos: ausencia de un equipo con propósitos de sostenibilidad ambiental, alta competencia de las unidades de negocio que incluyen la sostenibilidad en su plan de negocio.

Oportunidades: crear compromisos de sostenibilidad especialmente en el ámbito ambiental.

7. Competencia: empresas de servicio especializado

“En el Perú muchas empresas nuevas se adaptan mejor que las grandes a lo que necesitan sus clientes (relevancia), les hacen más fácil el uso o la compra (simpleza), les dan un resultado (rendimiento) y son más agradables de usar o acceder (disfrute)” (Arellano Cueva, 2019).

En este contexto de ganar la preferencia de los clientes de la competencia se sugiere analizar cuatro barreras: barreras de imagen, barreras de producto o servicio, barreras

de comportamiento del cliente y barreras de plaza (Arellano Bahamonde, Seguir creciendo, 2019).

Como se puede apreciar en el anexo 7 “Cuadro Comparativo de Servicios Especializados”, Centria lleva una gran ventaja en servicios brindados en comparación con Sodexo y Manpower. De esto se puede concluir que sus principales competidores son las Big Four quienes brindan servicios similares o iguales a los realizados por Centria, con la diferencia de que estas atienden a clientes de todo el mundo y de cualquier tamaño. Además, las Big Four llevan ventaja a Centria con respecto al Servicio de Sostenibilidad y Cambio Climático.

Riesgos: la competencia se asocia a proveedores clave que les permita reducir precios e incrementar calidad.

Oportunidades: ser el Centro de Servicio Compartido del grupo Breca.

5.2.1.2. Temas materiales identificados por cada grupo de interés

Como parte de la identificación de temas materiales, se revisó informes de tendencias globales en materia económica, capital humano, tecnología y sistemas, entre otros.

La metodología utilizada para priorizar temas relevantes fue la priorización de expectativas con más representación y la evaluación de riesgos en base a las entrevistas realizadas.

Con respecto a la elaboración de la matriz de materialidad, en donde se representan a los temas materiales, está definida en el eje X por el impacto a los *stakeholders* y en el eje Y por el impacto en el negocio (Price WaterhouseCoopers, 2016).

A continuación, se presenta la tabla N° 5 con los temas materiales identificados y el gráfico N° 2 que muestra la matriz de materialidad.

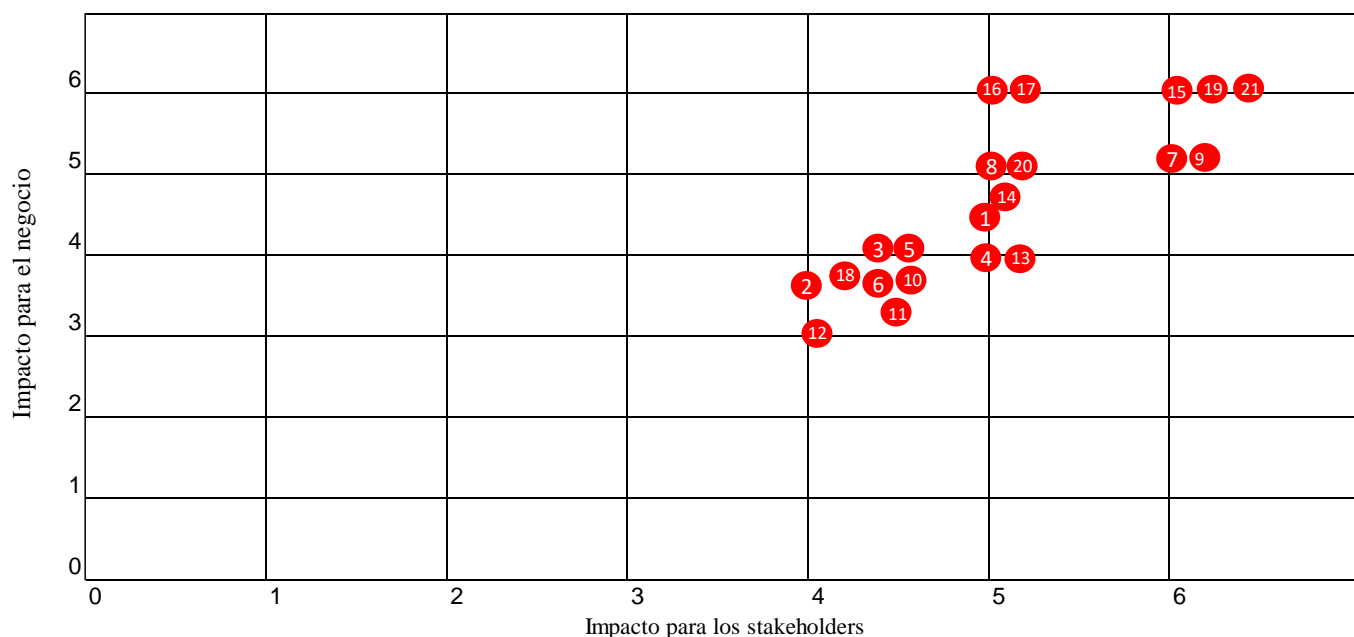
Tabla 5. Temas materiales para los *stakeholders*

1. Atracción del talento y retención	9. Desarrollo de oportunidades laborales	17. Posición competitiva
2. Desarrollo de canales corporativos	10. Microlearning operativo	18. Mejoras en la competencia del personal
3. Comportamiento ético y transparente	11. Seguridad y Salud en el Trabajo	19. Asociaciones a largo plazo de la cadena de suministro
4. Integrarse a la comunidad	12. Aprendizaje adaptativo	20. Conectados a la red
5. Reportes automatizados	13. Reskilling	21. Industria 4.0
6. Implementación de Big Data	14. Oportunidades de crecimiento y rentabilidad	22. Mejora continua
7. Optimización y digitalización de procesos	15. Liderazgo en tecnología	
8. Claridad en los roles laborales	16. Cultura de Control	

Fuente: Deloitte, 2020; EY, 2020. Elaboración: propia

Gráfico 2. Matriz de materialidad Centria

Matriz de materialidad



Fuente: Deloitte, 2020
Elaboración: propia

En el gráfico N° 2 se observa que los temas con mayor impacto tanto para los *stakeholders* como para el negocio son: liderazgo en tecnología, asociaciones a largo plazo de la cadena de suministro e industria 4.0.

A continuación, se explicarán los conceptos de temas materiales para el negocio y los *stakeholders*.

Tabla 6. Concepto de los temas materiales para los *stakeholders*

Temas materiales	Concepto	Impacto en el <i>stakeholders</i>
Desarrollo de canales corporativos	El uso de videos, podcast, post en diversas redes sociales, permiten crear contenidos los cuales pueden ser leídos por todos los usuarios en cualquier momento y lugar.	Comunidad
Comportamiento ético y transparente	Renovar el Código de Conducta de Centria el cual se basa en un conjunto de valores compartidos y es una guía de cómo hacer negocios.	Comunidad
Integrarse a la comunidad	Cualquier transformación o mejora en los servicios puede convertirse en un método de proporcionar un servicio social (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003).	Comunidad
Uso de la web	Plataforma de venta online, disposición de una	Clientes

	plataforma totalmente adaptable al cliente.	
Reportes automatizados	Creación de reportes con gráficas resumen, que sean fáciles de exportar. La entrega automática por diferentes canales (mail o portales web)	Clientes
Implementación de Big Data	Permite manejar datos en tiempo real, calcular KPIs los cuales pueden ser complejos y aportan información necesaria para la toma de decisiones.	Clientes
Optimización y digitalización de procesos	La digitalización es el proceso por el que toda la información empresarial está disponible en tiempo real ya que a información está conectada en la cadena de valor.	Clientes
Atracción y retención del talento	Revisión del modelo organizativo y retributivo de la empresa con la finalidad de establecer un modelo más competitivo e innovador.	Colaboradores
Claridad en los roles	Evaluar la claridad de roles laborales en las distintas áreas.	Colaboradores
Desarrollo de oportunidades	Incrementar y fortalecer oportunidades laborales para crecimiento profesional del colaborador.	Colaboradores
Microlearning operativo	La empresa facilitará al colaborador el trabajo instantáneo con acceso a plataformas microlearning que le permita solucionar problemas de la organización.	Colaboradores
Aprendizaje adaptativo	Adaptar el ritmo, objetivos, contenido en función a las capacidades del colaborador, asimismo, se propone impartir aprendizaje en grupos multidisciplinarios.	Colaboradores
Reskilling	Es un programa de repotenciación de habilidades con el fin de trasladar al colaborador a otra área y se puede desempeñar en nuevos roles (Jara, 2021).	Colaboradores
Seguridad y Salud en el Trabajo	Llevar a cabo estudios preventivos para reducir riesgos en la empresa y con ello proteger a los colaboradores. Las medidas de prevención pueden ser compartidas por distintos medios: charlas, emails con la finalidad de velar por la seguridad en el trabajo y por conservar las condiciones del trabajador.	Colaboradores
Oportunidad de crecimiento del negocio y rentabilidad	Mantener actualizado de las tendencias empresariales para la anticipación de servicios y/o mejoras en procesos y con ello incrementar la rentabilidad del negocio por distintos factores.	Accionistas
Liderazgo en tecnología	Investigar, identificar nuevas tecnologías, desarrollar y adaptarla a la empresa. La tecnología se implementa en los procesos, pero también en la	Accionistas

	dirección empresarial (Escorsa Castells & Valls Pasola, 2003).	
Cultura de control interno	La herramienta de gestión empresarial que constituye un proceso continuo, dinámico e integral y efectuado por todos los niveles de la organización. Lo que permite enfrentar los riesgos internos y externos que impiden cumplir los objetivos de la organización.	Accionistas
Asociaciones a largo plazo de la cadena de suministro	Las asociaciones generan beneficio mutuo entre las partes. En estas se da la búsqueda de mejora continua y crear una posición competitiva, así como de crear flexibilidad y optimizar los procesos.	Proveedores
Conectados a la red	Todos los proyectos y procesos de la cadena de valor están conectados a internet	Todos los grupos de interés
Industria 4.0	Aplicación de la robótica inteligente con la finalidad de mejorar procesos y gestionar big data.	Todos los grupos de interés

Fuente: Deloitte, 2020; EY, 2020

Elaboración: propia

Al culminar la etapa uno se identificó a los *stakeholders* a los cuales se les dio orden de prioridad y evaluó el nivel de interacción con ellos. Además, se analizaron las megatendencias y temas relevantes para cada grupo con la finalidad de evaluar la materialidad.

5.2.2. Determinar la propuesta de valor para los *stakeholders* y renovar la estrategia

Ahora nos encontramos en la etapa dos la cual se divide en tres pasos: el primero explica la forma de creación de valor; el segundo indica los riesgos relacionados a los temas materiales de la tabla N°5 y el tercer paso muestra el proceso de creación de valor.

Paso 1: Definiendo valor –oportunidades del negocio

El éxito del negocio depende de la confianza, reputación y una eficaz entrega del servicio a nuestros clientes (Lozada, 2020).

De la entrevista con el Gerente General de Centria se extrajo la siguiente reflexión: “Centria vende servicios, por lo tanto, competimos con diversas empresas puesto que ninguna relacionada de Breca se ve en la obligación de adquirir nuestros servicios ya que esto iría en contra del código ético”. (Lozada, 2020).

Lo mencionado anteriormente, demuestra que Centria está en las mismas condiciones de competencia que el resto de las empresas, inclusive aquellas que no forman parte del grupo Breca, y que brindan servicios compartidos. Lo que quiere decir, que la definición de los objetivos estratégicos y la estrategia de Centria son elementos importantes para lograr crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

Para el desarrollo de este punto se analizarán: el modelo de negocio y sus elementos, seguido de ello; los objetivos estratégicos, luego se analizará la estrategia y finalmente se obtendrá la propuesta de valor para los *stakeholders*.

Modelo del negocio

De acuerdo con el Marco Internacional del Reporte Integrado los elementos del modelo de negocio de Centria son los siguientes:

- Propósito del negocio: *“Conectamos oportunidades y empoderamos a personas a generar valor compartido”*.
- Misión: generar valor compartido y dar soluciones empresariales a las necesidades de las empresas del grupo Breca, mediante el uso de la tecnología e innovación garantizando un precio competitivo.
- Visión: ser la unidad de negocio de Breca más innovadora en cuanto a soluciones empresariales.
- Capitales: para el caso de Centria se tienen los capitales financieros, tecnológicos, recursos humanos, recursos social y relacional (International Integrated Reporting Council, 2013). Respecto a los recursos financieros provenientes de las ganancias del negocio, inversiones de accionistas y préstamos bancarias, todos los cuales permiten realizar inversiones en tecnología, herramientas de trabajo para la organización además permite solventar los costos laborales, gastos administrativos, entre otros. La tecnología abarca desde la infraestructura hasta el desarrollo de los sistemas y procesos de la organización, así como el software, licencias y otros. Por otro lado, los recursos humanos pueden ser visto desde dos enfoques: grupo de personas capacitadas para llevar a cabo la selección del personal y aquellos colaboradores encargados de entender el negocio para brindar soluciones al cliente. Finalmente, los recursos sociales y relacionales incluyen las normas y valores organizacionales, así como la reputación de Centria. Los insumos mencionados son parte importante para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.
- Actividades del negocio: Centria se distingue por el enfoque en el cliente y la diferenciación basada en costo. El modelo de negocio de Centria ha ido transformándose a lo largo del tiempo y este ha ido adaptando al cambio gracias a que Centria invierte en tecnología para mejorar procesos de la organización. El desarrollo e implementación de nuevas herramientas digitales y la inversión en activos tecnológicos han permitido la adaptación del modelo actual.
- Producto: soluciones empresariales innovadoras como parte de la propuesta de valor y del servicio al cliente. Actualmente, Centria ha desarrollado un “Global Template” lo cual permite administrar eficientemente las nóminas de cada uno de los clientes de

Centria. Más adelante, se explicará a mayor detalle el objetivo y características de este proyecto.

- Resultado: mejores prácticas empresariales, mejor reputación, mayor reconocimiento entre las empresas relacionadas y el aumento de la cuota de mercado.

Luego de la determinación de los elementos del modelo de negocio, se procede a analizar los objetivos y estrategias los cuales fueron obtenidos de las entrevistas a las gerencias: General, Talento y Gestión Estratégica y Contraloría.

Objetivos estratégicos

- Lograr la simplificación y automatización de los procesos operativos de Centria.
- Reorganizar equipos de trabajo de la organización.
- Atraer, motivar y retener el talento humano.
- Incrementar la satisfacción de los colaboradores y el clima laboral.
- Incrementar la fidelización de los clientes.
- Llevar a cabo proyectos sostenibles.
- Promover la participación de los miembros de la organización en proyectos sociales.
- Incrementar el valor compartido en los próximos dos años.
- Mantener un sólido perfil financiero.
- Fomentar el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en capacitaciones del negocio.
- Continuar tomando decisiones basadas en valores éticos y transparencia.

Estrategias

Las estrategias de Centria se basan en el enfoque y liderazgo en costo estas se complementan con los cuatro pilares de la cultura organizacional: gestión inteligente, innovación continua, clientes comprometidos y talento con autonomía. Para lograr conseguir los objetivos estratégicos se han identificado las siguientes estrategias: las cuales responden a la fidelización de los clientes, simplificación del modelo de negocio, reducción de costos e integración de servicios. A esto se le suma la importancia de incluir la estrategia de valor compartido.

- **La estrategia de orientación al cliente:** la cual está dirigida en simplificar, automatizar e involucrarse en los procesos para entregar servicios de calidad, soluciones innovadores y mejoras en el negocio. Para la simplificación, automatización e involucramiento de procesos, se realizan reuniones mensuales entre las áreas involucradas en proyectos de reorganización de trabajo y el área comercial y de proyectos. Por otro lado, el involucramiento, acompañamiento y orientación del área Experiencia del Cliente y Gestión al Cambio cumplen la función de desarrollar nuevos negocios. Además, se llevan

a cabo reuniones trimestrales con los clientes para identificar sinergias y puntos de mejora en el servicio proporcionado. Finalmente, la reorganización de los canales de atención al cliente ha maximizado sus operaciones.

- **La estrategia orientada en personas:** busca crear espacios de integración, mejorar el trabajo en equipo y brindar oportunidades de crecimiento. Para ello existe plan de acción que comienza con rigurosos procesos de selección en donde se atrae y selecciona al talento humano con experiencia y habilidades blandas y duras; seguido de ello hay un plan de gestión humana enfocado en retener al talento. Estas actividades se manifiestan por medio de encuestas semanales para conocer el nivel de satisfacción del clima laboral y en general con la empresa (en esta encuesta se solicita opinión acerca de las herramientas tecnológicas proporcionadas, remuneración salarial, oportunidades de crecimiento, satisfacción con el trabajo diario, nivel de estrés generado por el trabajo, entre otras preguntas relacionadas a cómo el colaborador se siente en Centria). Por otro lado, como parte de esta estrategia se ha lanzado el programa “Equipos Holísticos” estos equipos son multifuncionales y para ello se ha reorganizado al equipo de trabajo de las áreas: Contraloría, Finanzas y Consolidación. La organización de trabajo es distinta, se ha desarrollado áreas y equipos con habilidades diferentes para aprender nuevos procesos. Asimismo, se ha realizado inversiones en herramientas, programas de desarrollo y actualización los cuales pueden llevarse dentro de la empresa o en alguna institución nacional.

Por último, en octubre del 2019 se inauguraron las nuevas oficinas en el edificio corporativo Alto Caral, estas oficinas fueron diseñadas en base a herramientas de Design Thinking. Las oficinas son espacios abiertos que favorecen la funcionalidad, horizontalidad e interacción entre distintos equipos de trabajo. Este diseño fue pensado para generar y promover: colaboración y comunicación fluida entre diversas áreas; así como también permite intercambiar conocimientos y dinamizar procesos.

Todas estas acciones mencionadas van acompañadas de capacitaciones de cumplimiento y regulatorias llevadas a cabo por las áreas: Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Humana.

Por último, algunos de los puntos de mejora que se encontró en el desarrollo de la estrategia en personas es el de revisar el proyecto de automatización ya que esto ha traído reorganización en los equipos de trabajo del área de Contabilidad generando insatisfacción en los colaboradores de esta área. Como efecto de ello se ha ocasionado rotación de personal, dado que muchos de ellos buscan oportunidades laborales fuera Centria.

Es importante atender este punto dado que los afectados también son los clientes quienes reciben atención por parte de ellos.

- **La estrategia de posicionamiento de mercado:** se lleva a cabo a través de la inversión en proyectos eficientes y productivos; alianza con proveedores clave tales como SAP, Microsoft y la participación en eventos organizados por proveedores locales e internacionales.
- **La estrategia de responsabilidad social empresarial:** comienza por la inversión en tecnología en búsqueda de reducir el uso de papel en las oficinas, lo que trae consigo el incremento de la digitalización de documentos en Centria. El objetivo es reducir el uso de papel a favor del medioambiente. Asimismo, se invierte en programas sociales tales como “Estudio a distancia” y el voluntariado “Cerrito Azul”.
Por último, se realizan donaciones en dinero y/o especies al sector público o personal de Centria con dificultades económicas por razones de salud u otros motivos; estas donaciones tienen la finalidad de mejorar condiciones sociales.
- **La estrategia de expansión de servicios:** la tecnología es el principal medio para innovar servicios y soluciones lo cual acelera la expansión del negocio en el grupo Brecia. Es por ello, que Centria ha participado en Congresos internacionales y nacionales para conocer y adquirir plataformas digitales, así como también conocer más de analítica avanzada y tecnología de automatización para luego transmitir el conocimiento a las áreas de innovación de Centria y de esta forma desarrollar proyectos innovadores para ser ofrecidos a los clientes potenciales y actuales.
Asimismo, la inversión en transformación digital permite generar servicios innovadores, eficientes y esto permite tener nuevas formas de promoción del negocio el cual se encuentra apalancado por modernas plataformas digitales.

Sobre la base de estas estrategias y con los resultados de la matriz de materialidad desarrollada en la primera etapa podemos obtener las propuestas de valor para los *stakeholders*:

1. Ser una empresa comprometida con sus colaboradores: oportunidades de crecimiento, igualdad y respeto
2. Hacer del Centro de Servicios Compartidos un lugar innovador, tecnológico y responsable con la sociedad
3. Asegurar precio competitivo, calidad de trabajo e incremento del portafolio de servicios
4. Ser una compañía rentable y con disciplina financiera
5. Crear asociaciones clave de innovación y mejora continua en los procesos del negocio

Paso 2: Definiendo valor – riesgos

Los temas relevantes identificados en la primera etapa señalan áreas en las que se puede generar más valor, pero también en las que más valor se puede destruir (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Esto lleva a evaluar los riesgos que podrían afectar al rendimiento de Centria en el tiempo.

Riesgo reputacional

De la entrevista con el Gerente General de Centria este compartió que “lo más importante que tiene Centria es su reputación, no las ventas sino la imagen y reputación que ha ido consolidando a través los años” (Lozada, 2020).

La reputación corporativa afecta la forma en que diversas partes interesadas se comportan en una organización lo cual influye en retención de personal, satisfacción del cliente, lealtad del cliente, y otros. Para Rosa Chun, la reputación corporativa puede ser vista desde diferentes áreas, entre ellas: económica, contable y la de marketing, comunicación y estrategia lo cual impacta al capital social y capital financiero (Chun, 2005).

Desde el punto de vista económico, la reputación es entendida como la probabilidad de defender las cuotas de mercados; por el lado contable, como un valioso activo intangible ya que tiene influencia en otras variables como la creación de valor y en la generación de beneficios empresariales. Como efecto de ello, las malas prácticas contables o firmas auditoras pueden amenazar con la reputación de una organización (Chun, 2005). Por último, desde el punto de vista del marketing y estrategia, es la impresión acumulada que se construye sobre la compañía en base a sus resultados e información recibida de la misma (Ferruz González, 2015).

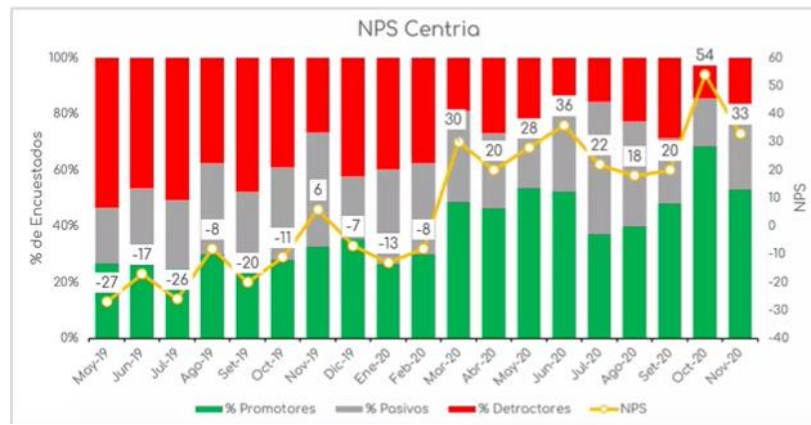
La percepción es un elemento básico de la reputación en tanto esta es entendida como resultado de la percepción del público a lo largo del tiempo, basado en la actuación y en el desempeño de la organización lo cual la diferencia de las demás. La reputación es el reflejo bueno o malo que los *stakeholders* ven en un nombre comercial, esto quiere decir, que implica un juicio de valor de los atributos de la organización el cual se construye con el tiempo. Otro elemento básico de la reputación es el reconocimiento para el cual implica un proceso cognitivo que resulta de las experiencias y conocimiento que el público tiene de una compañía (Ferruz González, 2015).

Todas las empresas del grupo Breca tienen exposición de su perfil en el mercado, Si bien es cierto que, algunas tienen mayor sensibilidad política, ambiental, social, debido al trabajo que realizan, todas ellas se ven inmersas a la exposición de servicios con distintos *stakeholders*.

Actualmente, Centria cuenta con cierto grado de exposición dentro del grupo y para lograr el objetivo estratégico de mejorar la posición del negocio en los próximos años; se busca transmitir una buena reputación de marca a través de comunicaciones claras y oportunas con la finalidad de encontrar oportunidades de negocio y atraer a más clientes del grupo. De este modo, la reputación organizacional juega un rol importante puesto que, en la búsqueda de nuevos clientes, se analiza el nivel de conocimiento que tienen sobre Centria y la calificación de la actividad del negocio.

A continuación, se muestra el NPS de los clientes que da a conocer la satisfacción con Centria así como también la cantidad de promotores, pasivos y detractores.

Gráfico 3. Resultado NPS con clientes



Fuente: Centria. Elaboración: Centria

Del gráfico se muestra que de noviembre 2019 a noviembre 2020 la cantidad de detractores disminuyó, mientras que la cantidad promotores se incrementó considerablemente. El resultado de ello se debe a que los clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio proporcionado por todas las áreas de Centria. Los clientes encuentran mayor nivel de respuesta y atención a sus consultas o requerimientos (Lozada, 2020).

De otro lado, el comportamiento de todos los colaboradores, la gestión de los contratos comerciales y del negocio tienen repercusiones en la reputación de la empresa. Estos son motivos por los cuales existen controles en los contratos comerciales para mitigar riesgos,

Por último, Centria considera importante el rol del colaborador para mitigar el riesgo reputacional por lo cual existe la iniciativa de formar equipos “Champion de Foco en el cliente” que promuevan buenas prácticas y mejores respuestas a solicitudes de los clientes.

Estructura financiera

En Centria se llevan a cabo grandes proyectos con SAP, Oracle y con unidades del negocio de Breca, este último, tiene la finalidad de compartir experiencias e ideas que ayuden en la construcción de una comunidad de profesionales orientados a brindar soluciones efectivas de productividad a nuestros clientes. Para la ejecución de los proyectos se requiere efectivo para financiar el capital de trabajo e inversión de proyectos.

Además, la elección de proveedores afecta la habilidad para financiar el negocio y la inapropiada gestión del capital podría llevar a incumplir requisitos comerciales y obligaciones financieras.

Estas relaciones traen riesgos financieros y para mitigar y monitorearlos se tienen políticas internas en el área comercial y finanzas (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y tesorería) las cuales controlan la gestión del capital de trabajo y capital financiero respectivamente. Estas áreas

se encargan de elaborar flujos de caja semanales, informes de saldos diarios e informes de gestión. No obstante, las demás áreas no dejan de ser importantes para un adecuado cumplimiento comercial y económico con los distintos proveedores de Centria.

Cambio político y estabilidad

Los cambios políticos pueden afectar el gasto en la infraestructura, modos de prestación de servicio y otros. Cabe resaltar que Centria no tiene contratos con el sector público, no obstante, es importante tener un plan de contingencia que considere las condiciones del mercado y la evaluación de las capacidades de la organización.

Sistemas de tecnología y seguridad

Actualmente, Centria invierte en aplicaciones de Tecnología e Información (TI) e incorpora a un equipo de alta calidad para el adecuado cumplimiento de estrategia. La red de seguridad es un requisito para la seguridad de los clientes ya que se debe salvaguardar la privacidad e información compartida.

La capacidad de respuesta frente a problemas de seguridad es responsabilidad de Centria para garantizar la libertad del cliente en las herramientas digitales. Por ello, la importancia de mejorar continuamente los sistemas y servicio respecto a la privacidad y seguridad.

Creación de nuevos contratos

En Centria la forma de relacionarse con sus clientes es por medio de reuniones para fijar precios y negociar ambas partes, por lo cual, esto debe quedar por escrito en un contrato lo cual significa que la parte significativa de los ingresos de Centria provienen de la dirección de los contratos. Un riesgo latente es calcular un precio erróneo, falta de especificación en el servicio, falta de apreciación de los riesgos que se deben asumir, mal manejo de los costos o de la misma prestación del servicio pone en riesgo los contratos y por tanto los ingresos y ganancias de Centria.

Como medidas de mitigación se encuentran fomentar una buena comunicación con los clientes, elaborar informes mensuales de gestión con enfoque contractual y empresarial, evaluar la cadena de suministro y garantizar pruebas de los proyectos en los contratos de largo plazo. Para ello existe el área de gestión de pricing⁶ quien se encarga de determinar, analizar y revisar los precios de servicios ofrecidos.

Habilidades de los colaboradores

El futuro de la organización depende de la fuerza de trabajo y las habilidades de cada colaborador los cuales son importante para lograr el éxito. Por ello, el reclutamiento, retención, desarrollo,

⁶ Ver anexo 5 Flujograma de Gestión de Pricing

motivación y la comunicación con los colaboradores es importante para continuar impulsando personas competentes e íntegras en todos los niveles de la organización.

Como medidas de mitigación, Centria cuenta con un área de Gestión Humana cuya finalidad es velar por el bienestar de los colaboradores, gestionar profesionalmente a las personas para desarrollarse y alcanzar su máximo potencial dentro del grupo Breca. Se mide y reconoce el valor de las personas y tienen como objetivo inspirar a la próxima generación de profesionales para lo cual hay incentivos para llevar cursos de formación académica y esto aplica a todos los colaboradores. Por otro lado, el área de Gestión del Cambio promueve el programa *Champions* basado en los cuatro pilares de la cultura organizacional: gestión inteligente, innovación continua, clientes comprometidos y talento con autonomía. En este programa los colaboradores son organizados como *Champions* en cualesquiera de estos pilares con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

Costo y disponibilidad de los colaboradores

Los colaboradores tienen un rol preponderante en Centria. Su comprensión del negocio y de las necesidades de los clientes le ha permitido continuar creciendo como unidad de negocio.

En Centria se tiene una política de remuneraciones definida por escalas salariales basada en las funciones del puesto, objetivos del área al que pertenece el colaborador y desempeño de este. Asimismo, existe un nuevo programa de inducción buscando agilizar el ingreso de los colaboradores.

Para mantener la disponibilidad de los colaboradores se tiene dos enfoques: desarrollo de los colaboradores a través del programa “Talento en vivo” en donde se potencia el trabajo en equipo e innovación por lo cual los colaboradores participan de una experiencia de aprendizaje entre las distintas unidades de negocio del grupo Breca. La iniciativa consiste en que una unidad de negocio es elegida para lanzar un proyecto en donde los colaboradores de Centria pueden integrarse por dos meses. El segundo enfoque es calidad de vida laboral para lo cual existe el “Comité de Clima y Cultura” liderado por los colaboradores, este comité pone en práctica iniciativas innovadoras, celebraciones, campañas relacionadas con temas del negocio y en donde también se transmiten las inquietudes de las distintas áreas a las que pertenece cada miembro.

El modelo del negocio necesita de colaboradores altamente capacitados tanto en habilidades blandas, duras y con un alto nivel de motivación. No obstante, el cambio demográfico puede llegar a ser un riesgo para el éxito del negocio puesto que las generaciones tienen características diferentes que marcan un punto de inflexión en sus formas de trabajo.

Paso 3: Desarrollo del proceso de creación de valor

Para el desarrollo de este paso es importante identificar la relación entre de la matriz de materialidad y las oportunidades y riesgos lo cual representará el proceso de creación de valor.

En la siguiente tabla se conectan las estrategias con las actividades de Centria y el impacto hacia los *stakeholders*, con lo cual se muestra un entendimiento cualitativo de la creación de valor de Centria.

Tabla 7. Proceso de creación de valor

Input	Estrategia y Misión	Servicios	Impacto
Recursos humanos Recursos financieros Infraestructura	La misión es ser el Centro Compartido del grupo BRECA que genera valor a sus clientes con eficiencia a través de un equipo humano calificado e integro.	Contraloría - Contabilidad de EEFF - Contabilidad de Costos - Consolidación - Hyperion - Tributos - Seguros	Sociedad Ser actores y no espectadores en la contribución a la sociedad. Llevar a cabo acciones que sumen al cuidado de la sociedad y el entorno en general.
Recursos tecnológicos Asociaciones clave	Estrategias: Estrategia orientada al cliente Estrategia orientada en personas	Finanzas - Cuentas por pagar - Cuentas por cobrar - Tesorería - Facturación - Distribución	Clientes Brindar información financiera y no financiera confiable y oportuna. Identificar las necesidades y oportunidades de mejora para brindar un servicio de calidad. Asegurar un servicio de calidad a bajo costo.
Conocimiento del cliente	Estrategia de posicionamiento de mercado Estrategia de expansión de servicios	Logística - Compras corporativas - Data maestra	Personas Iniciativas que fomenten el bienestar de los colaboradores. Brindar oportunidades de desarrollo dentro de Centria y/o del grupo Breca. Ser atractivos a nuevos talentos.
	Estrategia de responsabilidad social empresarial Estrategia de valor compartido	Gestión humana - Nóminas Tecnología de la información - Mesa de servicio TI - Coordinación y soporte TI - Mejora continua de aplicaciones - Proyectos	

		Seguridad de la información	
--	--	------------------------------------	--

Fuente: Centria 2020 y Price WaterCoopers 2016

Elaboración: propia

Al completar la etapa dos se obtiene una mayor comprensión de cómo crear valor para los *stakeholders* y de las oportunidades y riesgos asociados a los temas relevantes para cada grupo. En esta etapa también se busca un proceso de mejora continua, aprendizaje de la empresa y aportar para la presentación de información externa con contenido relevante acerca de las actividades del negocio (Price WaterhouseCoopers, 2016).

5.2.3. Alinear los procesos internos con la estrategia

En el desarrollo de la etapa tres se analiza el fundamento de los reportes integrados como la concordancia entre la información gerencial integral y las estrategias. La información gerencial es un conjunto equilibrado y conectado de indicadores de rendimiento tales como KPIs financieros y no financieros, los cuales deben estar integrados a la cultura, los procesos y sistemas utilizados en la organización (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Para lograr esta alineación entre estrategia y KPIs la organización tiene como meta (Price WaterhouseCoopers, 2016):

- *Alinear los KPIs con la estrategia y reducir el volumen y complejidad de los informes de gestión.*
- *Reducir los tiempos del ciclo de presupuesto e incrementar su valor agregado.*
- *Automatizar la planificación, la presentación de informes e información analítica.*
- *Controlar el desempeño operativo (tiempos de procesamiento).*
- *Mejorar la integridad de los datos y aumentar la transparencia de los informes de gestión.*
- *Alinear la asignación de recursos con la estrategia.*
- *Generar mayor conocimiento del valor agregado para los stakeholders.*
- *Medir y administrar la efectividad de los proyectos implementados.*

Para la implementación de las estrategias existen algunos KPIs y KBIs con los cuales se fijan metas y una serie de medidas para mejorar y cumplir con las mismas.

Key Behavioral Indicators (KBIs)

Es importante que los miembros de trabajo tengan objetivos comunes para lograr las metas y puedan comunicarse claramente los objetivos de cada área. Compartir objetivos es una de las características del concepto trabajo en equipo (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).

Los miembros deben desarrollar formas de comunicación e interacción que influyen en el funcionamiento del equipo. Esta interacción depende de la capacidad de la organización para promover el esfuerzo de los miembros y de la capacidad de los miembros para desarrollar estrategias de rendimiento adecuadas (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008). Entre las formas de interacción se encuentra la comunicación y recepción de *feedbacks* los cuales deben darse de forma respetuosa. Esto dependerá de la eficacia del grupo de trabajo la cual es evaluada a través del respeto mutuo de los valores (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).

De esta forma los KBIs son indicadores que evalúan los comportamientos correctos apoyados sobre los valores de la organización además mide el nivel de participación de forma individual como en equipo.

Actualmente, Centria elabora algunos indicadores que muestran la satisfacción laboral de los colaboradores y evaluaciones sobre las capacitaciones recibidas:

1. La encuesta Office Vibes⁷ es una herramienta que permite recopilar el feedbacks de cada miembro de la organización a través de breves encuestas con el objetivo de mejorar aspectos de cultura y clima laboral. Además, esta herramienta brinda 10 métricas de distintas categorías y el compromiso histórico de todos los miembros.
2. Employee Net Promoted Score (eNPS) es el indicador clave para medir la satisfacción, lealtad y el compromiso de los colaboradores. Es obtenido a través del nivel de participación en las encuestas Office Vibes.
3. Evaluación de desempeño se lleva a cabo en tres periodos de tiempo: al inicio, mitad y fin de año. En la primera etapa se obtienen los objetivos de corto, mediano y largo plazo de cada colaborador en función a su puesto y al área que pertenece; en la segunda etapa se realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa en función a los objetivos identificados. La evaluación a cada miembro es realizada por el jefe de cada área, quien previamente realizó una reunión de feedbacks con el miembro integrante del equipo. Finalmente, en la tercera etapa se obtiene un resultado de las evaluaciones previas y este resultado es compartido a los miembros de recursos humanos quienes llevarán a cabo reuniones de fin de año con cada jefe y comunican las oportunidades de mejora y resultados de cada área. La finalidad de estas evaluaciones es conocer el nivel de desarrollo que ha obtenido el colaborador desde su ingreso a la empresa.
4. Evaluaciones cortas las cuales se obtienen inmediatamente después de recibir cualquier tipo de capacitaciones.

⁷ Herramienta digital que permite conocer el feedback, de forma anónima, a través de encuestas semanales (OfficeVibe, s.f.).

5. Portal de Comportamiento el cual sirve para reportar cualquier tipo de comportamiento hostil dentro y fuera de la oficina con la finalidad de que se tomen medidas para no poner en riesgo la integridad de la persona.

Sin embargo, de acuerdo con la bibliografía revisada se encontró relevante medir los valores y estándares de cada miembro ya que todos los miembros de la organización tienen distintos valores y no deben ser parte de crítica al contrario son útiles para la organización. Un buen trabajo en equipo siempre eleva a los miembros mejorando sus habilidades y complementando las personalidades (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).

De acuerdo con la propuesta de los autores Ahmed y Siantonas en *“Los 13 indicadores de rendimiento para equipos altamente eficaces”* se sugiere que Centria utilice estos indicadores; los cuales pueden llegar a formar parte de los KBIs de Centria:

A continuación, se explican los 13 indicadores sugeridos.

Tabla 8. Los 13 indicadores de rendimiento para equipos altamente eficaces

Indicador	Concepto
1. Balance de roles	Los colaboradores entienden sus roles tanto de los miembros de su equipo como los de otras áreas. El trabajo diario está asignado en base a las habilidades de cada miembro y se siente que hay un equilibrio de funciones como equipo de trabajo (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
2. Objetivos y propósito claros	El equipo de trabajo entiende los objetivos por los cuales cada miembro trabaja y como estos contribuyen a lograr las metas. Hay una sensación de que todos empujan hacia el mismo sentido (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
3. Apertura, confianza, confrontación y resolución de conflicto	Los miembros del equipo sienten apertura y confianza entre sus pares ante cualquier problema por resolver. Los conflictos o desacuerdos son resueltos satisfactoriamente (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
4. Cooperación, apoyo, comunicación interpersonal y relaciones	Existe una buena comunicación interpersonal, especialmente, cuando hay presión de trabajo; lo cual hace que la relación de los miembros sea fortalecida (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
5. Aprendizaje y desarrollo individual y en equipo	Existen formas individuales y grupales de aprendizaje. Se identifican las necesidades y abordan las soluciones oportunamente por lo cual se logra un equilibrio entre desarrollo de habilidades y competencias (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
6. Sólidas relaciones entre grupos y comunicaciones	Las relaciones y canales de comunicación son los adecuados. El equipo de trabajo es percibido

	positivamente por las partes externas. Existe buena evidencia de las relaciones efectivas de trabajo y buena comunicación entre equipos y los departamentos funcionales (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
7. Gestión y liderazgo apropiado	El estilo de liderazgo es probablemente la contribución positiva de cuán motivados se sienten los miembros. La comunicación y feedbacks entre el liderazgo, los colaboradores y el equipo es importante en términos de calidad (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
8. Procedimientos de equipos sólidos y revisión regular	Los procesos y procedimientos actuales del equipo están contribuyendo positivamente a ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos. Los procesos innecesarios han sido eliminados y/o se han simplificado adecuadamente. Los procesos se sienten como valor y existe la sensación de que se modifican de forma apropiada en respuesta a las circunstancias cambiantes. El equipo realiza su trabajo de manera efectiva (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
9. Producción, rendimiento de calidad y rendición de cuentas	La productividad es buena y los comentarios de los clientes internos y externos son excelentes. Los miembros asumen las responsabilidades que conlleva lograr objetivos (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
10. Moral	Hay un sentimiento de pertenencia y fortaleza dentro del equipo de trabajo. Incluso en periodos de trabajo bajo presión hay un fuerte espíritu de equipo que ayuda a mantener los niveles de estrés individuales más bajos (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
11. Empoderamiento	Los miembros del equipo tienen los recursos para asumir sus roles y sienten la libertad de tomar decisiones. Hay un adecuado balance en proporcionar dirección y supervisión. Además, sienten que las oportunidades y decisiones afectan a todo el equipo (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
12. Cambio, creatividad y desafío del status quo	El equipo se encuentra abierto al cambio y en mejora constante. Hay un clima de búsqueda por tomar mejores caminos y hacer bien las cosas. Existe una cultura saludable de desafiar la forma en que se hacen las cosas. Los miembros usan herramientas de pensamiento creativo y técnicas en la resolución de problemas (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).
13. Toma de decisión y resolución de problema	El equipo toma buenas decisiones gracias a las consultas y participación de miembros fuera del equipo. Las decisiones son tomadas de forma oportuna y son expertos en identificar desafíos y obstáculos que surjan en el camino (Ahmed, Siantonas, & Siantonas, 2008).

Fuente: The 13 Key Performance Indicators for Highly Effective Teams. Elaboración: Propia

El resultado de estos indicadores puede ser obtenida a través de encuestas cortas con preguntas directas respecto a cada tema y se aplican a los miembros de cada área.

Por otro lado, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos no basta con tener indicadores de rendimiento sino también es importante el apoyo de la cultura y conducta organizacional, así como también del soporte de sistemas y proceso (Price WaterhouseCoopers, 2016).

A continuación, se procede a describir la cultura y comportamiento en la organización y posterior a ello, se detalla el apoyo de sistemas y procesos.

Cultura y comportamiento

El rol de los líderes para que movilicen y motiven a los empleados, en la creación de valor, es clave en esta etapa. Asimismo, es importante, enseñar a todos los involucrados de la organización a ser buen receptor de feedback interno y externo (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Centria tiene una cultura organizacional basada en cuatro pilares:

- ❖ **Gestión inteligente:** garantizar la calidad de los servicios y soluciones a través de una dinámica laboral ágil y pragmática dentro de un ambiente que facilite la gestión colaborativa.
- ❖ **Innovación continua:** fomentar un espíritu de innovación y creatividad para la mejora continua de nuestros procesos en beneficio de nuestros clientes.
- ❖ **Clientes comprometidos:** generar valor a las empresas del grupo brindando los mejores servicios y soluciones innovadoras, un compromiso mutuo.
- ❖ **Talento con autonomía:** ser un centro de excelencia enfocado en nuestros clientes con talento motivado, creativo y continuamente especializado.

El éxito de la empresa requiere esfuerzo para integrar valores y comportamientos en función a los *stakeholders*.

Según, la hoja de ruta de PWC, existen tres dimensiones de liderazgo⁸ para el desarrollo de la cultura y comportamiento. Además de otros componentes para lograr la internalización de la cultura, los cuales se describen a continuación.

1. Cultura, comportamiento de los colaboradores e importancia sobre necesidades de los *stakeholders*

Actualmente, Centria tiene una cultura de adaptación al cambio e innovación y se basa en los pilares mencionados anteriormente. Dentro de los comportamientos que se promueve son: libertad en la toma de decisiones, búsqueda de soluciones efectivas para los clientes y el grupo de trabajo, aprendizaje constante y trabajo en equipo.

⁸ Ver anexo 13 Dimensiones de Liderazgo

Por otro lado, la nueva modalidad de trabajo ha traído desafíos tales como: identificar nuevas oportunidades de los espacios físicos, así como la gestión y la cultura la cual es menos física y más virtual por lo que se hace cada vez más relevante preservar la salud y bienestar de las personas y el sentido de pertenencia. Como resultado de estos desafíos, se han ido desarrollando los “Workshop de Contención Emocional”; el objetivo de este espacio es brindar herramientas, tips y buenas prácticas, que contribuyan a identificar fortalezas de las personas y al aplicarlas, administrar adecuadamente sus emociones ante cualquier situación.

Asimismo, a partir del 2021, se ha desarrollado “Centria Live” como espacios generados para compartir buenas prácticas con la comunidad de clientes, colaboradores y partners. Para ello se busca la participación de personas con gran trayectoria profesional, para lo cual, Centria llama “Embajador de Diversidad”. En estos conversatorios se mencionan los retos que enfrentan las mujeres en el mundo de la tecnología y las iniciativas que se trabaja en Centria sobre equidad de género y diversidad.

Respecto a la importancia de las necesidades de los *stakeholders* se ha concluido que es parcial porque como parte de reestructuración de procesos se está afectando los roles de los miembros de algunas áreas, dejando de lado a una parte importante de la empresa: los colaboradores.

2. Identificar y entender momentos cruciales

La identificación de decisiones e interacciones críticas, que hagan ganar o perder negocios, y por lo tanto contribuyen a una rentabilidad sostenible. Es importante orientarse al comportamiento específico en momentos clave de interacción (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Como resultado de las encuestas realizadas a los miembros de la organización se halló que los colaboradores del área de Contabilidad están insatisfechos con el trato de la organización. La razón principal es que la ejecución de proyectos no se encuentra medida adecuadamente y la reducción de puestos genera desconfianza hacia la empresa. Esta reducción tiene como efecto incrementar la carga laboral hacia el área, ya que no solo tienen que realizar sus funciones del puesto, sino también involucrarse en nuevos proyectos y asumir nuevas responsabilidades de los puestos suprimidos, lo cual hace que el tiempo de trabajo no sea suficiente y tengan que realizar horas extras.

Asimismo, los colaboradores indicaron sentirse desmotivados porque no encuentran oportunidad para realizar otras actividades personales, lo cual forma parte de temas relevantes analizados en la matriz de materialidad.

Por esta razón, se sugiere evaluar la eficiencia del proyecto de automatización de notas contables para el área de Elaboración de Estados Financieros. En esta evaluación se

puede medir los tiempos asignados al proyecto, el número de personas involucradas y la toma de encuestas a todos los afectados de esta implementación. Todo esto con la finalidad de mantener la estrategia en personas y de sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

3. Inspirar a los empleados: Alma

Algunos puntos principales para conseguir la inspiración a los empleados: mantener una motivación en el obrar a favor de *stakeholders*, establecer un marco que guíe a los empleados respecto a dilemas éticos, y la más importante guiar con el ejemplo (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Un buen liderazgo contribuye al crecimiento de la organización lo que tiene como efecto generar una mejor experiencia al cliente. Los líderes son quienes forman parte de establecer una cultura corporativa y motivan a los miembros de sus áreas para mantener el ritmo y apoyar el cambio.

Cada año se ofrecen oportunidades de desarrollo a los líderes dentro de Centria o en cualquier unidad del grupo Breca. Asimismo, se crea una red de contactos entre los líderes de todas las áreas de las unidades del grupo para buscar sinergias en los procesos. Desde el 2020, con la llegada del Home Office, se busca la participación de los líderes por medio del programa “Learning with Leaders”, el cual tiene como objetivo promover buenas prácticas y metodologías de trabajo que aplican los líderes con sus equipos en trabajo remoto y que de esta forma otras áreas puedan implementarlas promoviendo el uso de una cultura colaborativa y de aprendizaje compartido.

De acuerdo con la entrevista realizada a Fernanda Giambirini, Gerente de Talento y Gestión Estratégica, mencionó que estos conversatorios mensuales han sido importantes por dos motivos: conocer a los líderes de cada área en lo personal y profesional, así como de hallar formas creativas de organización lo cual ha sido replicado por algunas áreas como, por ejemplo: reuniones bisemanales para definir los propósitos y avances mensuales del área, mapeo de los proyectos en curso, entre otros. Actualmente, estos conversatorios forman parte del Town Hall mensual.

4. Proporcionar condiciones adecuadas para que los colaboradores actúen en beneficio de los *stakeholders*: Sistema

Alinear los sistemas con la cultura y asegurar que la gerencia tenga la capacidad para cambiar aspectos arraigados. Esto se puede dar a través de la administración de desempeño, sistema de remuneraciones y auditoría interna (Price WaterhouseCoopers, 2016).

La estrategia en las personas es primordial a medida que la transformación digital cobra mayor importancia en Centria. Por esta razón, invertir en las capacidades de los

colaboradores y en transformar la organización para lograr un negocio sostenible forman parte del crecimiento y la entrega de valor.

En el 2020, Centria digitalizó el proceso de reclutamiento a través de las herramientas de Office 365: Teams. Ese año, la pandemia aceleró la digitalización de los colaboradores en medida que se obtuvieron mejores herramientas digitales lo que permitió ofrecer charlas, capacitaciones y algunos cursos para que sean tomados en el momento y lugar que les convenga a las personas.

El trabajo remoto se ha convertido en la nueva forma de trabajo para la mayoría de las personas y como estrategia de sostenibilidad esta modalidad permanecerá en el corto, mediano y largo plazo. En la entrevista a Pedro Lozada confirmó que las oficinas administrativas ubicadas en San Isidro se han reducido. Desde el 2021, uno de los pisos de Centria ha sido alquilado como co-working a otros arrendatarios, quedando solo un piso para lo cual será usado específicamente y cuando las condiciones lo permitan.

El trabajo remoto ha tenido resultados positivos en cuanto a cumplimiento de servicios de calidad a las distintas unidades de negocio y los beneficios percibidos por las personas: ahorro en tiempo de desplazamiento, mayor organización en el trabajo y en las actividades personales, impacto medioambiental y ahorro en costos.

Por otro lado, como parte de la estrategia de personas en el cual se brinda oportunidades a los colaboradores y líderes en su desarrollo profesional el puesto de Gerente Gestión Humana obtuvo a su cargo el área de Planeamiento y Procesos. Al asumir este reto el cargo paso a ser Gerente de Talento y Gestión Estratégica.

Respecto al sistema de remuneraciones está basado; en primer lugar, del análisis y descripción del puesto; en segundo lugar, de la evaluación de puestos en donde la calificación “sobresaliente” puede generar: incremento salarial, oportunidad para migrar a otra área en futuros procesos de selección dentro de Centria o entre las unidades de negocio de Breca; y en tercer lugar, la calificación de méritos de forma vertical en donde se obtiene calificación del jefe a los miembros del equipo, en esta etapa se conciertan entrevistas personales y comunican los resultados de las evaluaciones. En tanto las transferencias y promociones tienen un cambio en la remuneración del colaborador siempre que cambie totalmente de puesto. Un claro ejemplo es en la promoción de un colaborador para otro puesto distinto al que ejercía en ese caso obtiene otra remuneración; caso contrario, sucede con los “Desafíos de Crecimiento Profesional” (DCP) el cual permite realizar una mezcla de funciones: puesto actual y puesto en desafío. En este caso, el sistema de remuneración no sufre cambios.

5. Internalizar necesidades de los *stakeholders* dentro de operaciones del negocio: Estamina

“La creación de valor implica involucrar a los stakeholders de la organización. El valor puede hacer referencia a los clientes, accionistas, compradores, colaboradores, a la competencia y otros” (García Vega, 2012).

De acuerdo con lo citado por Emilio García, un modelo de generación de valor está en función a los elementos del exterior los cuales son procesados por la empresa para la satisfacción del cliente, esto hace referencia a la cadena de valor por medio del cual es la forma en la que las empresas satisfacen a sus clientes. La creación de valor para el cliente es considerada de gran importancia porque son ellos quienes eligen en base a sus preferencias la adquisición de un bien o servicio. En efecto, esto se refleja en los flujos financieros que permiten que la empresa sea rentable.

De forma complementaria, Pérez-Carballo afirma que la creación de valor es un concepto dinámico y exige mejora continua e innovación permanente para implementar nuevas estrategias rentables (García Vega, 2012).

Como desarrollo de este punto conviene señalar que la propuesta de implementar la matriz de materialidad y el mapeo de *stakeholders* resulta necesario para reconocer sus necesidades hacia la empresa.

6. Uso de indicadores de comportamiento

Es importante elaborar indicadores de comportamiento a través de KBIs los cuales definen el comportamiento deseable para tener éxito (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Como se mencionó en la alineación de procesos internos se sugiere implementar los 13 indicadores de rendimiento para equipos altamente eficaces, descrito en la tabla N°8.

Sistemas y procesos

Los sistemas y procesos son parte fundamental para la ejecución de la estrategia por lo que deben brindar información financiera y no financiera. El entendimiento del marco de control interno puede aplicarse para obtener la información no financiera (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Para una mejor explicación de sistemas y procesos, se realizó una revisión del Control Interno de la empresa.

Actualmente, Centria cuenta con el área de Control Interno y se encuentra supervisada bajo la jefatura de Auditoría Interna. Como parte del procedimiento, se llevan a cabo reuniones semestrales compuestas por el Comité de Finanzas y Auditoría, Gestión Humana y Gestión Estratégica, Asuntos Legales y Tecnología de la Información quienes como conjunto se encargan de orientar las estrategias por medio: monitoreo en la gestión económica, social y medioambiental; seguimientos a los riesgos del negocio, resultados financieros y al sistema de control interno.

Como resultado de estas reuniones se obtiene información financiera y pre financiera. Con respecto al Comité de Auditoría y Finanzas se lleva a cabo la revisión de información y resultados financieros, monitoreo de riesgos estratégicos, seguimiento del plan anual de auditoría interna y externa e implementación actividades para reforzar el control interno. Por el lado del Comité de Gestión Humana y Gestión Estratégica se realiza: seguimiento a las estrategias, seguimiento al Programa de Ética y Cumplimiento, revisión de métricas sociales y medioambientales, así como de indicadores de bienestar y seguridad en el trabajo, seguimiento a las políticas de remuneración, entre otros.

Estas actividades de monitoreo son apoyadas de los manuales de la organización y de las políticas internas adaptadas a Centria. Además, esto es complementado con la revisión de los procesos de cada área de la organización, lo cual es reflejado por medio de flujogramas y mapas de procesos que permiten identificar la transparencia de las actividades por cada requerimiento.

Con lo expuesto anteriormente se completó la etapa tres en dónde se muestra la alineación de información gerencial con las estrategias y la importancia de desarrollar un sistema de gestión de desempeño el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5.2.4. Desarrollar el tablero de control integrado

Para el desarrollo de la cuarta etapa se elabora, en primer lugar, la matriz de conectividad para luego realizar el tablero de control integrado.

El tablero de control integrado es una herramienta propuesta por PWC para monitorear el valor de los *stakeholders* con la información gerencial relevante. Es por ello, que en este tablero se muestra el impacto de la estrategia y el impacto que genera para los *stakeholders*. Asimismo, este tablero es el reflejo del diálogo de la compañía con el mundo externo, su misión y visión (Price WaterhouseCoopers, 2016).

La matriz de conectividad es la base del tablero de control integrado en donde se describe el proceso de generación de valor, mostrando la forma en que se conectan los recursos de la empresa, las estrategias y la creación de valor para los *stakeholders*.

5.2.4.1. Matriz de conectividad

Para la elaboración de la matriz de conectividad es importante traer las propuestas de valor identificadas en la etapa dos.

1. Ser una empresa comprometida con sus colaboradores: oportunidades de crecimiento, igualdad y respeto
2. Hacer del Centro de Servicios Compartidos un lugar innovador, tecnológico y responsable con la sociedad
3. Asegurar precio competitivo, calidad de trabajo e incremento del portafolio de servicios

4. Ser una compañía rentable y con disciplina financiera
5. Crear asociaciones clave de innovación y mejora continua en los procesos del negocio

A continuación, se presenta la relación de las propuestas de valor con los temas relevantes identificados en la etapa uno. Esta conectividad refleja el impacto en la creación de valor de Centria. Por el lado, de los indicadores seleccionados para cada tema material estos fueron elegidos en base a la revisión de programas y sistemas que tiene la empresa, y algunos otros indicadores aún no existen en Centria pero se sugiere sean incluidos en el largo plazo.

Tabla 9. Compromiso con los colaboradores: oportunidades de crecimiento, igualdad y respeto

Tema material	Indicador	Rendimiento del 2019	Rendimiento del 2020	Objetivo del 2020	Meta LP	Impacto
Desarrollo de oportunidades	Cantidad de DCP ⁹ en el año	15	27	30	40	Desarrollo profesional del colaborador dentro y fuera de Centria.
Claridad de roles	Participación en las encuestas Office Vibes eNPS	80% Satisfecho	87 % Satisfecho	90% Satisfecho	100% Muy satisfecho	Generar bienestar a los colaboradores y brindar capacitaciones a nivel personal y profesional.
Microlearning operativo	Cantidad de microlearning por áreas.	Aún no implementado	Aún no implementado	Aún no implementado	Al menos 10 microlearning	Proveer: soluciones en línea, conocimientos rápidos.
	Microlearning por producto/servicio	Aún no implementado	Aún no implementado	Aún no implementado	Al menos 2 por cada área	Medir el entendimiento y aprendizaje de los colaboradores.
Atracción y retención del talento	Empleados activos	220	235	235	250	Asegurar el talento para el crecimiento.
	Nuevas contrataciones	20	15	15	30	
	Rotación	< 4%	< 3%	2.7%	< 3%	
Reskilling	N° de empleados que han necesitado y recibido programas formativos de reskilling	55	78	90	120	Llevar a cabo programas formativos para mejorar las habilidades del colaborador
		4	7	10	15	Promover el crecimiento de los

⁹ DCP Desafío de Crecimiento Profesional

	N° de empleados que han migrado a otra área por modificación en sus puestos					colaboradores dentro de Centria.
Aprendizaje adaptativo	Plataforma de estudio de acceso al colaborador Uso de descuentos con centros de estudio	Aún no implementado 10%	Aún no implementado 25%	Aún no implementado 15%	Crear alianzas con plataformas virtuales de estudio. 35%	Experiencias personalizadas de aprendizaje: retroalimentación, nuevas herramientas de estudio.
Mejoras en la competencia del personal	Número de convenios ejecutivos con centros educativos	15	20	20	Fortalecer programas ejecutivos con centros educativos	Continuar generando capacidades de innovación a los talentos de todo nivel.

Fuente: Matriz de materialidad y Centria, 2020

Tabla 10. Ser el Centro de Servicios Compartidos innovador, tecnológico y responsable con la sociedad

Tema material	Indicador	Rendimiento del 2019	Rendimiento del 2020	Objetivo del 2020	Meta LP	Impacto
Desarrollo de canales corporativos: web, presencia en redes sociales.	Frecuencia de uso canales corporativos Frecuencia de uso de redes sociales	3 veces a la semana Solo se usó LinkedIn	Casi diario 3 a 4 veces por semana	Promedio 4 veces a la semana Promedio de uso 3 veces por semana Uso de LinkedIn, Instagram y Facebook	Mantener y mejorar el uso de las redes sociales y continuar publicando información del negocio.	Tener más visibilidad dentro del grupo Breca. Dar a conocer estrategia del negocio, buenas prácticas y desarrollos innovadores.
Optimización y digitalización de procesos	% de uso en digitalización de documentos diversos (por áreas)	Todas las áreas al 87%	Todas las áreas al 93%	Todas las áreas al 95%	Todas las áreas al 100%	Dar al cliente una respuesta rápida, desde cualquier área, a través de la digitalización de documentos, contratos u otros.
Conectados a la red	Recursos tecnológicos: celulares y laptop	Celulares 50% del total colaboradores.	Celulares 100% del total colaboradores.	Entrega de celulares y laptop a todos los	Mantener la entrega de laptops y celular a todos	Brindar herramientas tecnológicas a todos los

	Acceso a internet	Laptop 96% del total de colaboradores 100%	Laptop 98% del total de colaboradores 100%	colaboradores al 100% 100%	los nuevos colaboradores. 100%	colaboradores, indistintamente del puesto.
	Acceso a Sharepoint	93%	100%	100%	100%	
Seguridad y salud en el trabajo	% de participación en charlas de seguridad y salud en el trabajo	78%	85%	90%	100%	Dar a conocer las políticas de seguridad y salud a los colaboradores. Entregar información de salud para prevenir enfermedades tanto en el colaborador como en su entorno.
Comportamiento ético y transparente	Cumplimiento de políticas internas del negocio	100%	100%	100%	100%	Confianza en la empresa, seguridad en la calidad de información compartida y buena imagen reputacional. No tener situaciones de fraude y conservar la confidencialidad en la información del entorno de Centria.
	Nivel de actualización de políticas y mapa de procesos	100%	100%	100%	100%	
Integrarse a la comunidad	Participación de Centria en programas sociales	3	4	7	12	Servir a la comunidad usando tecnología ambiental y mejorar la percepción del entorno de Centria.
	Participación de colaboradores en programas sociales	13%	20%	20%	35%	

Fuente: Matriz de materialidad y Centria, 2020

Tabla 11. Incrementar el portafolio de servicios garantizado: precio competitivo y la calidad de trabajo

Tema material	Indicador	Rendimiento del 2019	Rendimiento del 2020	Objetivo del 2020	Meta LP	Impacto
Liderazgo en tecnología	Calidad de las plataformas tecnológicas % de colaboradores que usan las plataformas	Bueno 80%	Alto 92%	Alto 90%	Alto 100%	Generar reportes de calidad y eficientes en tiempo para lograr un impacto en el cliente y en el colaborador tanto en aprendizaje como en tiempos.
Industria 4.0	N° de proyectos planificados	7 *Inicio de proyectos en el área de finanzas y gestión humana	7 *Desarrollo del proyecto notas contables y gestión de nóminas	7 *Salida en vivo de proyecto notas contables y nóminas	10	Uso de plataformas tecnológicas; diseño rápido y eficiente de servicios. Incrementar la productividad en el trabajo.
Mejora continua	Solución de reclamos - clientes	87%	93%	95%	100%	
Posición competitiva	NPS clientes	45%	82%	75%	90%	

Fuente: Matriz de materialidad y Centria, 2020

Tabla 12. Ser una compañía rentable y con disciplina financiera

Tema material	Indicador	Rendimiento del 2019	Rendimiento del 2020	Objetivo del 2020	Meta LP	Impacto
Oportunidad de crecimiento y rentabilidad	ROE	3.3%	4.45%	5%	Incrementar la utilidad de la empresa e invertir en activos.	Asegurar la rentabilidad a los accionistas y optimizar inversiones de capital.
	ROA	1.9%	2.2%	3%		
	Crecimiento de ventas	16%	22%	25%		
	Inversiones de capital	58%	45%	65%		
	Cumplimiento de presupuesto	123%	141%	163%		

Cultura de control	Participación de auditoría y control interno	100%	100%	100%	100%	Garantizar la salud, responsabilidad ética y disciplina financiera. Asegurar procedimientos éticos a nivel económico, social y ambiental.
	Resultados de la evaluación de riesgos	0 situaciones de daño y situaciones de fraude	0 situaciones de daño y situaciones de fraude	0 situaciones de riesgos	0 situaciones de riesgos	
	Participación de Auditoría externa	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Matriz de materialidad y Centria, 2020

Tabla 13. Asociaciones clave de innovación y mejora continua en los procesos del negocio

Tema material	Indicador	Rendimiento del 2019	Rendimiento del 2020	Objetivo del 2020	Meta LP	Impacto
Asociaciones clave en la cadena de suministro	N° proveedores aliados de negocio	SAP, Oracle, Microsoft	SAP, Oracle, Microsoft, Canvia, proveedores locales	SAP, Oracle, Canvia, Microsoft, proveedor es locales	SAP, Oracle, Microsoft, Canvia, proveedores locales	Canalizar y transformar datos que alimenten procesos integrados. Entregar portafolio de soluciones diferentes a los clientes. Fortalecer las relaciones con aliados del negocio y construir procesos integrados
Optimización y digitalización de procesos	N° de colaboradores con acceso digital seguro de la información % de uso de aplicación móvil para temas internos (registro de salud y acceso a Go Benefit)	250 N/A	285 Go Benefit 55% Registro de salud 65%	285 Go Benefit 75% Registro de salud N/A	La información, procesos y documentación estén disponibles en forma digital.	Mejora en la industria e innovación. Desarrollar soluciones ágiles, sostenibles y disruptivas.

Reportes automatizados	Procesos automatizados	8	10	14	20	Optimizar tiempos de procesos, evitar excesos de validaciones y generar reportes óptimos para el cliente. Migración de los clientes a mejores prácticas desarrolladas por Centria.
	Mejoras en reporting	Búsqueda de mejoras en reporting	Implementación del Global Template	Adopción del SAP SuccessFactor	Proyectos con SAP y Oracle	
Implementación de Big Data	Uso de Big Data	No implementado	No implementado	No implementado	Implementar el big data para tener control de los proyectos y servicios proporcionados	Seguimiento de proyectos a través de información real e instantánea

Fuente: Matriz de materialidad y Centria, 2020

La matriz de conectividad responde a los temas relevantes para los *stakeholders* los cuales fueron identificados por medio del análisis de materialidad. Asimismo, en el desarrollo de esta matriz se tomaron en consideración: los riesgos identificados en la etapa dos y los indicadores KPIs y/o KBIs. Por último, la matriz incluye las metas para lograr las estrategias e incluye el impacto que tiene las actividades de Centria en la consecución de estas propuestas de valor.

Seguido de la matriz de conectividad resulta importante dar seguimiento a las propuestas de valor de Centria, que permitirán la creación de valor. Para ello se utiliza el tablero de control integrado el cual permite dar seguimiento a los indicadores obtenidos de cada propuesta de valor.

5.2.4.2. Tablero de control integrado

Dado que la matriz de conectividad proporciona información relevante respecto a las interdependencias de la empresa es importante tener un proceso de toma de decisiones mejor informado a través del tablero de control integrado.

Para la elaboración del tablero de control se tomaron las propuestas de valor de Centria y se eligieron tres indicadores clave por cada uno de ellos, los cuales se encuentran en la matriz de conectividad. Por el lado de los parámetros estos se relacionan con los resultados obtenidos en el 2019 - 2020 y con las metas. Con respecto a la frecuencia y el responsable esto fue obtenido de una revisión de información respecto al cálculo de Centria en función a ciertos indicadores.

Por último, la lectura de este tablero de control integrado debe servir para la toma de decisiones en el ámbito económico, social y ambiental.

Tabla 14. Tablero de control integrado

Tema clave	Indicador clave	Unidad de medida	Parámetro de medida			Resultado actual	Frecuencia de cálculo	Responsable
			Meta	Precaución	Peligro			
Compromiso con los colaboradores	Cantidad de DCP	N°	De 35 a 40	De 27 a 32	>=15	30	Trimestral	Área de Gestión Humana
	Rotación de colaboradores	%	< 3%	De 2.4% a 2.9%	> 3%	2.7%	Mensual	Área de Gestión Humana
	eNPS	Cualitativo	Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Insatisfecho	Satisfecho	Mensual	Área de Gestión Humana
Innovación, tecnología y responsabilidad con la sociedad	Nivel de actualización de políticas y mapa de procesos	%	100%	50% a 65%	< 50%	100%	Días	Área de auditoría y proyectos
	Nivel de digitalización	%	100%	De 55% a 75%	> 54%	95%	Trimestral	Área de data maestra
	Participación en programas sociales	N°	De 9 a 12	De 4 a 7	<=3	7	Anual	Área de Gestión Estratégica
Portafolio de servicios: precio competitivo y calidad	N° de proyectos planificados	N°	10	Entre 4 y 7	<=3	4	Anual	Área de proyectos
	Soluciones a reclamos de clientes	%	100%	Entre 55% a 75%	< 55%	93%	Mensual	Área de Soluciones e IT
	NPS Clientes	%	90%	Entre 25% a 45%	< 25%	75%	Trimestral	Área de Experiencia al Cliente
Rentabilidad y disciplina financiera	Crecimiento de ventas	%	30%	Entre 10% a 20%	< 20%	22%	Mensual	Área Comercial
	Cumplimiento de presupuesto	%	>=20%	Entre 10% a 15%	< 20%	41%	Mensual	Área de Control Financiero
	Participación auditoría y control interno	%	100%	Entre 55% a 75%	< 55%	100%	Trimestral	Área de Auditoría y Gerencia General
Asociaciones clave	N° de asociaciones aliadas	N°	4	3	<3	4	Trimestral	Área Comercial e IT
	Procesos automatizados	N°	20	Entre 10 a 14	< 10	10	Trimestral	Área de Proyectos

N° de colaboradores con acceso digital seguro de la información	N°	285	Entre 120 a 200	< 120	285	Mensual	Área de Mejora Continua
---	----	-----	-----------------	-------	-----	---------	-------------------------

Fuente: Matriz de conectividad

Elaboración: propia

5.2.5. Integrar el Reporte Integrado para un mejor diálogo con los inversores

Como última etapa de implementación de Reporte Integrado se encuentra la búsqueda por presentar dicho reporte a los grupos de interés.

De acuerdo con el análisis del árbol causa-efecto el problema de Centria es que no existe comunicación acerca del propósito de negocio a los *stakeholders*: valor compartido. Como consecuencia de ello, en primer lugar, es que no hay formas de comunicación interna y externa que se alineó con este propósito y, en segundo lugar, es bajo el nivel de conocimiento de negocio entre los miembros del grupo e incluso en el entorno externo.

En los dos últimos años, Centria ha buscado incrementar el nivel de conocimiento a través de distintas formas: mayor uso de redes sociales, asociaciones con unidades del negocio, creación de conversatorios llamados “Workshops”, “Learning with Leaders” que combinan soluciones innovadoras entre las distintas unidades con el fin de crear conocimiento compartido, entre otras formas.

Por ello, es importante llevar a cabo las etapas descritas para la implementación del Reporte Integrado.

Como punto de partida es importante formar un equipo directivo multidisciplinario que guíe la visión de lo que debe contener el reporte. Ellos son quienes evaluarán si los objetivos son logrados en cada paso de elaboración. Asimismo, son multidisciplinarios porque deben ser miembros conocedores de la estrategia, recursos humanos, auditoría, comunicaciones externas, relaciones con inversores y otros (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Por otro lado, la comparabilidad de la información resulta relevante puesto que un Reporte Integrado genera información específica de la empresa, pero esto no debe ser un riesgo para perder comparabilidad con sus pares. Asimismo, es importante delegar a propietarios de la información para recolectar datos.

Para buscar seguridad en el reporte es relevante debatir el proceso de elaboración del Reporte Integrado con el auditor, sea interno o externo, pues esto asegurará que el plan de auditoría este alineado con el reporte y que este no será un conflicto con el informe de auditoría (Price WaterhouseCoopers, 2016).

Por último, es importante definir el alcance y límites del reporte ya que distintas áreas tienen sus propios temas de sugerencia lo que podría causar un “desvío del alcance” y el proceso de

evaluación también debe ser incluido a lo largo de la elaboración puesto que la presentación de información integrada es un proceso de mejora continua por lo que debe ser evaluada por los *stakeholders*.

5.3. Valoración de la propuesta

Una vez concluida con las etapas de implementación del Reporte Integrado se realizó una encuesta a las gerencias, colaboradores y clientes de Centria. Por el lado de las gerencias participaron: gerente general, gerente de gestión humana y estratégica, gerente de sistemas e innovación en tecnología, gerente de contraloría y finanzas y gerencia de auditoría y control interno. Por el lado de los colaboradores pertenecientes al área finanzas, contraloría, gestión humana, gestión del cambio, tecnología e información. Por último y para fines prácticos, se seleccionaron a dos clientes: Urbanova y Bodegas Viña de Oro.

La finalidad de la encuesta fue obtener la percepción que tienen algunos *stakeholders* de Centria respecto a los beneficios del Reporte Integrado. En el anexo 14 se encuentran las preguntas realizadas en la encuesta.

Tabla 15. Beneficios del Reporte Integrado

Código	Beneficios
A	Visión holística del modelo de negocio
B	Foco en KPIs financiero y no financiero
C	Equipos mejor conectados
D	Procesos internos mejorados
E	Creación de valor en el largo plazo para <i>stakeholders</i>
F	Inclusión de prioridades estratégicas

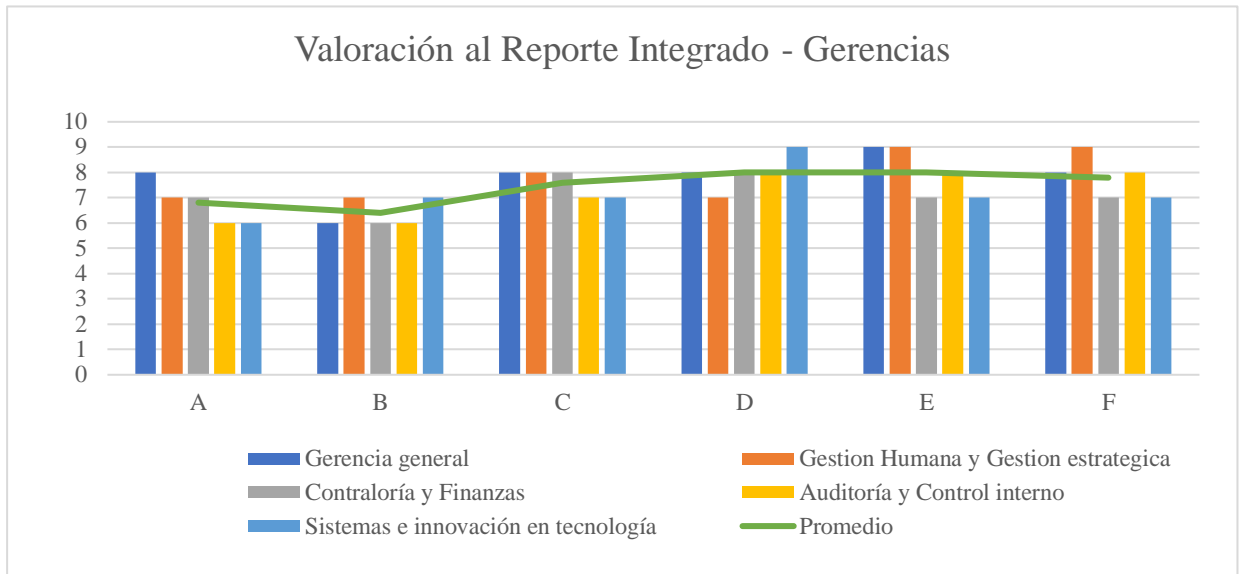
Fuente: Price WaterCoopers, 2014

Elaboración: Propia

En la tabla 15 se muestra la codificación de los beneficios del Reporte Integrado los cuales son utilizados en los siguientes gráficos de valoración.

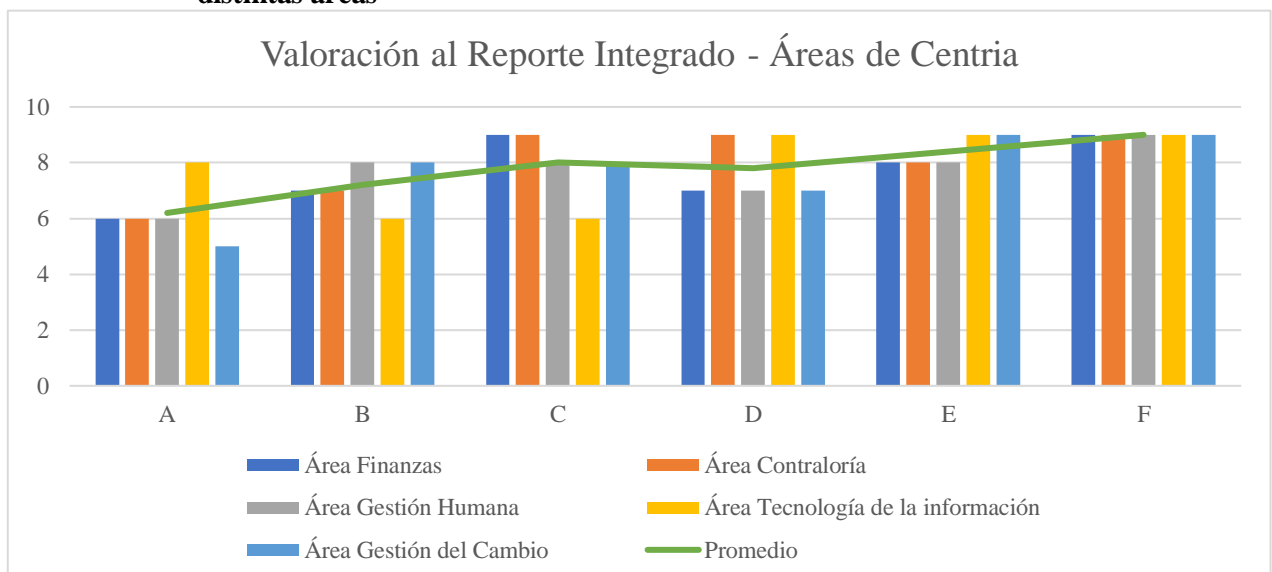
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Gráfico 4. Valoración al Reporte Integrado por parte de gerencias Centria



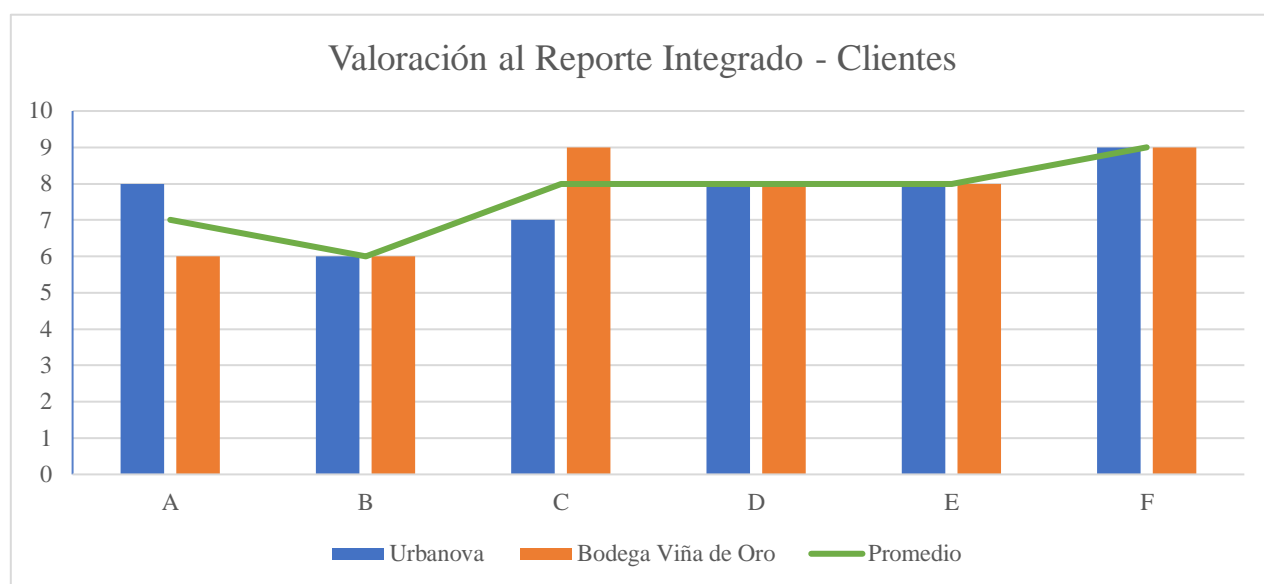
Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta se extrae que del gráfico 4 el beneficio más valorado es el de mejora de procesos internos puesto que se brinda información acerca del trabajo diario de diversas áreas, así como también de los proyectos en curso. De esta forma, todos los interesados en Centria encuentran información sobre la forma de trabajo y el uso de tecnología para dar soluciones innovadoras a los clientes e incluso en los equipos de trabajo. Por otro lado, la gerencia general, gestión humana y gerencia estratégica consideran como atributo importante la creación de valor en el largo plazo para los *stakeholders*, como mencionó Fernanda Giambirini: “encontré que en la explicación del proceso de creación de valor y en la matriz de conectividad se logra identificar la conexión entre los valores de Centria, los cuales dirigen el accionar de la empresa, en los resultados financieros y no financieros”.

Gráfico 5. Valoración del Reporte Integrado según los colaboradores de distintas áreas



Con respecto al gráfico 5 se puede concluir que todos los colaboradores de las áreas encuestadas consideran que el Reporte Integrado incluye prioridades estratégicas para todos los *stakeholders*, principalmente, para los colaboradores quienes forman parte de los pilares estratégicos. Seguidamente, los beneficios más reconocidos son: equipos conectados, creación de valor en el largo plazo y procesos internos mejorados. Este último, es importante para todos los colaboradores puesto que consideran que no necesariamente los procesos actuales son óptimos no solo en cuanto a sistemas sino también en la forma en como son gestionados.

Gráfico 6. Valoración al Reporte Integrado según los clientes



Finalmente, en el gráfico 6 se puede apreciar que los clientes valoran que el Reporte Integrado incluya prioridades estratégicas, seguido de ello se encuentra como segundo mejor beneficio que los equipos están más conectados. Esto se debe principalmente porque al mejorar procesos y monitorear proyectos se obtiene el feedback de todos los involucrados, lo cual permite un trabajo en equipo guiado por los KBIs. Con esto se busca generar satisfacción y productividad como equipo de trabajo. Por último, los clientes consideran como tercer beneficio importante que el Reporte Integrado da una visión holística del modelo de negocio en donde no solo conocen los resultados financieros, que muchos de ellos manejan, sino también información no financiera como las estrategias y actividades que buscan lograr crear valor en el tiempo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

6.1.1.1. Conclusión respecto al objetivo general

Actualmente Centria no elabora reporte alguno que transmita información del propósito del negocio: valor compartido. Si bien es cierto elabora reportes financieros estos no son comunicados entre los *stakeholders* y puesto que Centria busca tener mayor reconocimiento dentro y fuera del grupo Breca se ha explicado el proceso de implementación del Reporte Integrado el cual proporciona información financiera y no financiera del negocio de forma integrada.

6.1.1.2. Conclusión respecto al objetivo específico 1

De acuerdo con la revisión de información de la empresa se encontró que Centria elabora reportes con carácter financiero lo cual obedece a la teoría de *stakeholders*. No obstante, elaboran informes que muestran resultados no financieros como NPS de colaboradores y clientes, mas no son comunicados formalmente entre el grupo Breca y no indican los motivos por los cuales existen variaciones ni las oportunidades de mejora en estos indicadores. Asimismo, se encontró que Centria no elabora reporte de responsabilidad social empresarial o reportes de sostenibilidad que incluyan explicaciones de la forma de hacer negocio en Centria. Mientras que algunas unidades de negocio del grupo Breca presentan al menos alguno de estos reportes.

6.1.1.3. Conclusión respecto al objetivo específico 2

En el desarrollo del trabajo, se encontró que Centria reconoce a tres *stakeholders* entre los cuales no se encuentran la comunidad, estado y colaboradores. Para ello, se incluyen a estos tres actores dentro de la gestión de *stakeholders* y a su vez se consideran los temas relevantes de interés para cada uno de estos grupos para tener un mayor conocimiento de sus necesidades. Además, se identificó que estos *stakeholders* necesitan conocer de las actividades de Centria a través de herramientas de gestión como la del Reporte Integrado.

6.1.1.4. Conclusión respecto al objetivo específico 3

De acuerdo con el análisis de resultados y siguiendo la guía para implementar el Reporte Integrado se obtuvieron los cinco principales elementos: visión exterior del entorno e involucramiento con *stakeholders*, determinar propuesta de valor para cada grupo en el cual incluya los temas materiales, determinar los procesos internos de la empresa que guíen las estrategias, matriz de conectividad y tablero de control. Estos elementos son desarrollados, de alguna forma, en Centria por ello la organización de un plan de trabajo es importante para identificar al equipo de trabajo que desarrollará estos elementos.

6.1.1.5. Conclusión respecto al objetivo específico 4

En el desarrollo del presente trabajo, se identificaron recursos con los cuales se puede lograr la implementación del Reporte Integrado, entre ellos: áreas de trabajo, liderazgo y el personal capacitado. Como se precisó en el punto de atracción y retención del talento, en esta área se busca perfiles de colaboradores multidisciplinarios y con pensamiento crítico. Asimismo, Centria al ser el Centro de Servicios Compartidos del grupo propone soluciones innovadoras basadas en la tecnología con la cual soporta una gran cantidad de información del grupo y asegura la confidencialidad a través de asociaciones clave en la cadena de suministro.

Por último, el área de proyectos y mejora continua son parte importante para la implementación del reporte puesto que proveen información directa de los proyectos en curso, así como de las necesidades de los clientes. La gestión adecuada y combinación de todos estos recursos pueden llevar a cabo una efectiva implementación de Reporte Integrado.

6.1.1.6. Conclusión respecto al objetivo específico 5

Como resultado de la valoración de la propuesta del presente trabajo se concluyó que la gerencia, áreas de trabajo y algunos clientes consideran provechoso la implementación del Reporte Integrado en Centria. Este sería el primer paso para transmitir información del negocio a los distintos *stakeholders* y pondría en una posición competitiva, junto a las demás unidades del grupo.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere que Centria incluya la estrategia de valor compartido para complementar la propuesta de valor del negocio puesto que es necesario transmitir la forma de creación de valor a través de reportes. Además, es un tema relevante para los grupos de interés quienes son más exigentes y buscan que la empresa revele información social, ambiental y económica de forma integrada.
- Se recomienda crear el área de sostenibilidad que pueda encargarse de la elaboración del Reporte Integrado; esta área llevará a cabo la tarea de integrar toda la información apoyándose en las demás áreas. De esta forma todos los colaboradores, pertenecientes a distintos departamentos, realizarán un trabajo transversal y colaborativo con la finalidad de dar a conocer cómo se hace el negocio y explicar la integración entre indicadores financieros y no financieros.
- Se recomienda crear un plan de comunicación que implemente reportes efectivos para mejorar el diálogo con los grupos de interés. La existencia de un reporte con información no financiera cobra mayor importancia hoy en día puesto que el mundo empresarial exige mayor transparencia y la consideración de información financiera y no financiera permite tomar mejores decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A. (13 de Mayo de 2020). *Ser diferente no basta*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/ser-diferente-no-basta/>
- Ahmed, A., Siantonas, G., & Siantonas, N. (2008). *The 13 key performance indicators for highly effective teams*. Sheffield: Routledge.
- Alba, M., & Beltrán Torres, C. (2018). Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de. *Cuadernos de Contabilidad*, 117-129.
- AL-Ghaswyneh, O. F. (2019). *Factores que afectan el comportamiento*. Saudi Arabia: Business & Marketing School.
- Álvarez Ramos, E., Heredia Ponce, H., & Romero Oliva, M. (2019). La Generación Z y las redes sociales. Una visión desde los adolescentes en España. *Revista Espacios*, 40(20), 9-21.
- Arellano Bahamonde, R. (21 de mayo de 2019). *La valla sube: hoy los clientes exigen más de las marcas*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/la-valla-sube-hoy-los-clientes-exigen-mas-las-marcas/>
- Arellano Bahamonde, R. (15 de Enero de 2019). *Seguir creciendo*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/seguir-creciendo/>
- Arellano Cueva, R. (27 de Mayo de 2019). *La rueda de la competencia*. Obtenido de Arellanos: <https://www.arellano.pe/la-rueda-la-competencia/>
- B, M., & R, J. (2014). Driving Business Strategy through BSC in Large Organizations. *Vikalpa*, 39(1), 1-19.
- Bagán, J. (2011). El futuro de los centros de servicios compartidos. *Estrategia Financiera*, 55-59.
- Barbosa Ramírez, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*. Bogotá: Criterio Libre.
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (20 de febrero de 2020). *Comisión Sectorial de Enseñanza*. Obtenido de Universidad de la República: <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4544/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20para%20las%20ciencias%20sociales%20apuntes%20para%20un%20curso%20inicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (2016). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 157-166. Recuperado el 07 de Enero de 2021, de

<http://eds.b.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=b01ab47f-b3a2-4058-872b-55c52a4c95e4%40pdc-v-sessmgr02>

- Cancino del Castillo, C. A., & Coronado Martínez, F. (04 de abril de 2013). *Reporte no financiero de la gestión empresarial: casos del Global Reporting Initiative en Chile*. Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de Interciencia: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33926985007.pdf>
- Cardona, J., Gómez, E., & Murcia, M. (28 de Julio de 2016). *Repositorio de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de Análisis de las megatendencias de negocios y formulación estrategia de emprendimiento: como generar ventas en tiempo record: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/7207/33804C268.pdf?sequence=1>
- Carvalho Betancur, J. A. (2009). *Estados Financieros: normas para su preparación y presentación*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Megatendencias: un análisis del estado global*. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de CEPLAN: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/megatendencias-un-analisis-del-estado-global/
- Chun, R. (2005). *Corporate reputation: meaning and measurement*. Recuperado el 23 de marzo de 2021, de International Journal of Management Reviews: <http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0351dfd7-27a7-49aa-9014-d059ff4ed3c0%40pdc-v-sessmgr03>
- Concha, P. F. (2015). *Planes de negocio: Una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Consulting. (08 de noviembre de 2020). *Corte Suprema de Justicia Delinea Características del Outsourcing*. Obtenido de Consulting: <https://consultingperu.com.pe/suprema-delinea-caracteristicas-outsourcing/>
- Correa-García, J., Vásquez Arango, L., Hernández Espinal, M. C., & Soto Restrepo, Y. (Enero de 2016). *Reportes Integrados y generación de valor en empresas colombianas incluídas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones*. Colombia: Universidad de Antioquía. Obtenido de Universidad Javeriana.
- COSO, C. o. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

- Deloitte. (Junio de 2016). *Global outsourcing survey*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/bps/article/global-outsourcing-survey-2016-peru.html>
- DeWitte, D. (2018). Over promoted? Net Promoted Score doesn't have all answers. *Corridor Business Journal*, 11.
- Diario El País. (08 de noviembre de 2020). *Breca: el imperio discreto*. Obtenido de Diario El País: https://elpais.com/economia/2016/07/21/actualidad/1469101820_912034.html
- Diario Gestión. (09 de noviembre de 2020). *Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (08 de noviembre de 2020). *Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Ernst and Young. (28 de setiembre de 2020). *¿Estas rediseñando tu futuro o el futuro te está rediseñando a ti?* Obtenido de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/ey-megatendencias-julio-2020.pdf
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Cataluña: Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- Ferruz González, S. A. (31 de Mayo de 2015). *Conceptualización de la reputación corporativa. Nuevo enfoque y propuesta*. Obtenido de Revista de la Asociación Española de la Investigación de la Comunicación : <http://www.revistaaic.eu/index.php/raaic/article/view/80/83>
- Figuroa, J. (2009). La hora de plantearse las soluciones de offshoring y outsourcing . *Estrategia Financiera*, 32-36.
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (11 de diciembre de 2020). *Good and bad market research: A critical review of*. Obtenido de John Wiley & Sons, Ltd: <http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8325a0b9-87d1-4622-a8e7-78cdc3889048%40sessionmgr4007>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (12 de Diciembre de 2018). Premier Villanueva: "Invertir en los adolescentes y jóvenes es hacer una muy buena gestión de desarrollo". Lima, Lima, Perú. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de

<https://peru.unfpa.org/es/news/premier-villanueva-invertir-en-los-adolescentes-y-j%C3%B3venes-es-hacer-una-muy-buena-gesti%C3%B3n-de>

- Freeman, E., Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 100, 89-114. doi:10.7203/CIRIEC-E.100.18962
- García Mendoza, A. (1999). *Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada*. Bogotá: Difusora Larousse de Colombia .
- García Vega, E. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Lima: Universidad del Pacífico.
- Havlová, K. (2015). What Integrated Reporting Changed: The Case Study of Early Adopters. *Science Direct*, 231-237.
- INEI. (04 de noviembre de 2020). *Encuesta mensual del sector servicio*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/1/>
- International Integrated Reporting Council. (2013). *El Marco Internacional IR*. International Integrated Reporting Council.
- Jara, E. (23 de Febrero de 2021). *Reskilling: una herramienta para afrontar el 2021*. Recuperado el 01 de Marzo de 2021, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/23/reskilling-una-herramienta-para-afrontar-el-2021/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 63-77.
- López Carvajal, Ó. R. (19 de octubre de 2014). *Reporte integrado: un nuevo escenario para el auditor externo y el revisor fiscal*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Lozada, P. (17 de Diciembre de 2020). Trayectoria de Centria en los últimos 5 años. (A. Mautino, Entrevistador)
- Maria-Dragu, I., & Tiron-Tudor, A. (2013). The integrated reporting initiative from an institutional perspective: emergent factors. *Procedia Social and Behavioral Science* , 275-279.
- Navarrete, J. (2019). Reporte Integrado como herramienta de transparencia empresarial. *Revista Academia y Negocios*, 72-82.
- OfficeVibe. (s.f.). *OfficeVibe*. Obtenido de About Us: <https://officevibe.com/employee-engagement-solution>

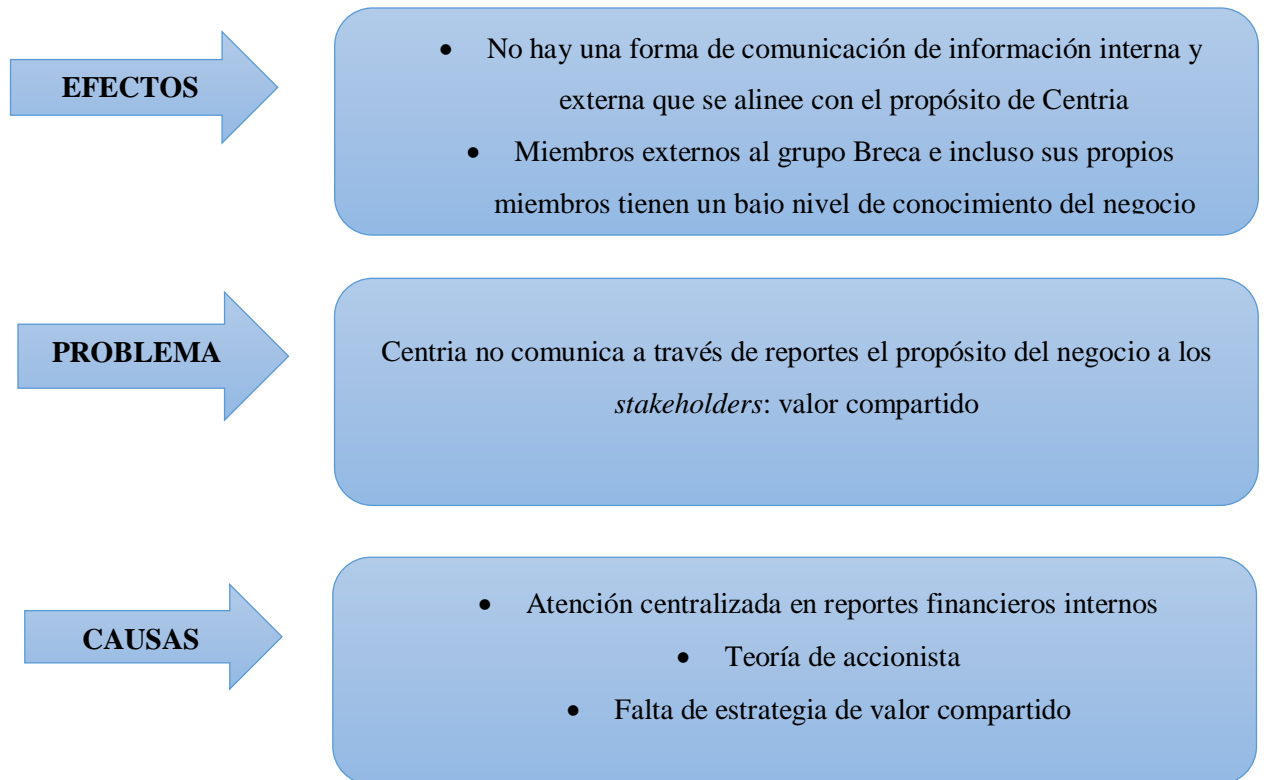
- ONU Perú. (2018). *Desafíos y Prioridades: política de adolescentes y jóvenes en el Perú*. Lima: ONU Perú. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de <https://peru.unfpa.org/es/publications/desaf%C3%ADos-y-prioridades-pol%C3%ADtica-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes-en-el-per%C3%BA>
- Paravié, D., Sandoval, L., Chiodi, F., & Urrutia, S. (2020). Diseño de un tablero de control en una pyme industrial aplicando la metodología de investigación-acción. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 12(23), 45-59.
- Paris, & J.M & Viltard, L. (2015). Innovación y creación de valor compartido: Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo. *Palermo Business Review*, 25-43. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de <https://www-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1949474148/fulltextPDF/46A863716A20415FPQ/1?accountid=41232>
- Pérez Sáez, J. J. (octubre de 2011). Evaluación del control interno a llevar a cabo por un auditor. *Partida Doble*, 79-85. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de <http://partidadoble.wke.es/f12526f>
- Pictet Asset Management. (23 de Abril de 2020). *¿Qué son las megatendencias?* Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de Funds Society: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/PICM20-que-son-las-megatendencias#:~:text=Las%20megatendencias%20son%20un%20grupo,est%C3%A1n%20disminuyendo.>
- Price WaterhouseCoopers. (17 de marzo de 2016). *Implementando el Reporte Integrado*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de Price Waterhouse & Co: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/implementando-el-reporte-integrado-ir.pdf>
- Price WaterhouseCoopers. (2018). *Reporting Reboot - How technology is transforming reporting today*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de Price Waterhouse & Co.: <https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/confidence-in-future-reporting-reboot.pdf>
- PriceWatherhouseCoopers. (2014). *Reporte Integrado ¿esta preparado?* Argentina: PriceWatherhouseCoopers.
- Quinaluisa, N., Guzman, M., & Ponce, V. (2020). Social accounting from the business perspective. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 1057-1070. Recuperado el 26 de Marzo de 2021, de

<http://eds.b.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4600deb8-363d-4e4a-b5ee-a28e049b82d5%40sdc-v-sessmgr01>

- Quirós, A. (19 de diciembre de 2020). *¿Hacia dónde va la sostenibilidad corporativa?* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/hacia-d%25C3%25B3nde-va-la-sostenibilidad-corporativa-adriana-quir%25C3%25B3s-carranza/?trackingId=QD%2BoO8eBlmeKMtIIGaEu7w%3D%3D>
- Ramón Ruffiner, J. G. (2004). El Control Interno En Las Empresas Privadas. *Quipukamayoc*, 81-88.
- Raval, S., Kant, R., & Shankar, R. (2019). Benchmarking the Lean Six Sigma performance measures: a balanced score card approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1921-1947. doi: 10.1108/BIJ-06-2018-0160
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Rosales, O. (11 de junio de 2020). *Propuesta de valor del colaborador*. Obtenido de Arellanos: <https://www.arellano.pe/propuesta-de-valor-del-colaborador/>
- Salas, G. (08 de Enero de 2021). *¿En qué consiste la Gestión del Cambio y Experiencia del cliente?* (A. Mautino, Entrevistador)
- Solá Uyaguari, J. L. (2019). Evaluación literaria sobre contabilidad creativa aplicada a las NIIF. *Universidad Espiritu Santo*, 23-42.
- Stentoft, J. (2019). Key Behavioral Indicators and Supply Chain Orientation. *DILF Newsletter*, 1-6. Recuperado el 04 de abril de 2021, de DILF Newsletter: https://findresearcher.sdu.dk:8443/ws/portalfiles/portal/150954233/KBIs_and_supply_chain_orientation.pdf
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. Ediciones UC.
- TASA. (17 de diciembre de 2018). *Reporte de Sostenibilidad 2018: ecoeficiencia, innovación y sostenibilidad*. Obtenido de Tecnología de Alimentos S.A: <https://www.tasa.com.pe/userfiles/cms/galeria/documento/reportesostenibilidad-tasa-2018.pdf>
- Vara Horna, A. A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Editorial Macro.
- Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. (16 de marzo de 2016). *El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo*. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de Science Direct.

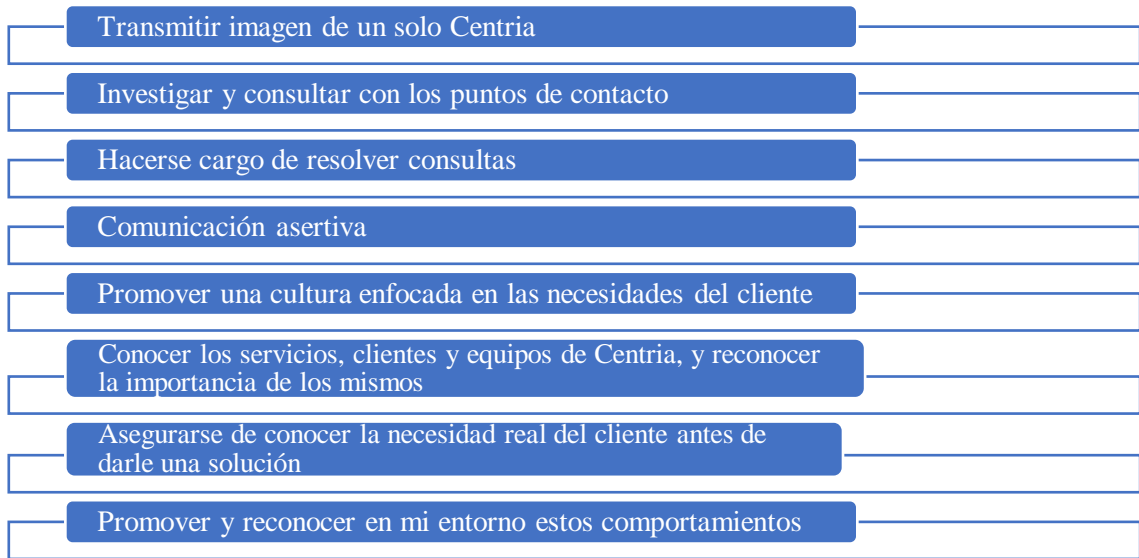
ANEXOS

Anexo 1 Árbol de Causas y Efectos



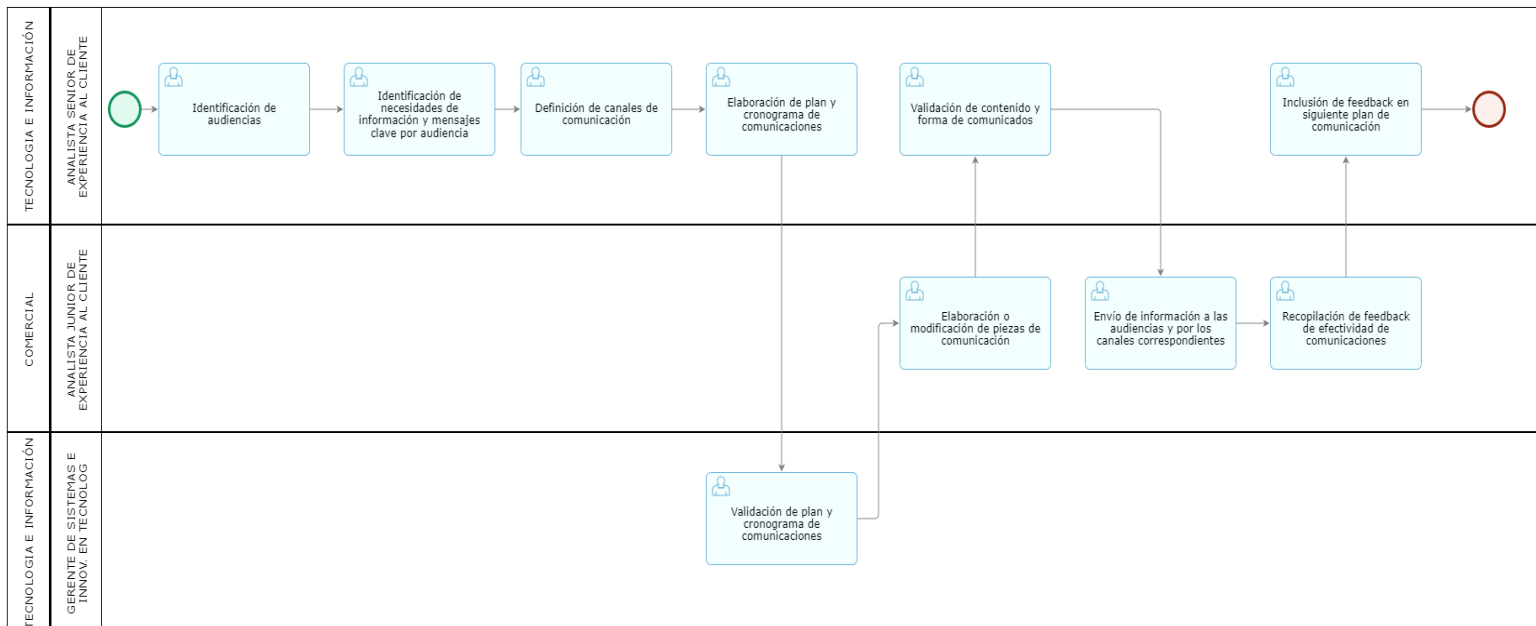
Elaboración: propia

Anexo 2 Características de un Champion de Foco en el cliente



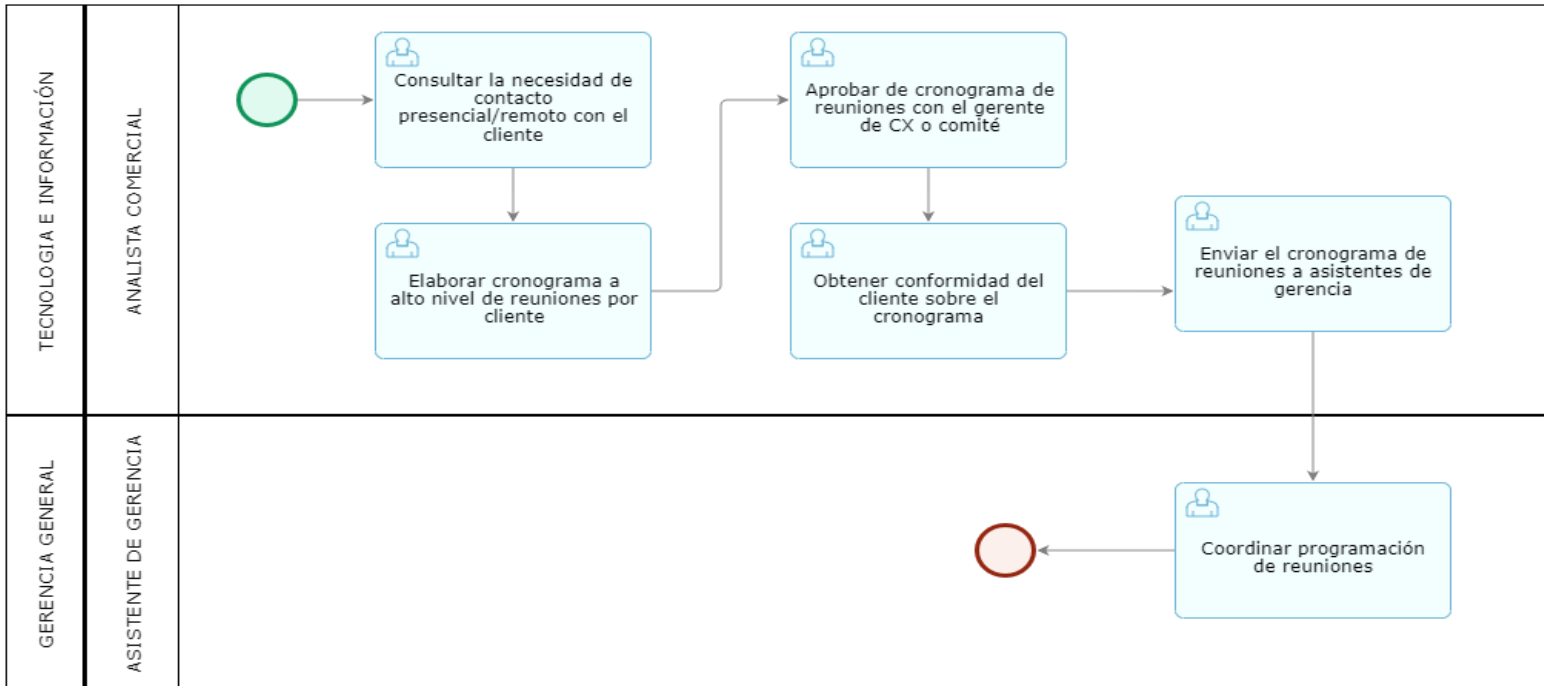
Fuente: Portal de Centria, 2020.
Elaboración propia.

Anexo 3 Flujograma de Gestión de las Comunicaciones



Fuente: GoldenBelt Centria, 2020.
Elaboración: Centria

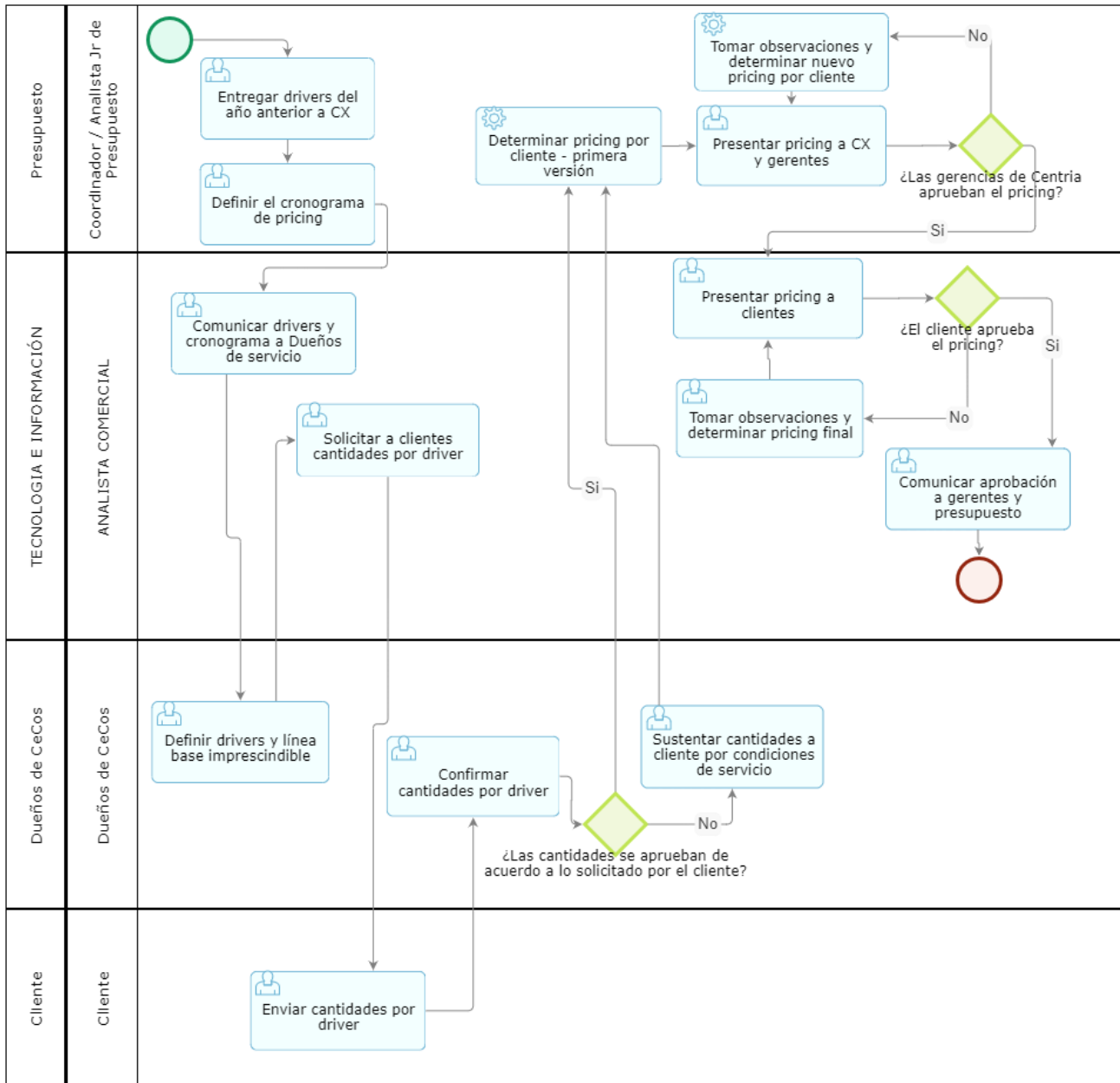
Anexo 4 Flujograma de Reuniones con clientes



Fuente: GoldenBelt Centria, 2020.

Elaboración: Centria

Anexo 5 Flujograma de Gestión del Pricing



Fuente: GoldenBelt Centria, 2020.

Elaboración: Centria.

Anexo 6: Cuadro comparativo de servicios especializados

Servicios especializados ofrecidos	Similitudes en servicios especializados			
	Centria	Manpower	Sodexo	4 firmas auditorías EY, KPMG, PWC, Deloitte
Proveer Tecnología de la Información	X	X		
Proveer Soluciones de Proyectos: -Gobernabilidad -Analytics -Mejora Continua -Gestión del programa	X	X		
Gestión del Cambio	X			X
Proveer Gestión del Talento		X		
Evaluación de Talento				
Desarrollo de Liderazgo				
Efectividad Organizacional				
Compromiso con los colaboradores Transición de carrera y outplacement				
Estructuración de política de remuneraciones	*incluido en Gestión Nómina	*incluido en Gestión Nómina	X	X
Gestión de Gastos de colaboradores			X	
Payrolling - gestión de nómina	X	X		X
Contraloría	X			X
Gestión contable: Contabilidad EEFF, Costos, Consolidación				
Impuestos				
Finanzas	X			X *Excepto facturación y distribución
Facturación a cobranza: facturación, distribución, cuentas por cobrar Cuentas por pagar y tesorería				
Auditoría				X
Auditoría y Finanzas > Servicios de Sostenibilidad y Cambio Climático				X
Logística	X			
Asuntos Legales	X			X
Talent Based Outsourcing		X		
Management service provider		X		
Asesoría de negocios y consultoría				X
Analítica y Big Data				
Ciberseguridad				
Tecnología emergente Estrategia				

Fuente: Centria, Manpower, Sodexo, Big Four
Elaboración: propia

Anexo 7 Entrevista al Gerente General: Pedro Lozada

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes en estos últimos 5 años en Centria?
3. ¿Qué es lo que nos hace mejores o diferentes respecto a las demás empresas de servicios compartidos del mercado?
4. ¿Cuál cree que es el mayor desafío que enfrentan los líderes en la actualidad?
5. De la lista de grupos de interés, ¿cuál cree que es el nivel de importancia de cada uno de ellos en el negocio?
6. De las megatendencias identificadas y desde su punto de vista ¿podría indicarnos cuáles considera importantes para el negocio?
7. ¿Cuáles han sido las estrategias desarrolladas para el incremento de clientes en el 2020? Por ejemplo, a fines del 2020, se sumó Intursa como cliente de Centria.
8. En una presentación de resultados, usted comentó que al grupo Breca le falta mucho por conocer de Centria. ¿Cuál cree que sean los motivos por los cuales algunas unidades de negocio e incluso integrantes del grupo no conozcan a Centria? ¿Qué estrategias se están llevando a cabo para cambiar esta situación?
9. ¿Cuál es el futuro de Centria en relación con el trabajo remoto? En el momento en que la vacuna contra el COVID-19 se aplique en el país, ¿volveremos a trabajar de forma presencial?
10. ¿Alguna vez ha escuchado del Reporte Integrado?
11. De acuerdo con la breve explicación del Reporte Integrado, ¿considera importante la implementación de este en Centria?

Anexo 8 Entrevista a la Gerente de Talento y Gestión Estratégica: Fernanda Giambirini

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. ¿De qué formas Centria se relaciona con su entorno? ¿Considera que los grupos de interés de Centria van más allá de accionistas y clientes?
3. De la lista de grupos de interés, ¿cuál cree que es el nivel de importancia de cada uno de ellos en el negocio?
4. Con respecto, a la comunidad, ¿qué formas de relacionarse existen con este grupo de interés?
5. Con respecto a los colaboradores y los sueldos, ¿podría explicarnos la política de remuneraciones?
6. Por otro lado, viendo los resultados de NPS, ¿cuál considera que son los motivos por los cuales el NPS de clientes se ha incrementado del primer trimestre 2020 al primer trimestre del 2021?

7. Con lo último que menciona del nivel de comunicación, ¿cuáles son las formas de comunicación con el cliente y/o otros grupos de interés? ¿Elaboran algún tipo de reporte corporativo que sea compartido al grupo Breca?
8. ¿De qué forma considera que los líderes inspiran a los colaboradores de Centria?
9. De acuerdo con su participación en la Cumbre de Impacto en Desarrollo Sostenible del World Economic Forum y las reflexiones de esta ¿han sido consideradas en los objetivos estratégicos de Centria? ¿de qué forma Centria está en la búsqueda de desarrollo sostenible?
10. De las megatendencias identificadas ¿podría indicarnos cuáles considera importantes para el negocio?
11. ¿Alguna vez ha escuchado del Reporte Integrado?
12. De acuerdo con la breve explicación del Reporte Integrado, ¿considera importante la implementación de este en Centria?

Anexo 9 Entrevista a la Gerente de Sistemas e Innovación en tecnología: Erika Acosta

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos de la gerencia en estos últimos 5 años?
3. ¿Cuáles son las estrategias que acompañan la transformación digital en Centria?
4. ¿Cuál considera que sea el motivo principal por el cual los promotores del NPS clientes se han incrementado?
5. ¿Cuáles han sido los desafíos de la gerencia en estos últimos 3 años?
6. ¿Qué estrategias se están llevando a cabo para fortalecer las alianzas estratégicas? Por ejemplo, Centria participa en conversatorios y/o distintas iniciativas con SAP, Microsoft, Oracle.
7. De la lista de grupos de interés, ¿cuál cree que es el nivel de importancia de cada uno de ellos en el negocio?
8. De las megatendencias identificadas y desde su punto de vista ¿podría indicarnos cuáles considera importantes para el negocio?

Anexo 10 Entrevista a la Gerente de Contraloría y Finanzas: Raúl Ramos

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. Dentro de estos 7 años en Centria, ¿Cómo ha sido la comunicación con los colaboradores del área contraloría y finanzas?
3. De acuerdo con el área de controlaría y finanzas hay una preparación de reportes financieros, sin embargo, ¿Hay algún tipo de preparación de información no financiera? ¿Considera relevante incluir esta información a los resultados financieros?
4. ¿Cuál considera que es el rol que tiene el área de Contraloría y Finanzas en Centria?

5. ¿Cuáles han sido los desafíos en los últimos años y cuáles son los desafíos a futuro que tiene el área dentro de los próximos 5 años?
6. De la lista de grupos de interés, ¿cuál crees que es el nivel de importancia de cada uno de ellos en el negocio?
7. De las megatendencias identificadas y desde su punto de vista ¿podría indicarnos cuáles considera importantes para el negocio?
8. ¿Los resultados financieros han sido los esperados con respecto a la presupuestado?
9. Cuando se ejecuta un proyecto en Contraloría, ¿Cómo se mide el nivel de satisfacción del colaborador ante un cambio?
10. ¿Alguna vez ha escuchado del Reporte Integrado?
11. De acuerdo con la breve explicación del Reporte Integrado, ¿considera importante la implementación de este en Centria?

Anexo 11 Entrevista a la Gerente de Auditoría y Control Interno: José Pinglo

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. ¿Cuáles han sido los desafíos dentro del área a su cargo en estos últimos 5 años?
3. ¿Podría comentarnos cómo se lleva a cabo la Auditoría y Control Interno en Centria?
4. ¿Cuáles son las áreas más complicadas para obtener información?
5. Con respecto a la dificultad con el área de Proyectos, ¿cuáles son las actividades que se están llevando a cabo para revertir esta situación?
6. De la lista de grupos de interés, ¿cuál crees que es el nivel de importancia de cada uno de ellos en el negocio?
7. De las megatendencias identificadas y desde su punto de vista ¿podría indicarnos cuáles considera importantes para el negocio?
8. ¿Alguna vez ha escuchado del Reporte Integrado?
9. De acuerdo con la breve explicación del Reporte Integrado, ¿considera importante la implementación de este en Centria?

Anexo 12 Entrevista: Jefa de Gestión del Cambio y Experiencia al cliente

1. ¿Cuántos años labora en Centria?
2. ¿En qué consiste el servicio de Gestión del Cambio y Experiencia en el cliente?
3. ¿Se lleva a cabo un análisis del posicionamiento competitivo y del impacto de las tendencias?
4. ¿Existe algún método para listar a los *stakeholders*? En caso lo hiciera, ¿tienen alguna herramienta para identificarlos y darle valoraciones? ¿Existen reuniones con ellos, alguna forma de comunicación y de qué tipo? ¿con todos los *stakeholders* se sigue el mismo método / herramienta de comunicación?

5. ¿En qué consiste el método NPS? ¿Cuál es la importancia de este para Centria?
6. ¿Cuál es el procedimiento para el desarrollo de un nuevo servicio al cliente?
7. ¿Cuál ha sido el desafío más importante como jefa del área?

Anexo 13 Dimensiones del liderazgo

Sistema	Alma	Estamina
<ul style="list-style-type: none"> •Permite facilitar cambios culturales. •Sistema de procesos y estructuras (gestión de desempeño, remuneraciones y auditoría internas). 	<ul style="list-style-type: none"> •Se requiere inspirar a los miembros de la organización. •Convencer por los valores y urgencia de cambio cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> •Proceso de internalizar la cultura basada en valores. •Efecto en operaciones y decisiones.

Fuente: Elaboración del Reporte Integrado, PWC (2016).
Elaboración: propia

Anexo 14 Encuesta de valoración del Reporte Integrado

En la búsqueda de implementar una nueva herramienta de gestión que brinde información acerca de la creación de valor de Centria, se está llevando a cabo un trabajo de investigación aplicada para la implementación del Reporte Integrado.

¿Qué es el Reporte Integrado?

El Reporte Integrado es una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia de una organización, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo. Este reporte beneficia a todos los grupos de interés interesados en la habilidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo, incluyendo empleados, clientes, proveedores, socios, comunidad local, legisladores, reguladores y políticos (International Integrated Reporting Council, 2013).

A continuación, se muestra un ejemplo de matriz de conectividad y tablero de control integrado, en donde se resumen la información financiera y no financiera del negocio, para que usted califique alguno de los beneficios del Reporte Integrado.

Del 1 al 5 siendo este el puntaje máximo de valoración:

1. ¿Considera que el Reporte Integrado brinda una visión holística del modelo de negocio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Qué tan relevante le resulta mostrar KPIs financieros y no financieros dentro del Reporte Integrado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Considera que el Reporte Integrado conectaría en mayor grado a los equipos de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera que el Reporte Integrado podría mejorar procesos internos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Considera que el Reporte Integrado brinda información acerca de la creación de valor en el largo plazo para los distintos *stakeholders*?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Usted forma parte de los *stakeholders* para Centria ante ello, ¿considera que el Reporte Integrado incluye las prioridades estratégicas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---