

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS  
OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**DEFINICIÓN DE INDICADORES AMBIENTALES, SOCIALES Y DE  
GOBERNANZA (ASG) PARA LA EMPRESA ALMACENES MONTERO  
UTILIZANDO EL MARCO DE REPORTE INTEGRADOS**

**MARÍA CRISTINA COLCHA GUNSHA**

**DIRECTOR: MSc. ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ BELTRÁN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRINCIPIOS, NORMATIVA Y ESTÁNDARES  
EN GESTIÓN CONTABLE, DE AUDITORIA Y DE RIESGOS**

**QUITO, MARZO - 2025**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tuvo como propósito establecer indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) para Almacenes Montero, basándose en el marco de reportes integrados con el objetivo de fortalecer la transparencia y sostenibilidad de la Empresa. En un entorno donde la sostenibilidad es un factor clave para la competitividad, la Compañía había implementado diversas iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE); sin embargo, estas carecían de una documentación formal y una estrategia bien definida, lo que dificultaba su medición y comunicación efectiva. Mediante una metodología de investigación cuantitativa se aplicaron encuestas a distintos grupos de interés con el fin de evaluar la percepción y relevancia de los aspectos ASG dentro de la organización. Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer la transparencia en la comunicación de las acciones de sostenibilidad, mejorar la gestión de residuos, fomentar la inclusión laboral y optimizar el cumplimiento de normativas ambientales y sociales. Con base en estos hallazgos, se propuso la incorporación de los indicadores ASG en los reportes financieros de la Empresa, integrando así las iniciativas de sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa y mejorando la relación con los grupos de interés. Se concluyó que esta integración no solo facilitaría la rendición de cuentas y el cumplimiento regulatorio, sino que también potenciaría la reputación de Montero, su competitividad en el mercado y su influencia positiva en la sociedad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, indicadores ASG, Responsabilidad Social Empresarial, reportes integrados, indicadores ambientales.

## **ABSTRACT**

This study aimed to establish Environmental, Social, and Governance (ESG) indicators for Almacenes Montero, based on the integrated reporting framework, with the objective of enhancing the Company's transparency and sustainability. In a context where sustainability is a key factor for competitiveness, the Company had implemented various corporate social responsibility (CSR) initiatives; however, these lacked formal documentation and a well-defined strategy, making their measurement and effective communication challenging. Using a quantitative research methodology, surveys were conducted with different stakeholders to assess their perception and the relevance of ESG aspects within the organization. The results highlighted the need to strengthen transparency in communicating sustainability actions, improve waste management, promote labor inclusion, and optimize compliance with environmental and social regulations. Based on these findings, the integration of ESG indicators into the Company's financial reports was proposed, incorporating sustainability initiatives into the corporate strategy and improving relationships with stakeholders. It was concluded that this integration would not only facilitate accountability and regulatory compliance but also enhance Montero's reputation, market competitiveness, and positive impact on society.

**Keywords:** Sustainability, ESG indicators, Corporate Social Responsibility, integrated reporting, environmental indicators.

**DIRECTOR**

MSc. ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ BELTRÁN

**INFORMANTE**

MBA. VERÓNICA APOLO

Mgtr. IVÁN LANDETA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a mi esposo y a mi hijo, por haberme motivado a seguir adelante en este proceso y alcanzar un objetivo más como familia. Gracias por estar siempre presentes en mis momentos difíciles. Sin ustedes este proyecto no hubiera sido posible.

**Cristina Colcha G.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fuerza que me da para enfrentar cada desafío.

A mi familia por acompañarme y sostenerme en tiempos difíciles.

A mis queridos jefes por haberme apoyado a alcanzar este objetivo personal y profesional.

A mis compañeros de trabajo, amigos de la PUCE y a todos quienes me demostraron su apoyo incondicional y por hacer que mis días sean más llevaderos en este proceso.

A mi directora por su apoyo y orientación en el presente trabajo.

**Cristina Colcha G.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Situación problemática .....	4
1.3 Pregunta de Investigación .....	9
1.4 Objetivo .....	9
1.5 Justificación .....	9
2. CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA .....	13
2.1 Materialidad .....	13
2.1.1 Cadena de valor .....	14
2.1.1.1 Actividades primarias .....	17
2.1.1.2 Actividades de apoyo .....	18
2.1.2 Procesos de abastecimiento y logística .....	19
2.2 Identificación de los grupos de interés .....	22
2.3 Encuestas realizadas a los grupos de interés .....	23
2.3.1 Encuesta dirigida a empleados de Almacenes Montero .....	24
2.3.2 Encuesta dirigida a proveedores de Almacenes Montero .....	27
2.3.3 Encuesta dirigida a clientes de Almacenes Montero .....	29
2.3.4 Encuesta dirigida a miembros de la comunidad local de Almacenes Montero .....	32
2.3.5 Encuesta dirigida a directivos y responsables de áreas operativas .....	34
2.3.6 Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE .....	36
2.4 Matriz de materialidad .....	38
2.4.1 Análisis de la Matriz de Materialidad en Almacenes Montero .....	41



3.2.1.1 Necesidades de los emprendedores locales en los sectores de belleza y gastronomía.....	59
3.2.1.2 Problemas ambientales en la cadena de suministro .....	60
3.2.1.3 Falta de acceso a productos de calidad en zonas .....	61
3.2.2 Oportunidades de negocio basadas en las necesidades sociales .....	62
3.2.2.1 Formación y capacitación para emprendedores .....	62
3.2.2.2 Introducción de productos sostenibles .....	62
3.2.2.3 Expansión de canales de distribución en áreas rurales .....	63
3.2.3 Análisis de la cadena de valor de Almacenes Montero .....	64
3.2.3.1 Gestión de proveedores.....	64
3.2.3.2 Adquisición y almacenamiento de productos .....	65
3.2.3.3 Procesos internos y logística.....	66
3.2.3.4 Atención y servicio al cliente.....	67
3.2.3.5 Distribución y comercialización .....	68
3.2.4 Beneficios para la sociedad y para Almacenes Montero .....	68
3.3 Redefiniciones para la Cadena de Valor .....	69
3.3.1 Redefinición de productos y servicios .....	69
3.3.2 Redefinición de la productividad en la cadena de valor .....	71
3.3.3 Clústeres locales en las comunidades donde opera Almacenes Montero .....	72
3.3.4 Medición y evaluación del impacto de valor compartido.....	73
3.3.5 Aplicación del Valor Compartido en la estrategia corporativa.....	74
3.3.6 Comunicación y compromiso con los stakeholders.....	75
3.3.7 Innovación continua y adaptación .....	75
3.3.8 Escalabilidad y replicabilidad .....	76
4. PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	77

4.1	Introducción .....	77
4.2	Objetivos .....	78
4.2.1	Objetivo general.....	78
4.2.2	Objetivos específicos .....	78
4.3	Plan de acción .....	79
4.3.1	Integración de indicadores ambientales .....	79
4.3.2	Integración de indicadores sociales .....	79
4.3.3	Integración de indicadores de gobernanza.....	81
4.4	Plan de evaluación y seguimiento .....	82
4.4.1	Evaluación inicial .....	82
4.4.2	Revisión y monitoreo continuo.....	82
4.4.3	Informes de progreso .....	82
4.4.4	Reuniones de evaluación y ajuste .....	83
4.4.5	Auditorías internas .....	83
4.4.6	Evaluación de impacto final .....	83
4.4.7	Comunicación de resultados a stakeholders .....	84
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
5.1	Conclusiones .....	85
5.2	Recomendaciones .....	86
6.	REFERENCIAS.....	88
7.	ANEXOS .....	92
7.1	Marco conceptual.....	92
7.2	Marco metodológico .....	93
7.2.1	Diseño de la Investigación .....	93
7.2.2	Métodos y técnicas de recolección de datos .....	94

7.2.3 Técnicas de análisis de los datos.....	95
7.3 Otros.....	96
7.3.1 Encuesta dirigida a empleados.....	96
7.3.2 Encuesta dirigida a proveedores .....	98
7.3.3 Encuesta Dirigida A Clientes.....	100
7.3.4 Encuesta Dirigida a Miembros de la Comunidad Local .....	102
7.3.5 Encuesta dirigida a directivos y responsables de áreas operativas .....	104
7.3.6 Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Encuesta dirigida a empleados. Primera parte .....	24
<b>Tabla 2.</b> Encuesta dirigida a empleados. Segunda parte .....	26
<b>Tabla 3.</b> Resultados de relevancia - encuesta de empleados.....	27
<b>Tabla 4.</b> Encuesta dirigida a proveedores. Primera parte.....	27
<b>Tabla 5.</b> Encuesta dirigida a proveedores. Segunda parte .....	29
<b>Tabla 6.</b> Resultados de relevancia - encuesta a proveedores .....	29
<b>Tabla 7.</b> Encuesta dirigida a clientes. Primera parte .....	30
<b>Tabla 8.</b> Encuesta dirigida a clientes. Segunda parte.....	31
<b>Tabla 9.</b> Resultados de relevancia - Encuesta dirigida a clientes .....	31
<b>Tabla 10.</b> Encuesta dirigida a los miembros de la comunidad. Primera parte .....	32
<b>Tabla 11.</b> Encuesta dirigida a miembros de la comunidad. Segunda parte.....	33
<b>Tabla 12.</b> Resultados de relevancia - Encuesta dirigida a los miembros de la comunidad .....	33
<b>Tabla 13.</b> Encuesta dirigida a directivos y encargados de áreas operativas. Primera parte .....	34
<b>Tabla 14.</b> Encuesta dirigida a directivos y encargados de áreas operativas. Segunda parte .....	35
<b>Tabla 15.</b> Resultados de relevancia - encuesta a directivos y encargados operativos ...	36
<b>Tabla 16.</b> Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE. Primera parte .....	36
<b>Tabla 17.</b> Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE. Segunda parte .....	37
<b>Tabla 18.</b> Resultados de relevancia - encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE .....	38
<b>Tabla 19.</b> Matriz de Materialidad ASG.....	39
<b>Tabla 20.</b> Indicadores Ambientales (GRI 300) .....	79
<b>Tabla 21.</b> Indicadores Sociales (GRI 400) - Incluyendo Responsabilidad Social .....	80

<b>Tabla 22.</b> Indicadores de Gobernanza (GRI 102 y GRI 205) .....	81
<b>Tabla 23.</b> Evaluación inicial .....	82
<b>Tabla 24.</b> Revisión y monitoreo continuo.....	82
<b>Tabla 25.</b> Informes de progreso .....	82
<b>Tabla 26.</b> Reuniones de evaluación y ajuste .....	83
<b>Tabla 27.</b> Auditorías internas .....	83
<b>Tabla 28.</b> Evaluación de impacto final .....	83
<b>Tabla 29.</b> Comunicación de resultados a stakeholders .....	84

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Cadena de valor .....	15
Figura 2. Mapa de procesos .....	20
Figura 3. Matriz de Materialidad ASG .....	40

# INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

En la actualidad, la vida en el planeta enfrenta serias amenazas debido a múltiples factores, entre ellos el cambio climático, la escasez de recursos naturales y la contaminación ambiental (Dominguez et al., 2019). Al mismo tiempo, las sociedades experimentan crecientes desigualdades que ponen en riesgo el bienestar tanto de las generaciones actuales como de las futuras, frente a esta realidad, resulta imperativo adoptar medidas que, sin comprometer el desarrollo económico, permitan garantizar un equilibrio sostenible en el tiempo y es en este contexto donde surge la sostenibilidad como un enfoque esencial para armonizar el progreso económico con la preservación del entorno y el bienestar social (Briñez y Penagos, 2021).

En el ámbito empresarial, la sostenibilidad ha cobrado una relevancia significativa, convirtiéndose en un pilar clave en la gestión organizacional. Se trata de la capacidad que tienen las empresas para operar de manera responsable, promoviendo el bienestar social y la equidad, no solo dentro de sus propias estructuras, sino también en las comunidades donde desarrollan sus actividades. Este enfoque trasciende la simple realización de acciones benéficas o el cumplimiento de normativas legales, ya que implica la implementación de estrategias que garanticen impactos positivos a largo plazo. Desde los colaboradores internos hasta los clientes y la sociedad en general, todos deben verse beneficiados de manera justa y equitativa (Heredia y Fonseca, 2021).

Este compromiso empresarial con la sostenibilidad responde a varios factores determinantes, uno de ellos es el creciente interés de los consumidores, quienes exigen mayor transparencia e información sobre los efectos que generan las compañías en el ámbito social y ambiental. De igual manera, los inversionistas han comenzado a priorizar organizaciones que aplican principios de responsabilidad social empresarial (RSE), considerando que estas empresas, al gestionar mejor sus riesgos, tienen mayores probabilidades de éxito a largo plazo, adicionalmente, las regulaciones gubernamentales han evolucionado, estableciendo normativas cada vez más estrictas que exigen el cumplimiento de estándares sostenibles. Por otro lado, el impacto del cambio climático

ha impulsado la necesidad urgente de adoptar prácticas que reduzcan la huella ambiental y fomenten la preservación del planeta (Martínez Herrera, 2024).

Otro aspecto relevante es el interés que las nuevas generaciones muestran por la sostenibilidad y es que este compromiso ha influido en la atracción y retención de talento, ya que muchas personas buscan integrarse a empresas cuyos valores y principios estén alineados con sus convicciones éticas y sociales. Además, la sostenibilidad impulsa la innovación y la competitividad, generando oportunidades para el desarrollo de productos y servicios que no solo sean rentables, sino que también contribuyan positivamente a la sociedad y al medio ambiente. Todos estos factores se interconectan, configurando un nuevo modelo de gestión empresarial enfocado en la construcción de un futuro más responsable y consciente (Frohmann et al., 2020).

Dentro de este marco, la sostenibilidad abarca diversas prácticas, entre ellas la preservación del ambiente, tomando en consideración que las empresas no operan de manera aislada, sino que forman parte de un ecosistema social y económico más amplio, lo que implica que sus decisiones y acciones generan impactos significativos en las comunidades donde operan y en el entorno en general (McKensey & Company, 2020). Desde mediados del siglo XX, el concepto de sostenibilidad ha evolucionado de manera exponencial, comenzando desde sus inicios, durante las décadas de 1950 y 1960, la discusión se centraba en la ética empresarial, posteriormente, en los años siguientes, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa adquirieron mayor protagonismo. Prueba de ello fueron eventos como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano en 1972 y la Cumbre de la Tierra en 1992 en Río de Janeiro, instancias que impulsaron a las empresas a evaluar el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente (Navas et al., 2023).

Desde entonces, organismos internacionales han promovido la sostenibilidad a nivel global y fue en el año 2000, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) lanzó el Pacto Mundial, instando a las empresas a alinear sus estrategias con principios universales en derechos humanos, normas laborales, anticorrupción y medio ambiente. Según datos de este organismo, más de 12.000 empresas en 160 países han asumido compromisos concretos en materia de sostenibilidad (Orozco, 2021).

En América Latina, este enfoque ha ganado terreno en las últimas décadas y las empresas de la región han comenzado a adoptar prácticas sostenibles, aunque su grado de implementación varía según el tamaño de la organización. De acuerdo con Dini y Stumpo (2020) el 70% de las grandes compañías latinoamericanas han incorporado alguna estrategia de sostenibilidad en sus operaciones, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) presentan índices mucho más bajos en este aspecto. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) ha jugado un papel clave en la promoción de la RSE en la región, proporcionando financiamiento y asistencia técnica a empresas comprometidas con la sostenibilidad, además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) reportó en 2021 que, a pesar de los desafíos económicos, aproximadamente el 65% de las medianas y grandes empresas latinoamericanas han mantenido o incrementado sus esfuerzos en este ámbito.

En el caso específico de Ecuador, la sostenibilidad empresarial ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, especialmente en sectores como el energético, agrícola y financiero. Según un estudio de la Corporación Ecuatoriana para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad (CERES, 2023), cerca del 56% de las grandes empresas ecuatorianas han integrado prácticas sostenibles en sus estrategias de negocio, con un enfoque predominante en la sostenibilidad ambiental y el bienestar de las comunidades. Mientras que, desde el ámbito gubernamental, Ormaza et al. (2020) dicen que se han impulsado políticas para fomentar la aplicación de la RSE en el sector empresarial, abordando temas como la sostenibilidad y la inclusión mediante normativas específicas.

No obstante, persisten desafíos importantes para consolidar la sostenibilidad como un principio rector en todas las empresas del país, entre estos desafíos, se destaca la necesidad de establecer regulaciones más claras y la importancia de concienciar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) sobre la relevancia de adoptar prácticas sostenibles (Donawa y Morales, 2018). Actualmente, la sostenibilidad no solo es esencial por su impacto social y ambiental, sino que también se ha convertido en un factor clave para la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de las empresas y en un contexto donde consumidores e inversionistas exigen mayor transparencia y compromiso con causas sociales y ambientales, aquellas organizaciones que incorporan la sostenibilidad en sus modelos de negocio obtienen ventajas competitivas significativas.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2024), en Ecuador, las MIPYMES representan el 99,5% del total de empresas y constituyen un pilar fundamental en la generación de empleo y dinamización económica y a pesar de ello, su nivel de participación en iniciativas de responsabilidad social empresarial sigue siendo limitado. Justamente el censo de 2019 realizado por dicha Institución reveló que el 67% del Producto Interno Bruto (PIB) del país provenía de estas empresas, las cuales, en su mayoría, no reportan formalmente sus acciones en materia de sostenibilidad. En contraste, las grandes empresas son las que más desarrollan estrategias de RSE, mientras que las MIPYMES tienden a realizar esfuerzos aislados o con alcance únicamente local.

Un estudio de Rodríguez (2020) señala que el 75% de los grupos empresariales en Ecuador no generan reportes de sostenibilidad, y solo un pequeño porcentaje lo hace a nivel nacional, entre las razones de esta situación destacan la falta de cultura organizacional en sostenibilidad y la ausencia de presión regulatoria que obligue a las empresas a reportar sus acciones de RSE. Como consecuencia, muchas de estas iniciativas pasan desapercibidas, reduciendo su potencial para mejorar el posicionamiento y competitividad de las empresas.

Un caso representativo es el de Almacenes Montero, una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de artículos de belleza y gastronomía con 20 sucursales en el país que, aunque ha desarrollado diversas iniciativas de responsabilidad social, estas no han sido documentadas ni reportadas formalmente y para maximizar el impacto de estas acciones, es fundamental integrarlas en la estrategia corporativa, además de establecer objetivos claros y asegurar su divulgación, lo que contribuiría a mejorar el posicionamiento de la empresa y consolidar su compromiso con la sostenibilidad.

## **1.2 Situación problemática**

Almacenes Montero es una empresa ecuatoriana que fue legalmente constituida el 17 de julio de 2008 con el propósito principal enfocado en la comercialización de productos en dos líneas especializadas: belleza y equipos de gastronomía de calidad profesional. Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 209 empleados y opera a nivel

nacional con 20 sucursales distribuidas de la siguiente manera: 13 en Quito, 2 en Guayaquil, 2 en Cuenca, 1 en Manta, 1 en Ambato y 1 en Riobamba (Montero, 2024).

En la línea de belleza, los productos de mayor demanda incluyen artículos para el cuidado capilar, como champús, acondicionadores, tintes, tratamientos capilares, así como herramientas especializadas como planchas alisadoras, secadores y rizadoras. Entre las marcas más representativas que distribuye la empresa en esta categoría se encuentran IBT, René Chardón, Lansey, Schwarzkopf, Silky y Wella (Montero, 2024).

Por otro lado, en la línea de gastronomía, la compañía se especializa en la comercialización de maquinaria y repuestos profesionales para establecimientos de cocina, panadería, repostería y bares. Dentro de esta categoría, destacan marcas reconocidas como Oster, Wiking, Kitchenaid y Umco (Montero, 2024).

Según el Memorándum interno FCA-CXC-2023-079 de Almacenes Montero correspondiente al año 2023 se analiza que de las ventas realizadas en ese año el 11% de la clientela de la empresa pertenece a sectores profesionales como el de la belleza, gastronomía y el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), mientras que el 89% corresponde a clientes particulares interesados en los productos que ofrece la compañía (Montero, 2024).

A través de un análisis observacional, se ha identificado que, si bien no existe una empresa que ofrezca exactamente la misma combinación de productos que Almacenes Montero, sí hay competidores en cada una de sus líneas de comercialización. Algunos de los principales competidores en cada sector incluyen:

- Belleza: Gloria Saltos, Dipaso, D' Mujeres, Macronegocios, entre otros. También se constituyen como competidores algunas empresas de autoservicios como las cadenas de farmacias y las tiendas que venden productos de belleza y cuidado capilar e incluso vendedoras independientes que atienden a domicilio.
- Accesorios y equipos de gastronomía: Fritega S.A., Termalimex S.A., Equindeca Cía. Ltda., Ibea S.A., Italdesign S.A., que son empresas dedicadas a la comercialización de equipos gastronómicos para el sector HORECA. Además, se incluyen como competidores grandes cadenas comerciales y de electrodomésticos

que comercializan productos de hogar y de uso profesional como Sukasa, Todo Hogar, entre otros.

Montero, tiene como misión, ofrecer a los clientes y emprendedores de belleza, gastronomía y hotelería, confianza, asesoría eficiente, responsable y sostenible mediante productos, herramientas y equipos de rendimiento profesional y su visión es estar al 2025 dentro del ranking empresarial de las 1000 mejores empresas del Ecuador de manera sostenible y responsable, mientras ofrecen a los clientes y emprendedores de belleza, gastronomía y hotelería, confianza y asesoría eficiente, mediante productos, herramientas y equipos de rendimiento profesional (Montero, 2024).

En este sentido, la propuesta de valor de Almacenes Montero en su cadena de valor es: atender las necesidades a clientes profesionales del sector de la belleza y gastronomía, brindar asesoría técnica para orientar a los clientes en la adquisición de productos y otorgar el servicio técnico post-venta para sus clientes (Gerente, 2024).

Almacenes Montero, de acuerdo con información interna, desde el año 2021 por iniciativa de uno de los socios da sus primeros pasos para trabajar en proyectos de sostenibilidad, con el objetivo de implementar iniciativas que contribuyan como aporte al posicionamiento de la empresa a largo plazo y la mejora en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza; dentro de las iniciativas en las que la empresa viene trabajando se destacan:

- Iniciativa número 1: Apoyo a la Fundación Niñez y Vida – Refugio de los sueños

Para financiar el apoyo a la Fundación la empresa cuenta con dos aportes importantes que son: la venta de cartón al peso y el aporte económico o materiales de sus principales proveedores, con este aporte la fundación atiende las necesidades de niños, niñas y adolescentes en situación de calle.

El departamento de Talento Humano es el encargado de la ejecución de esta actividad, para lo que recibe la solicitud desde la fundación y realiza todo el proceso de gestión correspondiente, una vez gestionada la solicitud y entregados los recursos, no se realiza un reporte más allá del informe interno que se genera en la empresa, no siendo socializado esto con los grupos de interés.

- Iniciativa número 2: La gestión de residuos responsable.

Almacenes Montero desde el año 2021 ha adoptado prácticas de gestión de residuos de manera empírica, una actividad que es realizada de forma anual en el mes de noviembre de cada ejercicio económico, a continuación, se describe el proceso actual.

El departamento Contable dispone de una bodega en la sucursal Estadio donde almacena y clasifica la documentación contable y bienes dados de baja (activos fijos o inventarios) y una vez que se llena la bodega y para liberar espacio físico, se ve la necesidad de realizar la evacuación de residuos. Para ello el Analista Contable de Tesorería notifica al Gerente de Contabilidad que existe papelería contable que luego de siete años de su conservación debe ser entregada a una empresa de reciclaje que emita un certificado de evacuación de residuos.

Los equipos electrónicos como: monitores, CPU, balanzas o planchas alisadoras con defectos de fábrica, son entregados a la Fundación Don Bosco con la finalidad de que estos recursos puedan tener un nuevo ciclo de uso o sirvan de insumos para fines educativos, mientras que los productos tóxicos generados del dispensario médico, entre otros son evacuados a través de un gestor ambiental.

El Gerente de Contabilidad, una vez que realiza la gestión de la evacuación de residuos, entrega los correspondientes certificados al Área de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) y allí termina esta gestión, no generándose un informe de las actividades realizadas.

- Iniciativa número 3: Participación del personal en actividades con material reciclado.

A través del departamento de Talento Humano, se incentiva al personal administrativo en el mes de diciembre a participar en fiestas de Quito, con la presentación de trajes típicos y la tradicional chiva realizados con material reciclado, con la finalidad de concientizar al personal sobre una gestión responsable de residuos y promover las 3R que son Reducir, Reciclar y Reutilizar, para lo que, de igual manera, no existe un informe de gestión y de qué manera aportan estas actividades con la RSE.

- Iniciativa número 4: Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo

Almacenes Montero, desde el año 2021 ha implementado buenas prácticas de Gobierno Corporativo, por ello se ha creado un Comité Empresarial en donde las Gerencias departamentales o sus representantes realizan la exposición de sus informes de gestión de manera mensual de acuerdo a la planificación estratégica aprobada por la Gerencia con el objetivo de conocer el avance de sus proyectos, realizar ajustes o implementar nuevas estrategias y planes de acciones para alcanzar el cumplimiento de los objetivos departamentales y corporativos, trabajando así, en pro de alcanzar la sostenibilidad de la compañía en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

Esta, al ser una empresa de retail, es importante que se genere esa concientización, que posibilite entender cómo las operaciones de la compañía se relacionan con los impactos ambientales, sociales y de gobernanza y cómo estos afectan al entorno de los diferentes puntos de venta, esto con la finalidad de integrar en la información contable y financiera anual los impactos identificados y planes de acciones a ejecutarse, mismos que permitan identificar riesgos y oportunidades que contribuyan a crear valor a la empresa como a sus grupos de interés.

En tal sentido y, entendiendo que la sostenibilidad no solo es un compromiso ético, sino que, en el caso particular de Almacenes Montero, es lo que se aspira en la misión y visión que se tiene como empresa, es necesario desarrollar acciones con las cuales, se convierta todo eso que ya vienen haciendo, en un accionar que llegue a fortalecer la sostenibilidad y competitividad empresarial, pues a medida que tanto la sociedad como los mercados crecen y evolucionan, las empresas que adoptan la sostenibilidad, no solo mejoran su reputación, sino que a su vez, aseguran su relevancia y éxito a largo plazo.

Siendo que Ecuador, es un país que se encuentra creciendo en este sentido, como muchos otros en la región y en el mundo, y entendiéndose que en la actualidad la RSE está siendo un componente esencial de los modelos de negocio (Campos y Bermúdez, 2020), ha priorizado el aprovechamiento de todas las gestiones que se vienen desarrollando y mejorarlas aún más, a fin de poder ir reflejando un compromiso creciente con el desarrollo sostenible dentro de la geografía ecuatoriana, acompañado de la responsabilidad social, con sus empleados, colaboradores y clientes, en miras a alcanzar un mayor posicionamiento.

Todo ello, genera la necesidad e importancia de integrar a los Estados Financieros anuales, informes de sostenibilidad que permitan dar a conocer a las partes interesadas que la compañía se encuentra trabajando no solo en aspectos económicos, sino que también lo hace en los aspectos ambientales y sociales, mismos que podrán servir como una herramienta indispensable para comunicar los esfuerzos y logros en materia de sostenibilidad a los grupos de interés.

Para ello, se requirió en el presente proyecto, de la realización de una investigación de tipo mixto, en el que la población la constituyen tanto el personal de Almacenes Montero, como parte de sus grupos de interés, utilizando como fuentes de recolección de datos encuestas y entrevistas, al igual que análisis documentales y como instrumentos, cuestionarios y matrices entre otros, que brindan la posibilidad de analizar aspectos tanto numéricos, con los cuales medir los hallazgos de una forma puntual y práctica, como cualitativos, que permiten realizar un análisis más profundo y exhaustivo de la situación problemática, a fin de generar una alternativa de solución viable.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

¿Cómo identificar, priorizar y reportar la relación de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza con los informes económicos y financieros de Almacenes Montero sin alterar la normativa interna, legal, contable y tributaria y que ello, permita dar a conocer a las partes interesadas, el trabajo de RSE de la compañía, otorgando más valor tanto a la empresa como a sus grupos de interés?

### **1.4 Objetivo**

Definir indicadores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) para la empresa Almacenes Montero utilizando el marco de reportes integrados.

### **1.5 Justificación**

Almacenes Montero, consciente del creciente enfoque en la sostenibilidad como un factor clave para la reputación y el éxito empresarial a largo plazo, ha implementado en los últimos años diversas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estas

acciones han estado orientadas a generar un impacto positivo en la sociedad, contribuir a la preservación del medioambiente y mejorar sus prácticas de gobernanza. Sin embargo, la empresa no ha comunicado de manera efectiva estos esfuerzos a sus grupos de interés, lo que limita su capacidad para agregar valor y fortalecer su relación con clientes, inversionistas y otras partes interesadas.

La falta de un reporte claro y estructurado sobre las iniciativas de RSE podría llevar a que el compromiso de Almacenes Montero con la sostenibilidad pase desapercibido, afectando su percepción en un mercado cada vez más enfocado en la responsabilidad social, además, sin la documentación adecuada, los beneficios derivados de estas acciones pueden no ser plenamente reconocidos, lo que influye en la valoración de la empresa frente a sus competidores. Ante este panorama, se hace necesario establecer un sistema estructurado para la identificación, priorización y reporte de los impactos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), alineándolos con los informes económicos y financieros de la Empresa sin comprometer el cumplimiento de las normativas legales y contables vigentes.

Para abordar esta situación, se propone la integración de los informes de sostenibilidad dentro de los Estados Financieros anuales de la compañía. Esta estrategia permitiría a la Empresa presentar de manera más integrada sus resultados, además de facilitar el monitoreo y evaluación de sus impactos ASG. La definición de indicadores específicos para cada uno de estos aspectos permitiría a Almacenes Montero demostrar de forma cuantificable y cualitativa cómo sus acciones están contribuyendo al desarrollo sostenible y a la generación de valor a largo plazo.

Por otro lado, el enfoque de reportes integrados se presenta como la opción más viable, ya que permite evaluar con precisión la influencia de las iniciativas de RSE mediante indicadores ASG. Es por eso que al incluir estos indicadores en los informes contables y financieros no solo fortalecería la transparencia de la Empresa, sino que también consolidaría su compromiso con la sostenibilidad, aspecto cada vez más valorado por inversionistas y clientes. A través de esta integración, Almacenes Montero tendría la oportunidad de comunicar de manera efectiva sus esfuerzos en sostenibilidad, reforzando su imagen corporativa y mejorando sus relaciones con los grupos de interés, considerando

que esta estrategia no solo responde a las crecientes expectativas del mercado en términos de responsabilidad ambiental y social, sino que también proporciona una visión más integral y equilibrada de la gestión empresarial de la Compañía.

La incorporación de los informes de sostenibilidad en los Estados Financieros representa una decisión estratégica clave que garantizaría la transparencia y coherencia en la presentación de la influencia de la RSE, alineándolos con los resultados financieros. Asimismo, se espera que contribuya a fortalecer la confianza de los grupos de interés, mejorar la reputación corporativa y aportar valor tanto a la empresa como a la sociedad en general.

Desde una perspectiva empresarial, esta iniciativa mejoraría la rendición de cuentas y la confianza de los inversionistas, ya que la integración de indicadores ASG en los informes financieros demostraría un firme compromiso con la transparencia. En términos de posicionamiento de marca, comunicar eficazmente las acciones de RSE contribuiría a consolidar la imagen de Almacenes Montero como una empresa socialmente responsable, lo que podría convertirse en una mayor valoración de la marca y una diferenciación competitiva en el mercado.

Además, esta estrategia facilitaría la atracción de inversionistas con un enfoque en sostenibilidad, abriendo nuevas oportunidades de financiamiento y expansión, también fortalecería la gestión financiera y contable de la Empresa al optimizar la transparencia y la evaluación de riesgos. Al mismo tiempo, contribuiría a la conservación del ambiente mediante el desarrollo de estrategias sostenibles que garanticen una gestión empresarial innovadora y alineada con las tendencias globales.

En este contexto, la justificación de esta iniciativa radica en su impacto positivo tanto en la Empresa como en sus grupos de interés y en el momento de su implementación, permitiría mejorar la competitividad de Almacenes Montero en un mercado cada vez más exigente, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Es importante considerar que, si bien la Empresa ya ha puesto en marcha acciones de RSE, es crucial formalizarlas y sistematizarlas para maximizar sus beneficios y para ello, se requiere inversión en capacitación del personal encargado de gestionar estas actividades de manera

estructurada, lo que representa un costo razonable en función del valor que aportaría a la organización.

En definitiva, la presentación de este proyecto no solo es viable, sino que constituye una estrategia indispensable para fortalecer la posición de Almacenes Montero en el mercado, esperando una mejora en su reputación y la generación de un impacto positivo tanto a nivel económico como social y ambiental.

## **2. CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 Materialidad**

La materialidad es un concepto clave dentro de la gestión empresarial enfocada en la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, ya que permite a las organizaciones reconocer y jerarquizar los asuntos que pueden influir significativamente en su capacidad para generar valor a largo plazo (Muñoz, 2021). Estos aspectos, denominados materiales, inciden de manera directa en el desempeño financiero, social y ambiental de una empresa, así como en su relación con sus principales grupos de interés. De acuerdo con el *Global Reporting Initiative* (GRI, 2021), la materialidad guía a las compañías para que concentren sus esfuerzos en los factores más relevantes para su funcionamiento y aquellos que impactan en las decisiones de sus stakeholders.

La importancia de la materialidad radica en su capacidad para ayudar a las empresas a gestionar de manera más eficiente los riesgos críticos y aprovechar las oportunidades que impulsan su sostenibilidad y éxito, ya que, al enfocarse en los temas materiales, las compañías pueden alinear sus estrategias de sostenibilidad con sus objetivos de negocio, lo que no solo aumenta su impacto positivo en la sociedad, sino que también reduce riesgos financieros y reputacionales (Martínez García, 2021).

Además, acorde con la *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB, 2022) la materialidad es clave para garantizar la transparencia y una adecuada rendición de cuentas debido a que, cuando una empresa informa sobre los temas que realmente importan, establece un diálogo más efectivo con sus grupos de interés y les proporciona información clara sobre cómo está gestionando los desafíos más relevantes y qué medidas está tomando para mejorar su desempeño en áreas estratégicas.

En el caso de Almacenes Montero, la materialidad desempeña un papel esencial en la identificación de los principales riesgos y oportunidades que pueden impactar su desarrollo y crecimiento. Aspectos como el cumplimiento normativo, la seguridad del personal y la calidad de los productos han sido identificados como temas altamente materiales tanto para la empresa como para sus stakeholders. Estos factores son críticos

porque inciden directamente en la operatividad diaria, la reputación corporativa y el cumplimiento de las expectativas de los clientes y entidades reguladoras.

Llevar a cabo un análisis de materialidad en Almacenes Montero facilita la identificación de los temas prioritarios y permite asignar los recursos necesarios para gestionarlos de manera eficiente y con esta práctica no solo ayuda a reducir riesgos, sino que también crea oportunidades para fortalecer el crecimiento y la estabilidad en el mercado. Por ejemplo, garantizar el cumplimiento de la normativa vigente es un factor clave que, si se maneja de forma adecuada, previene sanciones legales y contribuye a la continuidad operativa. Asimismo, mantener altos estándares en la calidad de los productos es esencial para conservar la confianza de los clientes y fomentar su lealtad, aspectos determinantes en la competitividad y posicionamiento de la Empresa.

Debido a su importancia, la materialidad representa un pilar fundamental para Almacenes Montero, ya que le permite dirigir sus acciones en sostenibilidad hacia los aspectos más relevantes y alinearlos con su planificación estratégica. Al establecer prioridades en estos temas, la Empresa no solo fortalece su estabilidad financiera y su reputación, sino que también genera un impacto positivo en el desarrollo sostenible y en el bienestar social. En este sentido, a continuación, se expone un análisis detallado sobre los factores de materialidad en Almacenes Montero.

### *2.1.1 Cadena de valor*

Según lo expuesto por Lara (2024), la cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter en 1985, el cual describe el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para generar valor y mejorar su competitividad en el mercado. Estas actividades comienzan con la adquisición de materias primas y culminan con la entrega del producto al consumidor final. Porter divide este proceso en dos grandes categorías: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias incluyen la logística interna, que abarca la recepción y almacenamiento de insumos; las operaciones, donde se transforman los materiales en productos terminados; la logística externa, relacionada con la distribución; el marketing y las ventas, que permiten posicionar los productos en el mercado; y los servicios postventa, enfocados en la atención al cliente y la fidelización.

Según el autor antes citado, las actividades de apoyo comprenden la infraestructura empresarial, que sostiene toda la operación; la gestión del talento humano, encargada de la contratación y formación del personal; el desarrollo tecnológico, que impulsa la innovación; y la adquisición de recursos, fundamental para garantizar el abastecimiento eficiente de materiales. Este enfoque permite a las empresas analizar y optimizar sus procesos internos, mejorar su eficiencia y maximizar su propuesta de valor.

La relevancia de este modelo radica en su capacidad para ayudar a las empresas a descomponer sus procesos internos, lo que facilita la identificación de áreas de mejora, la optimización de operaciones y el fortalecimiento de la ventaja competitiva. Es decir, a través del análisis detallado de cada eslabón de la cadena, la compañía puede detectar posibles ineficiencias, reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y responder con mayor eficacia a las exigencias del mercado.

En el caso de Almacenes Montero, la cadena de valor juega un papel fundamental en su permanencia y crecimiento dentro del sector minorista y es que la Empresa opera en un entorno altamente dinámico y movido en donde su éxito depende en gran medida de la eficiencia con la que logra distribuir productos de calidad. Es por esta razón que evaluar y perfeccionar cada etapa de su cadena de valor es clave para garantizar que todos los procesos, desde la selección de productos hasta el servicio postventa, contribuyan de manera efectiva a mejorar la experiencia del cliente y a consolidar la competitividad de la Empresa en los mercados donde se encuentra ubicada.



**Figura 1.** Cadena de valor  
Fuente: Almacenes Montero (2024)

Como se puede analizar en la Figura 1, la cadena de valor de Almacenes Montero comprende las siguientes actividades:

1. Logística interna: En Almacenes Montero, la logística interna abarca desde la recepción de productos hasta la gestión del inventario, asegurando que cada artículo esté disponible en el momento preciso. Para evitar sobrecostos de almacenamiento y mantener un flujo de abastecimiento eficiente, se implementan estrategias de control de stock y revisión periódica de mercancías.
2. Operaciones: las operaciones de Almacenes Montero incluyen el procesamiento y manejo de productos en sus tiendas. La eficiencia en estas actividades impacta directamente en la velocidad con la que los productos llegan al mercado y en la satisfacción del cliente.
3. Logística externa: la logística externa en Almacenes Montero abarca la distribución de productos a las diferentes sucursales y la entrega al cliente final. La Empresa necesita asegurar que estos procesos sean ágiles y confiables para mantener la lealtad del cliente y minimizar los costos asociados con retrasos y devoluciones.
4. Marketing y ventas: un área clave de la cadena de valor para Almacenes Montero es el marketing y las ventas. Aquí, la Empresa debe desarrollar estrategias efectivas para promocionar sus productos y alcanzar a su público objetivo, asegurando que los clientes conozcan y valoren su oferta.
5. Servicios postventa: el servicio postventa es crítico para Almacenes Montero, ya que impacta directamente en la satisfacción y retención del cliente. Proveer un soporte eficiente y soluciones rápidas a cualquier problema que los clientes puedan tener fortalece la confianza en la marca y fomenta la lealtad a largo plazo.
6. Actividades de apoyo: además de las actividades primarias, las actividades de apoyo como la gestión de recursos humanos, la tecnología y la adquisición de recursos juegan un papel fundamental en la cadena de valor de Almacenes Montero. La Empresa debe

asegurar que estas áreas funcionen de manera conjunta para optimizar las operaciones primarias y mejorar la eficiencia general.

#### *2.1.1.1 Actividades primarias*

Dentro de la cadena de valor, las actividades primarias juegan un papel esencial en la creación y entrega del producto o servicio al cliente. Estas incluyen la logística interna, que abarca el almacenamiento y distribución de materias primas; las operaciones, donde se lleva a cabo la transformación de insumos en bienes finales; la logística externa, enfocada en la distribución del producto; el marketing y las ventas, encargados de la promoción y comercialización; y, finalmente, los servicios postventa, que garantizan el soporte y satisfacción del cliente tras la compra.

1. Logística interna: Gestión de abastecimiento y logística que incluye la recepción, almacenamiento y gestión de los inventarios dentro de la Empresa. Este proceso asegura que los productos estén disponibles en los almacenes para su venta.
2. Operaciones: venta de productos con el proceso central de transformación donde los productos almacenados se ponen a disposición de los clientes a través de diversas actividades comerciales, como la atención al cliente, el procesamiento de pedidos y la transacción de ventas.
3. Logística externa: está implícita en la gestión de abastecimiento y logística, abarcando la distribución de productos a los puntos de venta.
4. Marketing y ventas: gestión de marketing y publicidad, que se encarga de las actividades relacionadas con la promoción y venta de los productos. Incluye la creación de campañas publicitarias, estrategias de marketing, y todo lo relacionado con atraer y retener clientes.
5. Servicio postventa: involucra todas las actividades destinadas a mantener la satisfacción del cliente después de la venta, como el manejo de garantías, devoluciones, reparaciones y atención al cliente.

### *2.1.1.2 Actividades de apoyo*

Las actividades de apoyo constituyen aquellas que se realizan con el fin de facilitar las actividades primarias y aseguran que la Empresa funcione de manera eficiente y efectiva, a continuación, una descripción de estas actividades.

#### 1. Infraestructura de la Empresa:

- Gestión de control interno: asegura el cumplimiento de políticas y procedimientos, supervisando las operaciones para reducir riesgos y garantizar la calidad.
- Gestión administrativa y financiera: abarca la administración general y la gestión de los recursos financieros, garantizando que la Empresa funcione de manera eficiente y efectiva.

#### 2. Gestión de Recursos Humanos:

- Gestión de talento humano: incluye la contratación, capacitación y gestión del personal para asegurar que la organización cuente con el equipo adecuado para llevar a cabo las actividades primarias.

#### 3. Desarrollo Tecnológico:

- Gestión de tecnología e información: proporciona el soporte tecnológico necesario para todas las operaciones de la empresa, asegurando que la infraestructura tecnológica esté alineada con las necesidades del negocio.

#### 4. Adquisiciones:

- Gestión de abastecimiento y logística: aunque es una actividad primaria en términos de logística interna, también funciona como una actividad de apoyo en términos de la adquisición de bienes y servicios necesarios para las operaciones.

La Cadena de Valor en Almacenes Montero sigue el enfoque propuesto por Porter, estructurándose en actividades primarias, que abarcan desde la recepción de productos hasta su entrega al cliente final, y en actividades de apoyo, encargadas de fortalecer la eficiencia y efectividad de los procesos operativos. Cada eslabón de esta cadena está diseñado estratégicamente para optimizar el rendimiento del negocio, mejorar la experiencia del cliente y consolidar una ventaja competitiva sostenible.

En Almacenes Montero, la Cadena de Valor representa un pilar esencial dentro de su estrategia empresarial, permitiéndole diferenciarse en el mercado minorista. La Empresa

ha configurado cada proceso con el objetivo de potenciar la eficiencia, garantizando que tanto las operaciones logísticas como las actividades de soporte contribuyan a la excelencia operativa. A través de esta estructura, la Compañía busca no solo agilizar sus procesos internos, sino también fortalecer su posicionamiento competitivo y responder con agilidad a las demandas del mercado.

Gracias a esta planificación estratégica, Almacenes Montero ha logrado construir un modelo de Cadena de Valor alineado con su visión corporativa y este enfoque le permite ofrecer productos de alta calidad, optimizar costos operativos y proporcionar un servicio al cliente que se distingue por su eficiencia y atención personalizada. Además, la flexibilidad de esta estructura facilita la adaptación a los cambios del entorno empresarial, asegurando que la Compañía pueda mantener su competitividad y responder con rapidez a las nuevas exigencias del sector.

### *2.1.2 Procesos de abastecimiento y logística*

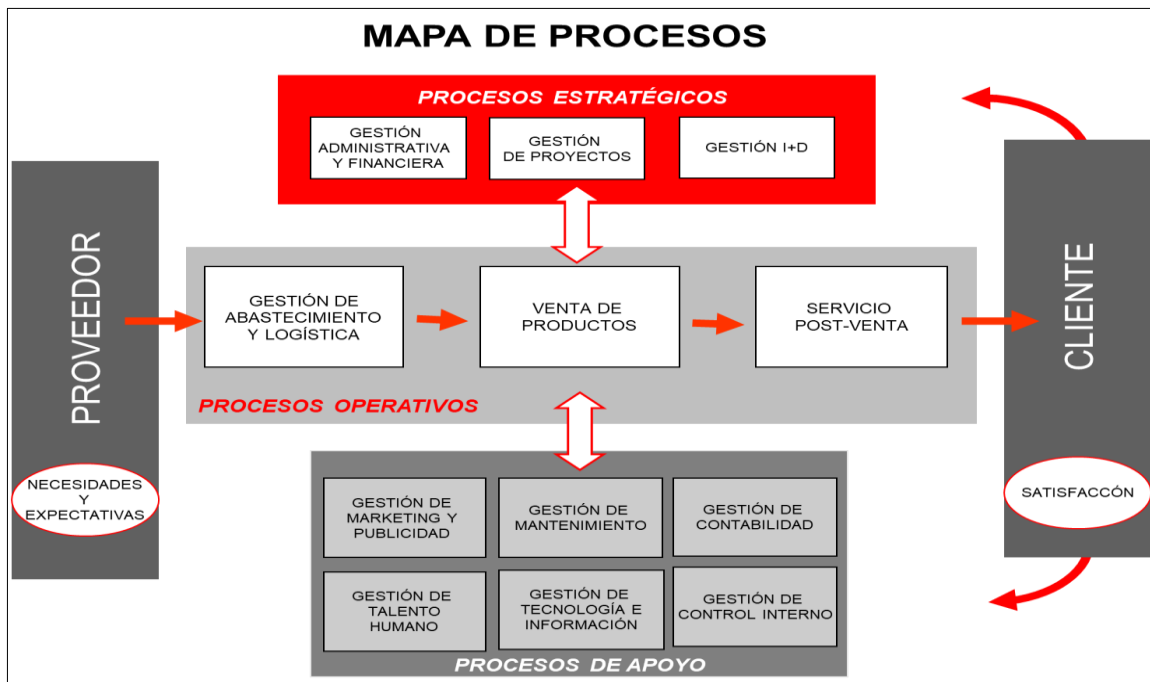
Los procesos de abastecimiento y logística en Almacenes Montero desempeñan un papel crucial para garantizar que los productos estén disponibles en el momento y lugar adecuados, permitiendo así la continuidad de las operaciones de venta sin interrupciones. El abastecimiento abarca la identificación, evaluación y adquisición de bienes y servicios esenciales para el funcionamiento de la empresa y dentro de este proceso se incluyen actividades como la selección de proveedores, la negociación de contratos, la compra de mercancías y la gestión eficiente del inventario.

Por otro lado, la logística se encarga de la planificación, ejecución y control del flujo de productos desde su punto de origen hasta su destino final con el objetivo es asegurar que las mercancías lleguen en tiempo y forma, manteniendo las condiciones óptimas para su comercialización. Mujica (2023) dice que en sistema logístico bien estructurado permite que los productos sean transportados con eficiencia, reduciendo riesgos operativos y optimizando tiempos de entrega.

Para Almacenes Montero, una gestión eficiente del abastecimiento y la logística es un factor determinante en su competitividad y sostenibilidad, además, si está bien diseñado, no solo reduce costos operativos, sino que también mejora la experiencia del cliente al

garantizar la disponibilidad oportuna de los productos, permitiendo mantener un equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda, evitando tanto la acumulación innecesaria de inventario como la escasez de productos, lo que podría afectar las ventas y la satisfacción del consumidor.

A través de una administración estratégica de estos procesos, la Empresa logra optimizar su cadena de suministro, alineando sus operaciones con las necesidades del mercado y fortaleciendo su posicionamiento en el sector.



**Figura 2.** Mapa de procesos  
Fuente: Almacenes Montero, (2024)

En Almacenes Montero, como se puede apreciar en la Figura 2, los procesos se estructuran en tres grandes categorías: estratégicos, operativos y de apoyo. Estos procesos forman parte de la cadena de valor de la organización, donde cada uno contribuye a la satisfacción del cliente. A continuación, una explicación breve de cada proceso.

### 1. Procesos estratégicos

- Gestión de proyectos: direccionado a la planificación, ejecución y control de proyectos dentro de la organización.
- Gestión de control interno: implica la supervisión y control de las operaciones para garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos.

## 2. Procesos operativos

- Gestión de abastecimiento y logística: comprende la administración de proveedores, la adquisición de productos y la planificación logística necesaria para garantizar que los artículos estén disponibles para su comercialización en el momento oportuno.
- Comercialización y venta de productos: engloba todas las actividades orientadas a la promoción y distribución de los productos, asegurando su llegada al consumidor final de manera eficiente y satisfactoria.
- Atención y servicio postventa: abarca el soporte brindado a los clientes tras la compra, con el propósito de garantizar su satisfacción, resolver inconvenientes y fortalecer la relación con la marca.
- Investigación y desarrollo (I+D): se enfoca en la innovación y mejora de productos, así como en la optimización de procesos para mantener la competitividad en el mercado.
- Gestión de marketing y publicidad: incluye la formulación y ejecución de estrategias de comunicación y promoción dirigidas a atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes, potenciando la visibilidad y posicionamiento de la empresa.

## 3. Procesos de apoyo

- Mantenimiento y conservación de activos: garantiza que las instalaciones y equipos operen de manera óptima, mediante un plan de mantenimiento preventivo y correctivo que prolongue su vida útil y evite interrupciones en las operaciones.
- Gestión contable y financiera: abarca el control y registro de las transacciones económicas, la planificación financiera y el cumplimiento de obligaciones fiscales, asegurando la estabilidad económica de la empresa.
- Administración del talento humano: se enfoca en la atracción, desarrollo y retención del personal, mediante procesos estratégicos de contratación, capacitación y gestión del desempeño, alineados con los objetivos organizacionales.
- Gestión de tecnología y sistemas de información: comprende la supervisión e implementación de soluciones tecnológicas que optimicen las operaciones,

mejoren la seguridad de los datos y garanticen la eficiencia en la comunicación y gestión empresarial.

- Dirección administrativa y gestión financiera: engloba la planificación, control y asignación eficiente de los recursos materiales y económicos, asegurando la sostenibilidad y el correcto funcionamiento del negocio.

Estos procesos interactúan entre sí para garantizar que Almacenes Montero funcione de manera eficiente y pueda satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

## **2.2 Identificación de los grupos de interés**

Los grupos de interés para la empresa Almacenes Montero incluyen los siguientes:

### **1. Empleados**

Este grupo está conformado por los colaboradores que desempeñan sus funciones en las distintas sucursales y departamentos de Almacenes Montero, siendo responsables de ejecutar las operaciones diarias, garantizando el adecuado funcionamiento del negocio. Dentro de las sucursales, los roles incluyen líderes, sublíderes, vendedores, cajeros, bodegueros, percheros, supervisores de tiendas, vendedores corporativos y otros cargos administrativos, quienes contribuyen a la eficiencia y calidad del servicio.

### **2. Proveedores**

Engloba a las empresas, tanto nacionales como internacionales, que abastecen a Almacenes Montero con los productos comercializados, así como a aquellas que proporcionan servicios esenciales para la operatividad del negocio con un rol clave para garantizar la continuidad de la cadena de suministro y la oferta de bienes y servicios de calidad.

### **3. Clientes**

Este grupo está integrado por consumidores individuales y profesionales pertenecientes a sectores como belleza, gastronomía y la industria hotelera, de restaurantes y catering (HORECA) y son los destinatarios de los productos y servicios de la Empresa, constituyendo un pilar fundamental en su modelo de negocio.

#### 4. Comunidad local

Se refiere a las personas y organizaciones que forman parte del entorno donde Almacenes Montero desarrolla sus actividades comerciales e incluye tanto a ciudadanos como a entidades locales que interactúan con la Empresa en sus distintas sucursales, generando un impacto social y económico en el área.

#### 5. Directivos y responsables de áreas operativas

Está compuesto por los líderes encargados de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de los procesos operativos de la Empresa. Dentro de este grupo se encuentran la Junta de Socios, Gerencia General, gerencias departamentales, asesores, jefaturas de áreas y demás personal administrativo, quienes garantizan el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos.

#### 6. Clústeres beneficiarios de iniciativas de RSE

Incluye a organizaciones y personas que reciben apoyo directo de los programas de responsabilidad social impulsados por Almacenes Montero. Estas iniciativas buscan generar un impacto positivo en la comunidad y fortalecer el compromiso de la Empresa con el desarrollo sostenible.

Como se puede analizar, cada uno de estos grupos mantiene una relación clave con Almacenes Montero, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y fortaleciendo su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

### **2.3 Encuestas realizadas a los grupos de interés**

Para obtener información directa y precisa sobre la realidad de Almacenes Montero, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos a través de encuestas dirigidas a sus principales grupos de interés. Esta metodología permitió recopilar información valiosa de manera directa, contando con la participación de directivos, responsables de áreas operativas, empleados, clientes, miembros de la comunidad, proveedores y clústeres beneficiarios. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de estas consultas, las cuales proporcionan una visión detallada de las percepciones y necesidades de cada grupo involucrado.

### 2.3.1 Encuesta dirigida a empleados de Almacenes Montero

Para esta encuesta, se tomó una muestra representativa, formada por 3 empleados de cada sucursal, para un total de 60 encuestados, a quienes se les aplicó un cuestionario (Ver anexo 7.3.1); la misma, tuvo la finalidad de evaluar la percepción de los empleados sobre la implementación de iniciativas de valor compartido en la Empresa, su impacto en el ambiente laboral y la cultura organizacional. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 1.** Encuesta dirigida a empleados. Primera parte

Tema	Excelente	Buena	Regular	Poca gestión	Desconoce
1. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua	10,00%	16,80%	25,00%	26,60%	21,60%
2. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	8,30%	15,00%	33,30%	30,00%	13,40%
3. Cumplimiento con regulaciones ambientales	6,80%	16,60%	30,00%	25,00%	21,60%
4. Seguridad para evitar robos en sucursales	25,00%	35,00%	20,00%	6,60%	13,40%
5. Mantenimiento preventivo en instalaciones	26,70%	33,30%	20,00%	13,30%	6,70%
6. Igualdad de género	33,30%	36,70%	16,60%	10,00%	3,40%
7. Inclusión en la fuerza laboral	13,30%	13,30%	30,00%	23,40%	20,00%
8. Condiciones laborales de sus empleados	10,00%	16,60%	35,00%	23,40%	15,00%
9. Cumplimiento de normativas legales y éticas	23,30%	43,40%	25,00%	8,30%	0,00%
10. Transparencia en la comunicación de los resultados financieros y de sostenibilidad	5,00%	16,60%	25,00%	26,70%	26,70%

**Análisis:** La percepción de los empleados sobre las iniciativas de sostenibilidad y gestión interna en Almacenes Montero presenta opiniones divididas. En relación con el manejo de residuos para prevenir la contaminación del agua, un 26,6% de los encuestados considera que la gestión en este ámbito es deficiente, mientras que apenas un 10% la califica como excelente. Estos resultados evidencian una percepción de insuficiencia en

las estrategias ambientales implementadas por la empresa, a pesar de que algunos empleados reconozcan su existencia.

Por otro lado, la evaluación sobre el uso eficiente de recursos naturales, como agua y energía, también refleja áreas de oportunidad ya que el 33,3% de los colaboradores lo califica con una gestión regular y un 30% lo considera insuficiente, lo que sugiere que los esfuerzos en este campo no han sido percibidos como efectivos o visibles dentro de la Organización.

Sin embargo, en cuanto a seguridad en las sucursales, la valoración es considerablemente más positiva, debido a que un 25% de los empleados la califica como excelente y un 35% como buena, lo que indica un reconocimiento a las medidas implementadas por Almacenes Montero para garantizar la protección del personal y las instalaciones.

En el ámbito de la igualdad de género, la percepción es predominantemente favorable, con un 70% de los encuestados calificando la gestión en este aspecto como excelente o buena. Estos resultados reflejan un compromiso sólido de la Empresa con la equidad dentro del entorno laboral.

No obstante, la evaluación sobre la transparencia en la comunicación de resultados financieros y de sostenibilidad es más crítica con el 26,7% de los encuestados afirmando no tener conocimiento sobre estos temas, mientras que otro 26,7% considera que la gestión en este aspecto es deficiente. Esta situación revela una debilidad en la comunicación interna y sugiere la necesidad de fortalecer los canales informativos dentro de la Empresa.

Aunque Almacenes Montero ha recibido reconocimiento en áreas como la seguridad en sucursales y la equidad de género, existen aspectos que requieren mejoras significativas. En particular, es fundamental reforzar las políticas ambientales y la comunicación interna para generar una mayor confianza y compromiso por parte de los empleados en relación con las estrategias de sostenibilidad y gestión corporativa.

**Tabla 2.** Encuesta dirigida a empleados. Segunda parte

<b>Tema</b>	<b>Nada relevante</b>	<b>Muy poco relevante</b>	<b>Poco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Muy relevante</b>
11. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua	0,00%	5,00%	16,70%	30,00%	48,30%
12. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	0,00%	3,30%	16,70%	23,30%	56,70%
13. Cumplimiento con regulaciones ambientales	3,30%	20,00%	20,00%	45,00%	11,70%
14. Seguridad para evitar robos en sucursales	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
15. Mantenimiento preventivo en instalaciones	0,00%	0,00%	25,00%	40,00%	35,00%
16. Igualdad de género	13,30%	16,70%	35,00%	16,60%	18,40%
17. Inclusión en la fuerza laboral	6,60%	8,40%	30,00%	33,30%	21,70%
18. Condiciones laborales de sus empleados	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
19. Cumplimiento de normativas legales y éticas	0,00%	5,00%	26,60%	35,00%	33,40%
20. Transparencia en la comunicación de los resultados financieros y de sostenibilidad	0,00%	0,00%	20,00%	36,60%	43,40%

**Análisis:** Fueron promediados los resultados, con el propósito de obtener la jerarquización de los asuntos, a continuación, se detalla el orden de los asuntos ASG según su relevancia:

**Tabla 3.** Resultados de relevancia - encuesta de empleados

N°	Asunto ASG	Promedio	Jerarquización
18	Condiciones laborales	4,80	10
14	Seguridad en sucursales	4,60	9
12	Uso eficiente de recursos	4,33	8
20	Transparencia financiera	4,23	7
11	Manejo de residuos	4,22	6
15	Cumplimiento de regulaciones	4,10	5
19	Cumplimiento de regulaciones	3,97	4
17	Inclusión laboral	3,55	3
13	Cumplimiento de regulaciones	3,42	2
16	Igualdad de género	3,10	1

Los resultados obtenidos, reflejan que, para el grupo de interés de empleados, el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: condiciones laborales.

### 2.3.2 Encuesta dirigida a proveedores de Almacenes Montero

Para la realización de esta encuesta, se seleccionó una muestra de ocho proveedores estratégicos, quienes representan los principales suministradores de productos y servicios para Almacenes Montero. A cada uno se le aplicó un cuestionario (ver Anexo 7.3.2) con el propósito de evaluar su percepción sobre las iniciativas de valor compartido implementadas en la cadena de suministro y su impacto en la relación comercial. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de este análisis.

**Tabla 4.** Encuesta dirigida a proveedores. Primera parte

Tema	Excelente	Buena	Regular	Poca gestión	Desconoce
1. Emisiones de transporte para evitar la contaminación del aire.	0,00%	12,50%	25,00%	25,00%	37,50%
2. Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro.	0,00%	12,50%	25,00%	12,50%	50,00%
3. Cumplimiento con regulaciones ambientales.	0,00%	12,50%	25,00%	25,00%	37,50%
4. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social.	12,50%	25,00%	12,50%	25,00%	25,00%

5. Cumplimiento de normativas legales y éticas.	25,00%	25,00%	12,50%	0,00%	37,50%
6. Responsabilidad social corporativa.	0,00%	25,00%	12,50%	12,50%	50,00%

**Análisis:** La opinión de los proveedores sobre el desempeño de Almacenes Montero en materia de sostenibilidad muestra un panorama mayormente negativo o de desconocimiento. Un 37,5% de los encuestados señala no contar con información suficiente sobre la gestión de emisiones en el transporte, lo que sugiere una falta de comunicación o difusión sobre estas iniciativas. Asimismo, la implementación de políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro es percibida como deficiente, ya que un 50% de los proveedores desconoce su existencia y un 25% las califica como regulares. Esta falta de claridad o percepción de bajo desempeño podría afectar la relación y cooperación entre la empresa y sus socios comerciales, haciendo evidente la necesidad de fortalecer la comunicación y la transparencia en estos aspectos.

Por otro lado, las iniciativas relacionadas con el cumplimiento de normativas legales y éticas obtienen una mejor valoración. Un 25% de los proveedores las califica como excelentes y otro 25% como buenas, lo que indica cierto reconocimiento a los esfuerzos de Almacenes Montero en este ámbito, sin embargo, la percepción general sobre la responsabilidad social corporativa sigue siendo baja, con un 50% de los encuestados afirmando desconocer estas acciones.

Estos resultados reflejan una desconexión entre las estrategias internas de sostenibilidad y la percepción de los proveedores, lo que pone de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos de comunicación más efectivos y programas de colaboración que permitan una mejor alineación entre las expectativas y prácticas de ambas partes. Fortalecer estas áreas contribuiría no solo a mejorar la imagen corporativa de la empresa, sino también a fomentar relaciones comerciales más sólidas y sostenibles con sus proveedores.

**Tabla 5.** Encuesta dirigida a proveedores. Segunda parte

<b>Tema</b>	<b>Nada relevante</b>	<b>Muy poco relevante</b>	<b>Poco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Muy relevante</b>
7. Emisiones de transporte para evitar la contaminación del aire	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%
8. Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro	0,00%	0,00%	12,50%	25,00%	62,50%
9. Cumplimiento con regulaciones ambientales	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%
10. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social	0,00%	12,50%	12,50%	37,50%	37,50%
11. Cumplimiento de normativas legales y éticas	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	62,50%
12. Responsabilidad social corporativa	0,00%	0,00%	37,50%	37,50%	25,00%

Análisis: Fueron promediados los resultados para obtener la jerarquización de los asuntos ASG. A continuación, se detalla el orden de los mismos, según su relevancia:

**Tabla 6.** Resultados de relevancia - encuesta a proveedores

<b>Nº</b>	<b>Asunto ASG</b>	<b>Promedio</b>	<b>Jerarquización</b>
11	Cumplimiento de regulaciones	4,63	6
8	Uso eficiente de recursos	4,50	5
7	Uso eficiente de recursos	4,25	4
9	Cumplimiento de regulaciones	4,25	4
10	Responsabilidad Corporativa	4,00	2
12	Responsabilidad Corporativa	3,88	1

Los resultados, reflejan que, para el grupo de interés de empleados el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: cumplimiento de regulaciones.

### 2.3.3 Encuesta dirigida a clientes de Almacenes Montero

Para este estudio, se realizó una encuesta a tres clientes por cada sucursal, alcanzando un total de 60 participantes. El objetivo fue analizar la percepción de los consumidores respecto a los productos y servicios de Almacenes Montero, específicamente en términos

de sostenibilidad y compromiso social. A cada encuestado se le aplicó un cuestionario (ver Anexo 7.3.3), cuyos resultados se detallan a continuación.

**Tabla 7.** Encuesta dirigida a clientes. Primera parte

<b>Tema</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Poca gestión</b>	<b>Desconoce</b>
1. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	0,00%	0,00%	20,00%	26,60%	53,40%
2. Cumplimiento con regulaciones ambientales	0,00%	0,00%	16,6%	13,40%	70,00%
3. Seguridad para evitar robos en sucursales	10,00%	13,30%	23,30%	10,00%	43,40%
4. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social	6,60%	10,00%	10,00%	25,00%	48,40%
5. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE	0,00%	0,00%	20,00%	28,40%	51,60%
6. Cumplimiento de normativas legales y éticas	0,00%	10,00%	25,00%	10,00%	55,00%

**Análisis:** La percepción de los clientes respecto a las iniciativas de sostenibilidad implementadas por Almacenes Montero es limitada, lo que sugiere una brecha en la comunicación de estas acciones. En cuanto a la gestión del uso eficiente de recursos naturales, un 53,4% de los encuestados afirma desconocer las medidas adoptadas por la empresa, mientras que un 26,6% la califica como insuficiente. Esto indica que, aunque se estén llevando a cabo esfuerzos en esta área, no están siendo suficientemente visibles ni comunicados de manera efectiva a los consumidores.

De manera similar, el cumplimiento de normativas ambientales es un aspecto que pasa desapercibido para la mayoría de los clientes, ya que un 70% declara no tener información al respecto. Este dato resalta la necesidad de mejorar la transparencia y la divulgación de las acciones ambientales para fortalecer la confianza del público en la Empresa.

En contraste, la seguridad recibe una valoración mixta: un 23,3% de los encuestados la califica como regular, mientras que un 43,4% considera que su gestión es deficiente. Esta percepción podría impactar en la confianza general hacia Almacenes Montero, por lo que sería recomendable reforzar las estrategias de seguridad y comunicar de manera más clara las medidas implementadas en este ámbito.

Por otro lado, la transparencia en la comunicación sobre actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es evaluada de manera negativa, con un 51,6% de los clientes indicando que desconocen estas iniciativas. Esto evidencia que, aunque la Empresa pueda estar desarrollando acciones en este sentido, no están siendo percibidas por su público objetivo y es que la falta de visibilidad de estos esfuerzos puede afectar la percepción general de la Compañía y su compromiso con la sostenibilidad. De aquí que los resultados reflejan la necesidad de fortalecer la estrategia de comunicación para asegurar que las acciones sostenibles y de responsabilidad social no solo se implementen internamente, sino que también sean reconocidas y valoradas por los clientes.

**Tabla 8.** Encuesta dirigida a clientes. Segunda parte

<b>Tema</b>	<b>Nada relevante</b>	<b>Muy poco relevante</b>	<b>Poco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Muy relevante</b>
7. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	5,00%	10,00%	6,60%	30,00%	48,40%
8. Cumplimiento con regulaciones ambientales	6,60%	10,00%	10,00%	23,40%	50,00%
9. Seguridad para evitar robos en sucursales	0,00%	0,00%	0,00%	38,40%	61,60%
10. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social	5,00%	6,60%	23,40%	30,00%	35,00%
11. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE	5,00%	10,00%	16,60%	35,00%	33,40%
12. Cumplimiento de normativas legales y éticas	0,00%	10,00%	20,00%	40,00%	30,00%

**Análisis:** Fueron promediados los resultados para obtener la jerarquización de los asuntos ASG; a continuación, se detalla el orden de los mismos según su relevancia:

**Tabla 9.** Resultados de relevancia - Encuesta dirigida a clientes

<b>Nº</b>	<b>Asunto ASG</b>	<b>Promedio</b>	<b>Jerarquización</b>
9	Seguridad en locales	4,62%	6
7	Uso eficiente de recursos	4,07%	5
8	Cumplimiento de regulaciones	4,00%	4
12	Cumplimiento de regulaciones	3,85%	3
10	Responsabilidad Corporativa	3,83%	2

Para el grupo de interés de clientes el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: seguridad en locales.

2.3.4 Encuesta dirigida a miembros de la comunidad local de Almacenes Montero

Para la realización de esta encuesta, se seleccionó como muestra a un representante de la comunidad por cada sucursal, sumando un total de 20 participantes. A cada encuestado se le aplicó un cuestionario (ver Anexo 7.3.4) con el objetivo de evaluar el impacto de las iniciativas de valor compartido impulsadas por Almacenes Montero en la comunidad local. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de este análisis.

**Tabla 10.** Encuesta dirigida a los miembros de la comunidad. Primera parte

Tema	Excelente	Buena	Regular	Poca gestión	Desconoce
1. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua.	10,00%	20,00%	20,00%	15,00%	35,00%
2. Uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía).	10,00%	5,00%	5,00%	20,00%	60,00%
3. Prácticas sociales o ambientales en la comunidad.	10,00%	20,00%	20,00%	30,00%	20,00%
4. Participación en iniciativas comunitarias.	0,00%	20,00%	30,00%	15,00%	35,00%
5. Inversiones en programas sociales o comunitarios.	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%
6. Responsabilidad social corporativa.	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%

**Análisis:** La comunidad local juega un papel clave en la evaluación de las iniciativas sostenibles de Almacenes Montero, y su percepción refleja la necesidad de fortalecer la integración y comunicación de estas acciones. En relación con el manejo de residuos, un 35% de los encuestados indica desconocer las medidas adoptadas por la empresa, mientras que un 30% considera que su participación en iniciativas comunitarias es regular o insuficiente. Estos datos sugieren una percepción de escasa vinculación con la comunidad, lo que resalta la necesidad de incrementar la visibilidad y el compromiso en este ámbito.

Asimismo, la gestión del uso eficiente de recursos naturales es calificada como deficiente por un 60% de los encuestados, lo que refuerza la idea de que las acciones ambientales

de la empresa no están siendo suficientemente implementadas o comunicadas a la comunidad.

En cuanto a la inversión en programas sociales, la percepción es predominantemente negativa ya que en 70% de los participantes califica la gestión en esta área como insuficiente o afirma no tener conocimiento de ella. Este resultado pone en evidencia la necesidad de adoptar una estrategia más inclusiva y transparente, que permita fortalecer el vínculo con la comunidad y asegurar que las iniciativas de Almacenes Montero tengan un impacto visible y significativo.

**Tabla 11.** Encuesta dirigida a miembros de la comunidad. Segunda parte

Tema	Nada relevante	Muy poco relevante	Poco relevante	Relevante	Muy relevante
7. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua	0,00%	10,00%	10,00%	20,00%	60,00%
8. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	0,00%	10,00%	20,00%	20,00%	50,00%
9. Prácticas sociales o ambientales en la comunidad	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	70,00%
10. Participación en iniciativas comunitarias	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%
11. Inversiones en programas sociales o comunitarios	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
12. Responsabilidad social corporativa	0,00%	10,00%	20,00%	20,00%	50,00%

**Análisis:** Fueron promediados los resultados, para obtener la jerarquización de los asuntos ASG; a continuación, se detalla el orden de los mismos según su relevancia:

**Tabla 12.** Resultados de relevancia - Encuesta dirigida a los miembros de la comunidad

Nº	Asunto ASG	Promedio	Jerarquización
12	Responsabilidad Corporativa	4,7	6
10	Responsabilidad Corporativa	4,6	5
11	Responsabilidad Corporativa	4,4	4
8	Manejo de residuos	4,3	3
9	Uso eficiente de recursos	4,1	2
13	Responsabilidad Corporativa	4,1	1

Para el grupo de interés de Miembros de la Comunidad el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: responsabilidad corporativa.

### 2.3.5 Encuesta dirigida a directivos y responsables de áreas operativas

Este instrumento se destinó a 10 directivos y responsables de áreas operativas de Almacenes Montero, a quienes se les aplicó una encuesta (ver Anexo 7.3.5). El objetivo fue analizar su opinión y perspectiva sobre la implementación de iniciativas de valor compartido dentro de la empresa, así como su impacto en el ambiente laboral y la cultura organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de sus respuestas.

**Tabla 13.** Encuesta dirigida a directivos y encargados de áreas operativas. Primera parte

Tema	Excelente	Buena	Regular	Poca gestión	Desconoce
1. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía).	20,00%	40,00%	40,00%	0,00%	0,00%
2. Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro	20,00%	20,00%	50,00%	10,00%	0,00%
3. Cumplimiento con regulaciones ambientales	20,00%	20,00%	60,00%	0,00%	0,00%
4. Mantenimiento preventivo en instalaciones	30,00%	30,00%	20,00%	20,00%	0,00%
5. Condiciones laborales de sus empleados	30,00%	10,00%	10,00%	50,00%	0,00%
6. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE	20,00%	10,00%	70,00%	0,00%	0,00%
7. Inversiones en programas sociales o comunitarios	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	0,00%
8. Evitar la corrupción y fomentar la transparencia en la toma de decisiones	60,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%
9. Políticas de responsabilidad social corporativa	20,00%	20,00%	30,00%	30,00%	0,00%
10. Conflictos de interés en la dirección y administración	30,00%	20,00%	50,00%	0,00%	0,00%

**Análisis:** Los directivos y responsables de áreas operativas de Almacenes Montero tienen una visión positiva sobre ciertos aspectos de la gestión empresarial, particularmente en relación con el uso eficiente de los recursos naturales. La mayoría de los encuestados considera que este aspecto es muy relevante o relevante, lo que refleja un reconocimiento interno de los esfuerzos de la empresa en materia de sostenibilidad.

Sin embargo, la transparencia en la comunicación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se identifica como un área de mejora, ya que un 70% de los participantes la califica como regular. Este resultado subraya la necesidad de fortalecer la

comunicación tanto interna como externa sobre los avances, logros y objetivos en materia de RSE, con el fin de generar una mayor alineación y compromiso dentro de la organización.

Por otro lado, la percepción sobre las condiciones laborales es más crítica. Un 50% de los encuestados considera que la gestión en este aspecto es regular o deficiente, lo que evidencia la necesidad de implementar mejoras en el bienestar y calidad laboral del personal. La falta de un sistema estructurado de retroalimentación y rendición de cuentas en estas áreas podría estar incidiendo negativamente en la percepción interna, afectando la satisfacción y motivación del equipo de trabajo.

Estos hallazgos sugieren que, si bien existen esfuerzos reconocidos en sostenibilidad, la empresa debe enfocarse en fortalecer la comunicación de sus iniciativas de RSE y mejorar la gestión del bienestar laboral, garantizando que las estrategias implementadas sean percibidas de manera efectiva por sus colaboradores.

**Tabla 14.** Encuesta dirigida a directivos y encargados de áreas operativas. Segunda parte

<b>Tema</b>	<b>Nada relevante</b>	<b>Muy poco relevante</b>	<b>Poco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Relevante</b>
11. Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
12. Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	50,00%
13. Cumplimiento con regulaciones ambientales	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
14. Mantenimiento preventivo en instalaciones	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
15. Condiciones laborales de sus empleados	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
16. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
17. Inversiones en programas sociales o comunitarios	0,00%	0,00%	20,00%	50,00%	30,00%
18. Evitar la corrupción y fomentar la transparencia en la toma de decisiones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

19. Políticas de responsabilidad social corporativa	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	40,00%
20. Conflictos de interés en la dirección y administración	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%

**Análisis:** Fueron promediados los resultados para obtener la jerarquización de los asuntos ASG; a continuación, se detalla el orden de los mismos según su relevancia:

**Tabla 15.** Resultados de relevancia - encuesta a directivos y encargados operativos

N°	Asunto ASG	Promedio	Jerarquización
18	Transparencia financiera	5,0	10
15	Condiciones laborales	4,8	9
20	Transparencia financiera	4,8	8
14	Cumplimiento de regulaciones	4,7	7
11	Uso eficiente de recursos	4,6	4
13	Cumplimiento de regulaciones	4,6	4
16	Transparencia financiera	4,6	4
12	Responsabilidad Corporativa	4,4	3
19	Responsabilidad Corporativa	4,2	2
17	Responsabilidad Corporativa	4,1	1

Para el grupo de interés de la encuesta dirigida a los Directivos y Encargados de las Áreas Operativas el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: transparencia financiera.

### 2.3.6 Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE

Esta encuesta fue dirigida a dos clústeres beneficiarios de la Empresa, a quienes se les aplicó un cuestionario (ver Anexo 7.3.6). El objetivo fue analizar su percepción sobre la implementación de iniciativas de valor compartido en Almacenes Montero, así como su impacto tanto en la comunidad como en la cultura organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de sus respuestas.

**Tabla 16.** Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE. Primera parte

Tema	Excelente	Buena	Regular	Poca gestión	Desconoce
1. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%

2. Prácticas sociales o ambientales en la comunidad	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Inversiones en programas sociales o comunitarios	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Políticas de responsabilidad social corporativa	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

**Análisis:** Los clústeres beneficiarios muestran una percepción favorable respecto a las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSE) implementadas por Almacenes Montero. Un 100% de los encuestados califica el cumplimiento de compromisos como excelente o bueno, lo que refleja un reconocimiento positivo de las acciones ejecutadas por la empresa en este ámbito.

Sin embargo, en lo que respecta a la gestión del manejo de residuos, un 50% de los encuestados indica desconocer las medidas adoptadas por la empresa. Esta falta de información sugiere que, aunque algunas iniciativas de RSE han sido bien recibidas, aún existen áreas donde la integración y visibilidad de las acciones pueden mejorarse.

Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer la comunicación con los clústeres beneficiarios, asegurando que las estrategias de RSE no solo se implementen de manera efectiva, sino que también sean percibidas y valoradas por todos los involucrados. Una mayor transparencia y un diálogo constante contribuirían a consolidar la imagen de Almacenes Montero como una Empresa comprometida con el desarrollo comunitario y la sostenibilidad.

**Tabla 17.** Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE. Segunda parte

Tema	Nada relevante	Muy poco relevante	Poco relevante	Relevante	Muy relevante
7. Manejo de residuos para evitar la contaminación del agua.	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
8. Prácticas sociales o ambientales en la comunidad.	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
9. Cumplimiento de compromisos de responsabilidad social.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

10. Transparencia en la comunicación de las actividades de RSE.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
11. Inversiones en programas sociales o comunitarios.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
12. Políticas de responsabilidad social corporativa.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

**Análisis:** Fueron promediados los resultados para obtener la jerarquización de los asuntos ASG; a continuación, se detalla el orden de los mismos según su relevancia:

**Tabla 18.** Resultados de relevancia - encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE

N°	Asunto ASG	Promedio	Jerarquización
9	Responsabilidad Corporativa	5	4
10	Transparencia financiera	5	4
11	Responsabilidad Corporativa	5	4
7	Manejo de residuos	4,5	2
8	Responsabilidad Corporativa	4,5	2
12	Responsabilidad Corporativa	1	1

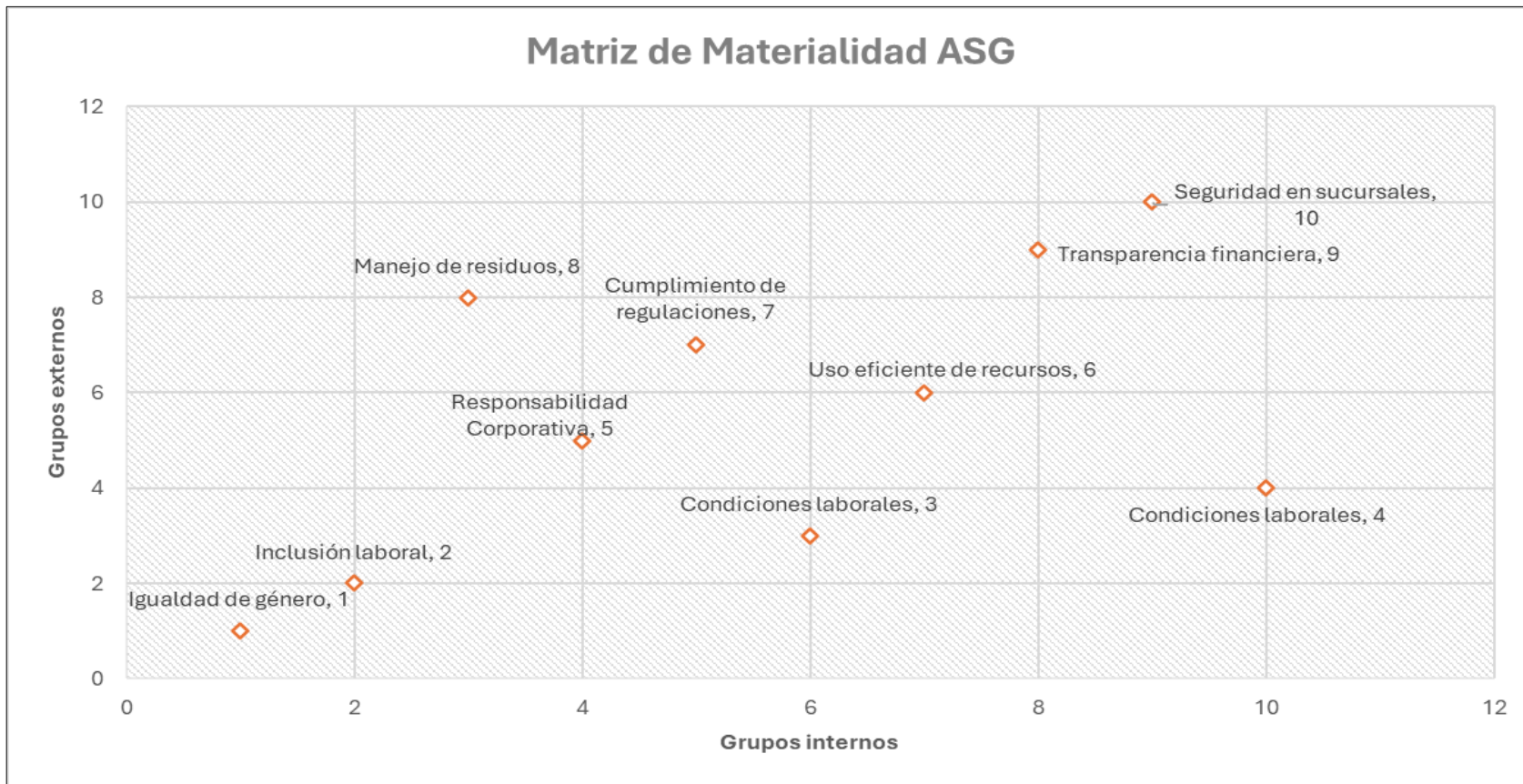
Para el grupo de interés de la encuesta dirigida a Clústeres Beneficiarios de RSE el asunto a gestionar en el próximo año es el siguiente: responsabilidad corporativa.

## 2.4 Matriz de materialidad

La siguiente Matriz de Materialidad expone los aspectos estratégicos para Almacenes Montero, permitiendo identificar y priorizar los temas más relevantes en términos de sostenibilidad, tanto para la Empresa como para sus distintos grupos de interés. A partir de las encuestas aplicadas a estos grupos, se han determinado los aspectos clave que serán analizados en detalle a continuación en la Tabla 19.

**Tabla 19.** Matriz de Materialidad ASG

Asunto ASG	Acrónimo	1.- Grupos internos				2.- Grupos externos					
		Empleado s	Directivo s	Promedi o	Jerarquizació n	Proveedore s	Cliente s	Comunida d	Clúster s	Promedi o	Jerarquizació n
Igualdad de género	1	3,10		3,10	1					0,01	1
Cumplimiento de regulaciones	2	3,83	4,65	4,24	5	4,44	3,93			4,19	7
Inclusión laboral	3	3,55		3,55	2					0,01	2
Condiciones laborales	4	4,10	4,75	4,43	6					0,01	3
Manejo de residuos	5	4,22		4,22	3			4,30	4,50	4,40	8
Transparencia financiera	6	4,23	4,80	4,52	8		3,82		5,00	4,41	9
Uso eficiente de recursos	7	4,33	4,60	4,47	7	4,38	4,07	4,10		4,18	6
Seguridad en sucursales	8	4,60		4,60	9		4,62			4,62	10
Condiciones laborales	9	4,80	4,80	4,80	10					0,01	4
Responsabilidad Corporativa	10		4,23	4,23	4	3,94	3,83	4,45	3,88	4,03	5



**Figura 3.** Matriz de Materialidad ASG  
 Fuente: Almacenes Montero (2024)

#### *2.4.1 Análisis de la Matriz de Materialidad en Almacenes Montero*

La Matriz de Materialidad de Almacenes Montero permite identificar y priorizar los temas estratégicos que impactan tanto en la sostenibilidad de la empresa como en la percepción de sus grupos de interés. A partir de las encuestas realizadas a empleados, proveedores, clientes, comunidad local, directivos y clústeres beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se han jerarquizado los aspectos que requieren mayor atención en función de su importancia y relevancia.

##### 1. Transparencia financiera y rendición de cuentas

Uno de los aspectos más críticos identificados en la matriz de materialidad es la transparencia financiera, considerada prioritaria por directivos, empleados y proveedores y, aunque la Empresa cuenta con mecanismos de rendición de cuentas, la percepción general es que estos procesos no son lo suficientemente accesibles ni comprendidos por todos los grupos de interés. Esta falta de claridad puede generar incertidumbre y afectar la confianza en la empresa, especialmente en relación con la gestión de recursos y desempeño económico. Existe una demanda clara de mayor acceso a información sobre resultados financieros, inversiones en sostenibilidad y eficiencia en la asignación de recursos.

##### 2. Cumplimiento de normativas y regulaciones

El cumplimiento de regulaciones ha sido otro de los aspectos más relevantes dentro de la evaluación de materialidad, tanto proveedores, clientes y empleados han destacado la importancia de que la empresa se adhiera estrictamente a normativas ambientales, laborales y de transparencia. A pesar de que Almacenes Montero cumple con los estándares regulatorios, la percepción general es que algunos aspectos requieren mayor supervisión y control.

En particular, la relación con los proveedores refleja esta preocupación, ya que las políticas de sostenibilidad dentro de la cadena de suministro aún no son completamente claras. De igual manera, algunos clientes han manifestado desconocimiento sobre las medidas que la empresa ha tomado para minimizar su impacto ambiental, lo que pone en evidencia una comunicación poco efectiva en esta área.

### 3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE ocupa un lugar central en la Matriz de Materialidad y es que la comunidad local y los clústeres beneficiarios han reconocido el compromiso de Almacenes Montero con el desarrollo social. Sin embargo, han señalado que los programas implementados aún no han alcanzado un impacto consolidado.

Existe la percepción de que la Empresa invierte en RSE, pero que estos esfuerzos no son suficientemente visibles o efectivos, lo que indica la necesidad de fortalecer la relación con la comunidad. Los beneficiarios han manifestado que, si bien se han desarrollado iniciativas orientadas a la mejora del entorno social, estas no siempre responden de manera precisa a las necesidades de la población ni tienen un alcance significativo para generar un cambio sostenible.

### 4. Manejo de residuos y uso eficiente de recursos naturales

El manejo de residuos y el uso eficiente de recursos han sido identificados como temas de gran relevancia para empleados, clientes y la comunidad local, no obstante, aunque la empresa ha implementado estrategias para gestionar adecuadamente los desechos y optimizar el consumo de agua y energía, estas acciones aún no son percibidas como una prioridad clara dentro de la organización.

Algunos empleados han señalado que las políticas ambientales no se aplican de manera uniforme en todas las áreas de la empresa, generando inconsistencias en la implementación de buenas prácticas. A su vez, los clientes muestran desconocimiento sobre las acciones ambientales de la empresa, lo que sugiere que la estrategia de comunicación en esta área necesita mejoras significativas.

### 5. Condiciones laborales y bienestar del empleado

Las condiciones laborales han sido altamente valoradas dentro de la evaluación de materialidad, con una percepción variada entre los distintos grupos de trabajadores. Mientras que los empleados administrativos tienen una opinión más favorable, el personal operativo ha expresado mayores preocupaciones.

Los aspectos que generan mayor inquietud incluyen beneficios laborales, estabilidad en el empleo y ambiente de trabajo. Aunque la empresa ha implementado estrategias para

mejorar la calidad laboral, los resultados reflejan que todavía existen oportunidades de mejora en bienestar, incentivos y desarrollo profesional. Es por eso que la importancia de este tema radica en su impacto directo en la productividad y en la capacidad de la empresa para retener talento.

#### 6. Igualdad de género e inclusión laboral

Dentro de la Matriz de Materialidad también se analizó la equidad de género y la inclusión en el lugar de trabajo y en términos generales, empleados y directivos valoraron positivamente las políticas implementadas para promover la diversidad. Sin embargo, algunos grupos de interés han señalado que todavía hay oportunidades para fortalecer la inclusión, particularmente en lo que respecta a la contratación de personas con discapacidad y la promoción de mujeres en posiciones de liderazgo.

Aunque este tema no ha sido identificado como crítico, sigue siendo relevante para la construcción de una cultura organizacional más inclusiva y alineada con las expectativas del mercado.

#### 7. Seguridad en sucursales

La seguridad en las sucursales es un aspecto que genera percepciones divididas, por un lado, algunos empleados consideran que la Empresa ha implementado medidas adecuadas para garantizar un entorno seguro, otros han expresado que existen riesgos que podrían mitigarse con mejores protocolos o adecuaciones en la infraestructura.

Mientras que, desde la perspectiva de los clientes, algunos han manifestado que han experimentado situaciones en las que la seguridad en los puntos de venta podría mejorar, lo que impacta directamente en la experiencia del consumidor y su confianza en la Empresa.

#### 8. Relación con la comunidad local

Los resultados de la comunidad local reflejan que la relación de la Empresa con su entorno es un aspecto importante dentro de la Matriz de Materialidad y aunque Almacenes Montero ha desarrollado programas de inversión social y apoyo comunitario, la percepción es que estos esfuerzos no han generado suficiente visibilidad o significancia.

Comparado con otros temas, la participación comunitaria no se ha posicionado como una prioridad crítica, pero su adecuada gestión sigue siendo clave para fortalecer la reputación corporativa y mejorar la percepción de la empresa en su entorno.

#### 9. Relación con la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro no ha alcanzado niveles críticos dentro de la evaluación de materialidad, pero sigue siendo un tema relevante en la percepción general de la Empresa donde los proveedores han manifestado que, aunque existen lineamientos de sostenibilidad en la cadena de suministro, estos aún no están completamente integrados en todas las operaciones.

La falta de comunicación sobre estas prácticas y la necesidad de una mayor integración con estándares de sostenibilidad han sido aspectos destacados en la evaluación.

#### *2.4.2 Conclusiones generales*

En términos de impacto, los temas con mayor prioridad dentro de la Matriz de Materialidad de Almacenes Montero son:

- Transparencia financiera y rendición de cuentas.
- Cumplimiento de normativas y regulaciones.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Otros factores de gran relevancia incluyen:

- Manejo de residuos y uso eficiente de recursos.
- Condiciones laborales y bienestar del empleado.

Mientras que temas como seguridad en sucursales, equidad de género, participación comunitaria y gestión de la cadena de suministro, aunque de menor prioridad, siguen siendo importantes para la percepción de la Empresa.

Este análisis permitió identificar las áreas críticas de mejora y plantea la necesidad de fortalecer la comunicación y alineación de las estrategias de sostenibilidad, asegurando que las iniciativas implementadas no solo sean efectivas, sino también visibles y valoradas por todos los grupos de interés.

## **2.5 Indicadores sociales, ambientales y de gobernanza**

Los indicadores ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) han adquirido un papel fundamental en la gestión empresarial contemporánea, ya que permiten a las organizaciones medir y gestionar su impacto en áreas clave para la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa y proporcionan un análisis integral sobre cómo las empresas influyen en el medio ambiente, el bienestar de sus empleados y comunidades, y la efectividad de sus prácticas de gobernanza (Parani, 2024).

La relevancia de estos indicadores radica en su capacidad para ofrecer una visión estructurada del desempeño corporativo, facilitando la identificación de riesgos y oportunidades estratégicas que pueden afectar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Allianz, 2020). En el caso de Almacenes Montero, la adopción de indicadores ASG basados en los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI) es crucial para garantizar que la Empresa se alinee con las mejores prácticas internacionales en materia de sostenibilidad y responsabilidad social.

Estos estándares, reconocidos a nivel global, establecen un marco sólido y transparente para que las organizaciones informen sobre su desempeño en impacto ambiental, social y de gobernanza. Según GRI (2021), los estándares permiten a las organizaciones analizar y reportar su impacto en aspectos fundamentales de la sostenibilidad, lo que contribuye a una gestión más eficiente y a una mayor transparencia en sus operaciones.

Por ello, la implementación de indicadores ASG en Almacenes Montero es un paso esencial para optimizar la gestión del riesgo, mejorar la transparencia y fortalecer la confianza de sus grupos de interés, ya que estas métricas permiten a la Empresa evaluar su desempeño en aspectos clave, garantizando su alineación con normativas regulatorias y expectativas sociales. A través de su adopción, la Compañía puede identificar oportunidades de mejora, optimizar el uso de recursos y garantizar un impacto positivo tanto en la comunidad como en el medio ambiente, además, estos indicadores refuerzan el compromiso de la empresa con altos estándares éticos y de transparencia, factores esenciales para consolidar una reputación sólida y minimizar riesgos asociados con el incumplimiento normativo.

La incorporación de métricas ASG también permite a Almacenes Montero responder de manera proactiva a las crecientes expectativas de consumidores, inversores y reguladores, quienes cada vez otorgan mayor valor a la sostenibilidad corporativa. Según Jerab (2025) las empresas que incorporan prácticas sostenibles no solo minimizan sus riesgos legales y operativos, sino que también logran un rendimiento financiero más sólido y fomentan una mayor fidelidad entre sus clientes. Esto evidencia que los indicadores ASG no solo funcionan como herramientas de gestión, sino que también pueden convertirse en una ventaja competitiva en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad.

### *2.5.1 Indicadores ambientales (GRI 300)*

#### *2.5.1.1 Cumplimiento ambiental (GRI 307-1)*

A partir del análisis de materialidad realizado en Almacenes Montero, se ha identificado la necesidad de reforzar el cumplimiento de normativas ambientales como un aspecto clave dentro de su modelo de negocio. Para ello, se propone la implementación del indicador de Cumplimiento Ambiental (GRI 307-1), el cual permitirá monitorear y gestionar posibles casos de incumplimiento normativo que puedan derivar en sanciones, afectaciones a la reputación corporativa o impactos en la operación de la empresa.

Este indicador se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de sanciones o incumplimientos}}{\text{Total de normativas aplicables}} \times 100$$

Para garantizar el cumplimiento con la normativa vigente, será fundamental establecer un sistema de monitoreo continuo que facilite la identificación de riesgos potenciales, la prevención de incumplimientos y la aplicación de medidas correctivas oportunas.

El objetivo principal de esta estrategia es mantener un cumplimiento normativo del 100%, asegurando que todas las actividades de la Empresa se desarrollen bajo el marco legal correspondiente en materia ambiental.

La implementación de este indicador no solo permitirá fortalecer la gestión ambiental de Almacenes Montero, sino que también contribuirá a minimizar el riesgo de sanciones y reforzar el compromiso de la Empresa con la sostenibilidad, además, será esencial

fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, promoviendo el cumplimiento normativo como un pilar estratégico dentro de la empresa. Esto no solo generará mayor confianza entre los grupos de interés, sino que también garantizará la operación sostenible y a largo plazo de Almacenes Montero.

#### *2.5.1.2 Gestión de residuos (GRI 306-2)*

Como parte de las estrategias identificadas en la evaluación de materialidad, se plantea la incorporación de un indicador clave para medir la cantidad de residuos generados y la proporción de estos que son reciclados. La implementación de esta métrica permitirá a Almacenes Montero optimizar la gestión de desechos, minimizar su impacto ambiental y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Para su cálculo, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Residuos reciclados}}{\text{Residuos totales generados}} \times 100$$

El objetivo de este indicador es alcanzar un 50% de reciclaje en un período de tres años, promoviendo así un modelo basado en los principios de la economía circular dentro de la empresa. Para lograrlo, será necesario desarrollar un plan estratégico que incluya procesos efectivos de separación de residuos, alianzas con gestores ambientales y programas de sensibilización para el personal en torno a la importancia del reciclaje.

Dado que Almacenes Montero maneja un volumen significativo de materiales reciclables, la correcta aplicación de este indicador no solo contribuirá a la sostenibilidad ambiental, sino que también permitirá reducir los costos asociados a la eliminación de desechos. Además, se deberá evaluar la posibilidad de establecer acuerdos con empresas recicladoras que puedan dar un valor agregado a estos materiales, generando oportunidades dentro de la cadena de suministro.

Más allá del impacto económico, este enfoque debe ir acompañado de una transformación cultural dentro de la Organización, promoviendo una mayor responsabilidad ambiental fortaleciendo de este modelo la imagen corporativa de la Empresa, consolidando su compromiso con la sostenibilidad y alineando sus operaciones con prácticas responsables a nivel ambiental y social.

### *2.5.1.3 Consumo de agua (GRI 303-5)*

Como parte de los compromisos ambientales identificados en la evaluación de materialidad, Almacenes Montero debe establecer un indicador de monitoreo del consumo de agua en todas sus operaciones. Esta métrica será clave para regular la eficiencia hídrica, reducir el uso de este recurso natural y minimizar la huella hídrica de la Empresa. El cálculo de este indicador se realizará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Total agua consumida en m}^3 \text{ x unidad de producción}$$

El objetivo es lograr una reducción del 15% en el consumo de agua en un período de tres años, alineándose con las mejores prácticas de sostenibilidad y respondiendo a la creciente preocupación global por la escasez de agua. Para alcanzar esta meta, se implementará un plan de acción que incluya la optimización de procesos, la detección y reparación de fugas y la capacitación del personal en el uso eficiente del agua.

Además, se evaluará la posibilidad de incorporar tecnologías de ahorro hídrico, como sistemas de reciclaje y reutilización de agua, sensores para optimizar el consumo en actividades operativas y estrategias de captación de agua de lluvia. Con estas iniciativas no solo fortalecerán la gestión ambiental de la empresa, sino que también contribuirán a la reducción de costos operativos relacionados con el abastecimiento y tratamiento del agua.

Dado que la eficiencia en el uso del agua es un aspecto cada vez más valorado por clientes, organismos reguladores e inversionistas, la adopción de este indicador permitirá mejorar la imagen corporativa de Almacenes Montero, posicionándola como una Empresa comprometida con la gestión responsable de los recursos naturales.

### *2.5.1.4 Emisiones de gases de efecto invernadero (GRI 305-1)*

Para consolidarse como una empresa verdaderamente sostenible, Almacenes Montero debe establecer un indicador para medir las emisiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por sus operaciones, con un enfoque especial en el transporte. Este indicador permitirá monitorear el impacto ambiental, identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias para reducir las emisiones y contribuir activamente a la mitigación del cambio climático.

El cálculo de este indicador se realizará con la siguiente fórmula:

$$\text{Total emisiones de CO}_2\text{e (toneladas) x por año}$$

El objetivo es lograr una reducción del 10% anual en las emisiones de GEI, impulsando una operación más sostenible. Para ello, será fundamental implementar un plan de acción que contemple medidas como:

- Optimización de rutas de transporte para reducir distancias y consumo de combustible.
- Uso de combustibles más eficientes con menor huella de carbono.
- Mantenimiento preventivo de la flota para garantizar un rendimiento óptimo.
- Incorporación progresiva de vehículos con menor impacto ambiental, como opciones híbridas o eléctricas.

De la misma manera, será de mucha importancia el fortalecer la gestión de proveedores, estableciendo criterios ambientales en la selección de socios logísticos que prioricen prácticas sostenibles. La Empresa también podrá explorar alternativas como el uso de energías renovables y la implementación de compensaciones de carbono para equilibrar sus emisiones.

Además de su impacto positivo en el ambiente, la reducción de GEI generará beneficios económicos, ya que permitirá optimizar el consumo de combustibles y reducir costos operativos asociados al transporte. Al mismo tiempo, este compromiso con la sostenibilidad fortalecerá la imagen de Almacenes Montero como una empresa responsable con el entorno, lo que representa una ventaja competitiva en el mercado y una mayor alineación con las expectativas de consumidores, inversionistas y organismos reguladores del Estado.

## *2.5.2 Indicadores Sociales (GRI 400)*

### *2.5.2.1 Impactos negativos en la comunidad (GRI 413-2)*

A partir de los resultados del análisis, se ha identificado la necesidad de implementar un indicador para medir y mitigar los impactos negativos que puedan derivarse de las

operaciones de Almacenes Montero en las comunidades donde opera. Este indicador permitirá detectar inquietudes de los grupos de interés, responder de manera efectiva a sus preocupaciones y fortalecer la relación con el entorno. Para calcular este indicador, se empleará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de quejas relacionadas con impactos sociales y ambientales}}{\text{Total de reportes recibidos de la comunidad}} \times 100$$

El objetivo es lograr una reducción del 50% en el número de quejas en un plazo de dos años, asegurando que las operaciones de la empresa sean más sostenibles y socialmente responsables. Para alcanzar esta meta, será fundamental establecer canales de comunicación accesibles y efectivos que permitan a la comunidad expresar sus inquietudes de manera ágil y transparente.

De igual manera se deberá desarrollar un plan de acción que priorice la implementación de medidas correctivas y preventivas, abordando de manera proactiva las preocupaciones detectadas. Entre las estrategias clave se incluyen:

- Reducción de emisiones contaminantes para minimizar el impacto ambiental.
- Control del ruido en zonas sensibles para evitar afectaciones a la comunidad.
- Gestión adecuada de residuos para reducir su impacto en el entorno.
- Desarrollo de proyectos comunitarios enfocados en generar valor compartido.

La implementación de este indicador no solo permitirá mejorar la percepción social de Almacenes Montero, sino que también contribuirá a consolidar su reputación como una Empresa responsable y comprometida con el bienestar de su entorno. Esto reforzará su posicionamiento en el mercado y fortalecerá la confianza de los grupos de interés en su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

#### *2.5.2.2 Cumplimiento de Compromisos de Responsabilidad Social (GRI 413-1):*

El cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social es un aspecto trascendental para garantizar que las iniciativas de Almacenes Montero generen un impacto positivo y alineado con sus objetivos estratégicos. Para ello, se implementará un indicador de seguimiento, que permitirá evaluar la efectividad de los programas de RSE

y asegurar que los compromisos asumidos se cumplan de manera eficiente. El cálculo de este indicador se realizará mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de compromisos cumplidos}}{\text{Total de compromisos asumidos}} \times 100$$

El propósito es alcanzar un cumplimiento del 100%, garantizando que todas las iniciativas de responsabilidad social sean ejecutadas dentro de los plazos establecidos y con los recursos adecuados. Para ello, será fundamental desarrollar un sistema de planificación y monitoreo continuo, que permita evaluar periódicamente el estado de cada proyecto, detectar posibles desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas.

Asimismo, se fortalecerá la comunicación con los grupos de interés, asegurando una gestión transparente de los programas de RSE lo que contribuirá a generar confianza entre clientes, empleados, proveedores y comunidades locales, consolidando la reputación de Almacenes Montero como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

La correcta aplicación de este indicador permitirá optimizar la gestión de los recursos destinados a RSE, maximizando el impacto positivo de las iniciativas y asegurando que la Empresa cumpla sus compromisos de manera medible, eficiente y alineada con las expectativas de sus stakeholders.

#### 2.5.2.3 Comunicación de las Acciones de Responsabilidad Social (GRI 413-1):

Uno de los principales desafíos identificados es la falta de difusión de las acciones ejecutadas por la empresa, lo que limita el reconocimiento de sus esfuerzos en responsabilidad social. Para abordar esta situación, Almacenes Montero deberá establecer un indicador de comunicación que permita evaluar la efectividad con la que se informan sus actividades y logros en RSE, tanto a nivel interno como externo. Este indicador será fundamental para garantizar que los grupos de interés estén debidamente informados y para fortalecer la reputación corporativa de la Empresa. El cálculo de este indicador se realizará con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de comunicaciones sobre RSE realizadas}}{\text{Total de actividades de RSE realizadas}} \times 100$$

El objetivo es asegurar que el 100% de las iniciativas y logros en RSE sean comunicados de manera efectiva a todos los stakeholders, permitiendo una difusión clara y estratégica de las acciones de la Empresa. Como parte integrante de esta estrategia está el desarrollar canales de comunicación estructurados, que contemple el uso de múltiples medios incluyendo:

- Informes corporativos y reportes de sostenibilidad.
- Redes sociales y plataformas digitales.
- Medios de comunicación tradicionales.
- Boletines internos y comunicados dirigidos a empleados y proveedores.

Además, se debe garantizar que la información sea accesible y comprensible para todos los públicos de interés, utilizando un lenguaje claro y formatos adaptados a cada audiencia. Para maximizar su impacto, se implementará un sistema de monitoreo que permita evaluar la efectividad de los mensajes, así como ajustar las estrategias de comunicación en función de la retroalimentación recibida.

Una comunicación eficiente no solo fortalecerá la imagen de Almacenes Montero como una empresa comprometida con la responsabilidad social, sino que también fomentará mayor involucramiento por parte de la comunidad, empleados, clientes y otros stakeholders. Así se permitirá consolidar relaciones de confianza y transparencia, mejorando la percepción de la Empresa como un actor clave en el desarrollo sostenible y la gestión socialmente responsable.

#### *2.5.2.4 Diversidad e igualdad de oportunidades (GRI 405-1)*

Si bien la percepción de algunos empleados sobre la igualdad de género es positiva, los resultados de la evaluación han identificado este aspecto como una oportunidad de mejora para fortalecer la reputación corporativa. En este sentido, Almacenes Montero deberá implementar un indicador de equidad de género, que permita medir la proporción de empleados por género y su representación en niveles de liderazgo, facilitando el seguimiento del progreso en la construcción de una estructura organizativa más diversa, fomentando la igualdad de oportunidades y promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo. El cálculo de este indicador se realizará con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de mujeres en roles de liderazgo}}{\text{Total de puestos de liderazgo}} \times 100$$

El objetivo es lograr que al menos el 50% de los puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres, asegurando que las oportunidades de crecimiento en la Empresa sean equitativas y basadas en el mérito. Para alcanzar esta meta, se implementarán estrategias enfocadas en el desarrollo profesional de las mujeres, tales como:

- Programas de capacitación para fomentar el liderazgo femenino.
- Capacitaciones en gestión y liderazgo orientadas al crecimiento profesional.
- Políticas de igualdad en procesos de promoción y selección de cargos directivos.

Además de estas estrategias, será necesario establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica del indicador, con el fin de detectar posibles brechas de género y aplicar medidas correctivas que favorezcan una distribución equitativa de oportunidades y una mayor representación femenina en la toma de decisiones.

El impulsar la diversidad de género en los niveles de liderazgo no solo contribuirá a una mejor toma de decisiones y mayor capacidad de innovación, sino que también consolidará la imagen de Almacenes Montero como un empleador inclusivo y comprometido con la equidad, además de alinearse con las mejores prácticas en diversidad e inclusión permitirá a la Empresa fortalecer su competitividad en el mercado y atraer talento altamente calificado.

### *2.5.3 Indicadores de gobernanza (GRI 102 y GRI 205)*

#### *2.5.3.1 Cumplimiento de normativas legales y éticas (GRI 419-1)*

Para asegurar el cumplimiento normativo y reforzar la integridad corporativa, Almacenes Montero deberá establecer un indicador de monitoreo de cumplimiento legal y ético. Esta herramienta permitirá identificar y gestionar posibles incumplimientos, reduciendo riesgos regulatorios, protegiendo la reputación empresarial y fortaleciendo la confianza de los stakeholders. El cálculo de este indicador se realizará con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de sanciones legales}}{\text{Total operaciones reguladas}} \times 100$$

El objetivo es alcanzar y mantener un 100% de cumplimiento, garantizando que todas las operaciones de la Empresa se realicen dentro del marco legal vigente y bajo principios éticos sólidos. Para lograr esta meta, se implementará un sistema de monitoreo continuo que permita detectar y mitigar riesgos de incumplimiento de manera proactiva.

Adicionalmente, se fortalecerá la cultura organizacional mediante:

- Programas de capacitación en normativas legales y ética corporativa, asegurando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades.
- Auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento y detectar posibles áreas de mejora.
- Mecanismos de reporte y denuncia que fomenten la transparencia y la mejora continua en la gestión del cumplimiento normativo.

Garantizar un cumplimiento efectivo no solo evitará sanciones que puedan impactar la operación de la Empresa, sino que también consolidará a Almacenes Montero como una organización responsable y confiable, alineada con estándares internacionales de ética y gobernanza corporativa.

#### 2.5.3.2 *Transparencia y ética en la gobernanza (GRI 205-3):*

En línea con su compromiso con la integridad corporativa, Almacenes Montero deberá establecer un indicador de monitoreo de incidentes de corrupción y prácticas no éticas dentro de la organización. Esta herramienta permitirá reforzar la transparencia en la gestión empresarial, minimizar riesgos asociados a conductas indebidas y garantizar una cultura organizacional alineada con los más altos estándares de ética y gobernanza. Para su cálculo, se empleará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de incidentes de corrupción reportados}}{\text{Número de días laborales}} \times 100$$

El objetivo es mantener una tasa de incidentes en cero, asegurando que todas las operaciones se desarrollen bajo principios éticos sólidos. Para alcanzar esta meta, será esencial implementar un sistema de control interno robusto, capaz de identificar riesgos de corrupción, prevenir irregularidades y aplicar medidas correctivas de manera inmediata.

Igualmente, se fomentará una cultura organizacional basada en la transparencia, a través de:

- Códigos de conducta claros y de obligatorio cumplimiento.
- Capacitaciones periódicas en ética empresarial para todos los colaboradores.
- Mecanismos de denuncia confidenciales, que permitan reportar irregularidades sin temor a represalias.

El mantenimiento de estándares elevados en ética y transparencia no solo fortalecerá la confianza de los stakeholders en la Empresa, sino que también protegerá a Almacenes Montero de posibles sanciones legales y daños a su reputación, además, consolidará su competitividad en el mercado, en un entorno donde la confianza institucional es un factor clave para el éxito empresarial.

#### *2.5.3.3 Conflictos de interés gestionados (GRI 102-25)*

Para fortalecer la integridad y la transparencia en la toma de decisiones, Almacenes Montero deberá establecer un indicador de gestión de conflictos de interés, que permita medir la identificación y resolución efectiva de estas situaciones. Esta herramienta será muy importante para prevenir cualquier riesgo que comprometa la objetividad en la gestión empresarial y garantizar la confianza de los stakeholders. El cálculo de este indicador se realizará mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de conflictos de interés gestionados}}{\text{Total de conflictos identificados}} \times 100$$

El objetivo es asegurar que el 100% de los conflictos de interés sean gestionados y resueltos adecuadamente, garantizando que todas las situaciones de posible incompatibilidad sean abordadas con criterios éticos y en línea con los valores de la empresa. Para lograrlo, será esencial establecer un procedimiento claro para la identificación, evaluación y resolución de estos casos, asegurando que las decisiones empresariales sean imparciales y transparentes.

Además, se deberá implementar un sistema de reportes y seguimiento que permita a los colaboradores declarar posibles conflictos de interés de manera segura y sin temor a represalias. Entre las acciones complementarias se incluirán:

- Capacitaciones periódicas en ética corporativa para sensibilizar sobre la importancia de la imparcialidad en la toma de decisiones.
- Actualización continua de las políticas internas, alineadas con los estándares de gobernanza corporativa.

Una gestión eficiente de los conflictos de interés no solo fortalecerá la confianza interna y externa en la empresa, sino que también permitirá minimizar riesgos reputacionales y legales, garantizando una operación bajo altos estándares de integridad y transparencia, consolidando relaciones sólidas con empleados, clientes, proveedores e inversionistas y fortaleciendo su compromiso con la ética empresarial.

#### 2.5.3.4 Revisión de políticas de gobernanza (GRI 102-18)

Para garantizar la mejora continua y actualización de sus procesos de gobernanza, Almacenes Montero deberá implementar un indicador de revisión de políticas corporativas que les permita medir la frecuencia con la que se actualizan las normativas internas, asegurando su alineación con buenas prácticas del sector, regulaciones vigentes y expectativas de los stakeholders. Su cálculo se realizará con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de políticas revisadas al año}}{\text{Total de políticas corporativas normativas internas}} \times 100$$

El objetivo es garantizar que todas las políticas de gobernanza sean revisadas al menos una vez al año, asegurando que la Empresa opere bajo un marco normativo actualizado, eficiente y alineado con los estándares de transparencia y responsabilidad corporativa. Su logro se basará en establecer un proceso estructurado de revisión, con un cronograma de trabajo definido y responsabilidades asignadas para garantizar su cumplimiento.

Asimismo, se fomentará la participación de distintos niveles de la organización en la revisión de estas políticas, asegurando que las actualizaciones respondan a las necesidades operativas y regulatorias con la implementación de auditorías internas y externas para evaluar la efectividad de las normativas y proponer mejoras basadas en resultados. De ahí que la revisión periódica de estas políticas no solo disminuirá el riesgo de incumplimiento normativo, sino que también fortalecerá la gobernanza corporativa al garantizar una operación bajo principios de transparencia, responsabilidad y eficiencia.

### **3. APLICACIÓN DEL MARCO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CSV) EN ALMACENES MONTERO**

En la actualidad, las empresas que buscan consolidarse en el mercado deben ampliar su visión más allá del crecimiento meramente económico y adoptar algún tipo de perspectiva que permita el desarrollo en múltiples niveles y así lograr un impacto significativo en la sociedad y el entorno. En este sentido, la creación de valor económico no debe concebirse únicamente como un objetivo final, sino como una herramienta estratégica para generar beneficios sociales y ambientales de manera sostenible (Cámara de Comercio de España, 2023).

El Marco de Creación de Valor Compartido (CSV por sus siglas en inglés), desarrollado por Michael Porter y Mark Kramer, se presenta como una alternativa eficaz para alcanzar este propósito debido a que este enfoque permite a las empresas mantener su rentabilidad mientras abordan problemáticas sociales y ambientales, integrándolas dentro de su modelo de negocio y de esta manera, las compañías pueden generar un impacto positivo sin desvincularse de sus objetivos financieros (Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’, 2024).

En el caso de Almacenes Montero, la adopción de este marco representa una oportunidad estratégica para redefinir su modelo corporativo, fortaleciendo su capacidad para generar valor sostenible y contribuir al bienestar de las comunidades donde opera, considerando que, durante los últimos años, la Empresa ha demostrado un compromiso creciente con la sostenibilidad a través de diversas iniciativas. No obstante, para ampliar estos esfuerzos y generar un impacto más percedero, es necesario evolucionar hacia un modelo de valor compartido, donde los objetivos económicos y sociales se integren de manera estructurada y estratégica.

Actualmente, la sostenibilidad en Almacenes Montero se aborda a través de acciones aisladas dentro de distintas áreas, sin una integración directa en la Cadena de Valor, sin embargo, al adoptar el enfoque CSV, estas iniciativas pueden incorporarse de manera transversal en todas las operaciones de la Empresa, lo que permitirá ampliar tanto el impacto social como la rentabilidad a largo plazo, fortaleciendo la competitividad y reputación.

### **3.1 El Valor compartido en Almacenes Montero**

Desde hace un tiempo, en Almacenes Montero, se vienen desarrollando algunas iniciativas, en principio por idea de uno de los directivos de llevar a cabo actividades de Responsabilidad Social Corporativa; no obstante, en la actualidad, se sabe que, si se quiere llegar a ser más competitivo, es necesario ir más allá de actividades con un fin colaborativo y apuntar al logro de un éxito no solo económico, sino también el llegar a resolver desafíos a nivel social y ambiental.

Por lo antes dicho, el marco de creación de Valor Compartido, ofrece oportunidades para que las empresas, puedan mejorar su competitividad y posicionamiento dentro del mercado y para Almacenes Montero, el valor compartido pudiese aplicarse, al reforzar ese apoyo que ya viene ofreciendo a pequeños emprendedores del sector de la belleza y gastronomía, garantizando que los productos comercializados, no solo brinden calidad, sino que así mismo, contribuyan al desarrollo económico de las comunidades.

En la actualidad, Almacenes Montero desarrolla algunas iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social, como por ejemplo la gestión responsable de residuos y el apoyo a la Fundación Niñez y Vida; no obstante, estas actividades no se encuentran formalmente integradas dentro del modelo de negocio de Almacenes Montero, ni se reportan de una manera adecuada, lo que es un factor limitante que permita generar un impacto más sólido tanto en la comunidad como en la Empresa misma. Por ende, aplicar el enfoque CSV permitiría transformar estas actividades en factores que contribuyan con un crecimiento económico, mientras se mejoran las relaciones con los grupos de interés y se logra un fortalecimiento en la reputación de la Empresa como una organización comprometida con el bienestar social.

Se hace importante resaltar lo dicho por Figueroa Soledispa et al. (2022) que, a pesar de que tanto el Valor Compartido, como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tienen en común que su objetivo es generar un impacto social positivo, existen diferencias puntuales, que son importantes y muestran diferencias notables entre ambos enfoques. La RSC, posee una tendencia más enfocada a el hecho de llegar a cumplir con expectativas sociales y ambientales por medio de actividades como por las donaciones y actividades filantrópicas, mientras que el Valor Compartido es integrado directamente en la estrategia

y operaciones de la empresa, ofreciendo mayores oportunidades de negocio al mismo tiempo en el que se van resolviendo problemáticas sociales.

Para Almacenes Montero, pasar de una estrategia de RSC tradicional a una de CSV sería muy significativo, para poder identificar oportunidades dentro de su Cadena de Valor que le permitan mejorar tanto su rentabilidad, como el impacto social generado, lo que pudiese incluir, desde el apoyo a emprendedores con productos sostenibles, hasta la generación de alianzas con proveedores que compartan su misma visión de sostenibilidad, optimizando así su cadena de suministro.

### **3.2 Identificación de oportunidades para crear valor compartido**

En el contexto de Almacenes Montero, se identifican diversos factores clave que podrían representar oportunidades estratégicas para la generación de valor compartido y que favorezca al posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Entre los aspectos más relevantes, se destacan los expuestos a continuación.

#### *3.2.1 Identificación de problemas sociales y ambientales en el entorno de Almacenes Montero*

##### *3.2.1.1 Necesidades de los emprendedores locales en los sectores de belleza y gastronomía*

Como uno de los principales desafíos dentro del entorno de Almacenes Montero es la falta de apoyo completo a los pequeños emprendedores en los sectores de belleza y gastronomía ya que se sabe que muchos de estos profesionales enfrentan dificultades para acceder a productos de alta calidad a precios accesibles, lo que limita su capacidad de competir en un mercado competitivo, además, la ausencia de capacitación técnica y comercial impide que optimicen el uso de sus recursos y mejoren la calidad de los servicios que ofrecen.

Esta situación representa una oportunidad estratégica para Almacenes Montero, ya que la empresa cuenta con productos especializados y el conocimiento necesario para apoyar el desarrollo de estos emprendedores y es que a través de un enfoque integral, se podría

fortalecer los pequeños negocios en las comunidades donde opera, ofreciendo no solo acceso a sus productos, sino también capacitación técnica, asesoramiento comercial y soporte especializado para optimizar el uso de sus herramientas y equipos.

Al implementar esta estrategia, la Empresa no solo generaría un impacto positivo en el crecimiento de los emprendedores locales, sino que también podría fidelizar a una base más amplia de clientes, fortaleciendo su posicionamiento y aumentando sus ingresos. Este enfoque alineado con el valor compartido permitiría que Almacenes Montero se consolide como un aliado clave para el desarrollo del sector, diferenciándose en el mercado y promoviendo un ecosistema empresarial más sostenible.

### *3.2.1.2 Problemas ambientales en la cadena de suministro*

Uno de los desafíos clave que enfrenta Almacenes Montero es la sostenibilidad ambiental dentro de su cadena de suministro y es que, como muchas empresas del sector de consumo, la compañía está sometida a una creciente presión para minimizar su impacto ecológico, lo que implica una gestión más eficiente de los residuos, la reducción del uso de plásticos y materiales no reciclables, y la integración de prácticas sostenibles en sus operaciones logísticas.

A su vez, los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, han desarrollado una mayor conciencia ambiental y están dispuestos a respaldar a aquellas empresas que implementen acciones concretas para reducir su huella ecológica (Dominguez et al., 2019). Esto convierte la sostenibilidad en un factor competitivo clave, que puede influir directamente en la preferencia y lealtad del cliente.

Este reto ambiental representa una oportunidad estratégica para Almacenes Montero, ya que la empresa tiene el potencial de liderar cambios significativos en su sector mediante la adopción de prácticas sostenibles en su cadena de suministro y la oferta de productos alineados con estándares ecológicos. Algunas iniciativas clave podrían incluir:

- Introducción de productos de belleza y gastronomía con certificaciones ecológicas, garantizando un impacto ambiental reducido.
- Promoción de envases reciclables o reutilizables, fomentando el consumo responsable.

- Optimización de procesos logísticos para reducir la huella de carbono en la distribución de productos.

Estas estrategias no solo responderían a las expectativas del mercado, sino que también podrían abrir nuevas oportunidades comerciales, atrayendo a un público más comprometido con la preservación del ambiente y fortaleciendo la reputación corporativa de Almacenes Montero como una empresa responsable y sostenible.

### *3.2.1.3 Falta de acceso a productos de calidad en zonas*

Con una red de 20 sucursales en las principales ciudades de Ecuador, Almacenes Montero ha logrado una amplia cobertura en el mercado, pero se le presentan desafíos importantes como son el de dar acceso a sus productos de calidad en zonas rurales y menos desarrolladas del país. Es sabido que, en estas regiones, muchos pequeños negocios y emprendedores carecen de facilidades para adquirir productos profesionales, lo que limita su competitividad y capacidad de mejorar sus estándares de calidad en sectores como la belleza y los implementos para gastronomía.

Sin embargo, esta problemática representa una oportunidad de crecimiento para Almacenes Montero porque la expansión de su presencia en zonas rurales y el desarrollo de canales de distribución accesibles podrían generar un impacto positivo en estas comunidades, al mismo tiempo que permitiría a la empresa ampliar su base de clientes.

Para abordar este desafío, la Empresa podría implementar estrategias como:

- Creación de programas de distribución en localidades alejadas, facilitando el acceso a productos especializados.
- Fortalecimiento del comercio digital, permitiendo la venta en línea y el envío a zonas tradicionalmente desatendidas.
- Alianzas con distribuidores locales, optimizando la entrega y disponibilidad de productos en comunidades con difícil acceso.

Estas iniciativas no solo contribuirían a incrementar el volumen de ventas, sino que también reforzarían la imagen de Almacenes Montero como una empresa comprometida con el desarrollo inclusivo, promoviendo el acceso equitativo a productos de calidad en todo el país.

### *3.2.2 Oportunidades de negocio basadas en las necesidades sociales*

#### *3.2.2.1 Formación y capacitación para emprendedores*

En la actualidad, Almacenes Montero tiene la oportunidad de impulsar el desarrollo de emprendedores locales a través de programas de formación y capacitación, enfocados en el fortalecimiento de habilidades técnicas y comerciales. Estas iniciativas podrían abarcar desde la correcta utilización de los productos hasta la gestión eficiente de pequeños negocios en los sectores de belleza y gastronomía.

Más allá de su rol como proveedor, la Empresa podría posicionarse como un aliado estratégico para los emprendedores, ofreciendo apoyo integral para su crecimiento y sostenibilidad. Así contribuiría a fomentar la lealtad de los clientes, además de permitir que los emprendedores mejoren su competitividad, expandan sus negocios y prosperen en un mercado altamente competitivo. Y es que, al potenciar las capacidades de sus clientes, Almacenes Montero fortalecería su vínculo con ellos, incentivando una relación comercial más sólida y duradera, incrementando la demanda de sus productos y con mayor acaparamiento del mercado.

#### *3.2.2.2 Introducción de productos sostenibles*

Almacenes Montero tiene la oportunidad de impulsar el desarrollo de emprendedores locales mediante programas de formación y capacitación enfocados en el fortalecimiento de habilidades técnicas y comerciales. Estas iniciativas podrían abarcar desde la correcta aplicación y uso de los productos hasta la gestión eficiente de pequeños negocios en los sectores de belleza y gastronomía.

Además de ser un proveedor de productos, la Empresa podría desempeñar un papel importante en el crecimiento de los emprendedores, estableciendo una relación más estrecha en la que estos la consideren un socio estratégico, así no solo fortalecería la lealtad del cliente, sino que también aumentaría la competitividad de los emprendedores, ayudándolos a expandir sus negocios y, en consecuencia, a incrementar la adquisición de productos en Almacenes Montero.

Otra oportunidad para la Empresa es la incorporación de productos sostenibles dentro de su portafolio que irá directamente a cubrir el interés de los consumidores que buscan opciones sociales y ambientalmente responsables representando una ventaja competitiva que Almacenes Montero puede capitalizar, donde se pueden incluir productos con certificaciones ecológicas en el sector de la belleza, así como fomentar el uso de envases reciclables o reutilizables, promoviendo así prácticas más sostenibles entre sus clientes.

Esta estrategia no solo permitiría atraer a un segmento de consumidores cada vez más consciente del impacto ambiental, sino que también posicionaría a Almacenes Montero como un referente en innovación sostenible dentro de su sector, diferenciándose significativamente de la competencia y consolidando su liderazgo en el mercado.

### *3.2.2.3 Expansión de canales de distribución en áreas rurales*

Como se ha dicho anteriormente, Almacenes Montero tiene la oportunidad de expandir su presencia comercial hacia zonas rurales y regiones menos desarrolladas, aprovechando el potencial de la tecnología y la digitalización. Y serán las plataformas de comercio electrónico, donde la Empresa podría facilitar el acceso a sus productos para clientes que, debido a su ubicación, enfrentan limitaciones en la oferta de productos profesionales de alta calidad.

Se podrían también establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales, permitiendo una mayor cobertura geográfica y optimizando la logística para garantizar que sus productos lleguen de manera eficiente a estas comunidades.

Con esta estrategia no solo brindaría beneficios directos a pequeños negocios y consumidores, mejorando su acceso a insumos esenciales y elevando su calidad de vida, sino que también impulsaría un crecimiento significativo en las ventas y la expansión de la marca en zonas rurales donde poco o nadie ofrece productos como los de Montero. A través de este enfoque, Montero no solo consolidaría su alcance comercial, sino que también fortalecería su posicionamiento como una Empresa accesible en todo el Ecuador.

### *3.2.3 Análisis de la cadena de valor de Almacenes Montero*

La Cadena de Valor de Montero se divide en varias etapas y a continuación se examinan cada una de estas para identificar oportunidades de mejora.

#### *3.2.3.1 Gestión de proveedores*

En la fase inicial de su Cadena de Valor, Almacenes Montero trabaja en estrecha colaboración con proveedores nacionales e internacionales para adquirir los productos de belleza y gastronomía que comercializa. Por ello es que la gestión eficiente de estos aliados estratégicos es indispensable no solo para garantizar la calidad y disponibilidad de los productos, sino también para asegurar que cumplan con estándares éticos y sostenibles, muy valorados por los consumidores.

Se han identificado dos áreas de mejora y oportunidades que son:

1. Impulsar prácticas sostenibles en la cadena de suministro

Para fortalecer su compromiso con la sostenibilidad, Almacenes Montero puede establecer criterios más estrictos en la selección de proveedores, priorizando aquellos que implementen prácticas responsables, esto podría incluir el uso de envases reciclables, la certificación de productos libres de maltrato animal y la garantía de procesos de fabricación con bajo impacto ambiental. De este modo, la Empresa no solo contribuiría a la reducción de su huella ecológica, sino que también reforzaría su posicionamiento como una marca comprometida con la sostenibilidad y el consumo responsable.

2. Fortalecer la colaboración con proveedores locales

En lugar de depender principalmente de proveedores internacionales, Almacenes Montero puede expandir su red de abastecimiento local, fomentando el desarrollo económico en Ecuador y reduciendo la huella de carbono generada por el transporte de productos. Esta estrategia permitiría mayor flexibilidad en el abastecimiento, tiempos de entrega más rápidos y una mayor conexión con la comunidad local, fortaleciendo la percepción de la empresa como un actor comprometido con el crecimiento del mercado nacional.

La implementación de estas mejoras no solo beneficiaría el rendimiento operativo de la Empresa, sino que también impulsaría su diferenciación en el mercado, alineándola con las tendencias globales de sostenibilidad y consumo consciente.

### *3.2.3.2 Adquisición y almacenamiento de productos*

La gestión del inventario y el almacenamiento desempeña un papel crucial en el éxito de Almacenes Montero, ya que asegura la disponibilidad de productos en el momento adecuado para atender la demanda del cliente. Sin embargo, estos procesos pueden optimizarse aún más para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y promover prácticas sostenibles.

Se identifican 2 áreas de mejora y oportunidades que son:

#### 1. Optimización del uso de recursos

Para hacer más eficiente su operación logística, Almacenes Montero puede implementar estrategias de ahorro energético en sus almacenes, esto puede ser a través de la instalación de iluminación LED de bajo consumo y la optimización de la gestión logística interna contribuirían a una reducción significativa de los costos operativos, al tiempo que disminuirían el impacto ambiental mediante la reducción del consumo de energía.

#### 2. Gestión sostenible de residuos en el almacenamiento

Como se ha dicho anteriormente, una de las áreas con mayor potencial de mejora es la reducción de residuos generados por embalajes y manipulación de productos y con la implementación de un sistema de reciclaje y reutilización de materiales de empaque, como cartón y plástico, no solo impulsaría el compromiso de la Empresa con la sostenibilidad ambiental, sino que también permitiría ahorros a largo plazo al minimizar la necesidad de materiales nuevos.

La adopción de estas dos estrategias no solo fortalecería la eficiencia operativa de la Empresa, sino que también posicionaría el nombre de la Empresa como un referente en gestión sostenible de la cadena de suministro, alineándose con las nuevas expectativas del mercado y el cuidado ambiental.

### 3.2.3.3 *Procesos internos y logística*

Los procesos internos y la logística comprenden todas las actividades relacionadas con el manejo, distribución y entrega de productos dentro de la Empresa pasando a ser un eslabón crucial en la cadena de valor de Almacenes Montero, ya que cualquier ineficiencia logística puede derivar en retrasos en las entregas, incremento de costos operativos y disminución de la satisfacción del cliente.

En este proceso se han identificado dos áreas de mejora y oportunidades:

#### 1. Digitalización y automatización logística

Para optimizar sus operaciones, Almacenes Montero puede incorporar tecnologías de automatización en la gestión logística, lo que permitiría agilizar los tiempos de procesamiento y mejorar la precisión en la entrega de productos. La implementación de un sistema avanzado de gestión de inventarios reduciría errores y optimizaría los costos operativos, además, la digitalización facilitaría una mayor transparencia en la cadena de suministro, beneficiando tanto a los clientes como a los socios comerciales al proporcionar información en tiempo real sobre disponibilidad y tiempos de entrega.

#### 2. Implementación de una logística sostenible

Una estrategia indispensable para generar Valor Compartido es la transición hacia una logística sostenible o llamada también *logística verde* donde se podría incluir la incorporación de vehículos eléctricos o de bajo consumo de combustible para la distribución de productos, así como la optimización de rutas de entrega para reducir el consumo energético. Estas acciones no solo disminuirían la huella de carbono de la empresa, sino que también mejorarían su reputación entre los consumidores, especialmente aquellos que priorizan empresas comprometidas con la sostenibilidad.

La implementación de estas dos mejoras permitiría a Montero fortalecer su eficiencia operativa, reducir costos y consolidar su compromiso con la sostenibilidad, alineándose con las tendencias internacionales y globales de logística responsable.

#### *3.2.3.4 Atención y servicio al cliente*

La atención al cliente ha sido y es un pilar fundamental para el éxito de Almacenes Montero, especialmente en un mercado donde la competencia en calidad de servicio es alta, de aquí que el brindar una experiencia excepcional no solo fortalecería la lealtad del cliente, sino que también incrementaría su satisfacción y, en consecuencia, los ingresos de la empresa.

Para optar por una mejor atención al cliente se han identificado dos estrategias en las áreas de mejora y oportunidades:

##### 1. Programas de fidelización y capacitación del personal

Para estrechar el vínculo con sus clientes, Almacenes Montero podría implementar programas de fidelización que incentiven la participación en iniciativas sostenibles a través de descuentos a quienes devuelvan envases reciclables, fomentando prácticas responsables y, al mismo tiempo, generaría mayor compromiso con la marca.

Conjuntamente es crucial el desarrollo de programas de capacitación continua para el personal, direccionado a la atención al cliente y la conciencia ambiental, de esta manera, los empleados no solo mejorarían la calidad del servicio, sino que también podrían transmitir valores de sostenibilidad a los clientes, reforzando la imagen de la Empresa como una organización responsable.

##### 2. Transformación digital en el servicio al cliente

La incorporación de plataformas digitales para la atención al cliente, como aplicaciones móviles o chatbots, optimizaría la rapidez y eficiencia en la gestión de consultas y solicitudes, además, la migración a formatos digitales más sostenibles permitiría reducir el uso de recursos físicos como el papel, alineándose con el compromiso ambiental mundial.

La implementación de estas dos estrategias llevará a Almacenes Montero a mejorar la experiencia del cliente, fortalecer su competitividad en el mercado y consolidar su posición innovadora y sostenible.

### *3.2.3.5 Distribución y comercialización*

La fase final de la Cadena de Valor de Almacenes Montero corresponde a la distribución y comercialización de sus productos, asegurando que lleguen a los consumidores de manera eficiente y en condiciones óptimas, sin embargo, esta etapa también ofrece oportunidades de mejora, especialmente en términos de expansión y sostenibilidad.

Se proponen dos estrategias en las áreas de mejora y oportunidades que son:

#### 1. Expansión de la distribución a zonas rurales

Almacenes Montero tiene la oportunidad de fortalecer su presencia en zonas rurales y comunidades menos desarrolladas, facilitando el acceso a productos de alta calidad. Esta estrategia no solo permitiría abrir nuevos mercados, sino que también impulsaría el desarrollo económico local, beneficiando a emprendedores y pequeños negocios que dependen de estos insumos. Para lograrlo, la empresa podría implementar redes de distribución más inclusivas y establecer alianzas con distribuidores locales, mejorando la cobertura y eficiencia en la entrega.

#### 2. Impulso del comercio electrónico

El crecimiento del comercio digital representa una gran oportunidad para Almacenes Montero de ampliar sus canales de distribución, reduciendo la necesidad de puntos de venta físicos y aumentando la accesibilidad para los clientes. La digitalización del proceso de compra facilitaría la experiencia del consumidor y permitiría optimizar costos operativos, al disminuir los gastos asociados a la operación y mantenimiento de tiendas físicas, sin contar que el comercio en línea contribuiría a reducir el impacto ambiental, al minimizar el uso de recursos en los establecimientos comerciales.

La implementación de estas dos estrategias no solo potenciaría la eficiencia en la distribución, sino que también consolidaría a Almacenes Montero como una empresa innovadora y sostenible.

### *3.2.4 Beneficios para la sociedad y para Almacenes Montero*

El análisis de la Cadena de Valor de Almacenes Montero permite identificar múltiples áreas en las que la implementación de mejoras no solo optimizaría la eficiencia operativa

y reduciría costos, sino que también contribuiría a generar una influencia positiva tanto en la sociedad como en el ambiente.

Con la adopción de prácticas más sostenibles y responsables se fortalecería al posicionamiento de la Empresa, permitiéndole atraer a consumidores comprometidos con la sostenibilidad y al mismo tiempo, estas acciones contribuirían a minimizar la huella ambiental y a fomentar el desarrollo económico local, alineando el crecimiento empresarial con un enfoque de responsabilidad social y ambiental.

Primeramente, los beneficios esperados para Almacenes Montero son:

- Reducción de costos operativos mediante la optimización de procesos y el uso eficiente de recursos.
- Mayor competitividad y diferenciación en el mercado a través de productos sostenibles y prácticas responsables.
- Aumento de la lealtad y satisfacción del cliente mediante una atención más eficiente y programas de fidelización.

Mientras que los beneficios esperados para la sociedad son:

- Creación de empleo y desarrollo económico local a través de la colaboración con proveedores y distribuidores locales.
- Reducción del impacto ambiental mediante la implementación de prácticas sostenibles en toda la Cadena de Valor.
- Mejora del acceso a productos de calidad en zonas rurales y menos desarrolladas.

### **3.3 Redefiniciones para la Cadena de Valor**

Se han establecido 8 posicionamientos redefinidos para la Cadena de Valor que se expone a continuación.

#### *3.3.1 Redefinición de productos y servicios*

La redefinición de productos y servicios es el proceso mediante el cual una empresa ajusta, mejora o transforma su oferta para responder a nuevas necesidades del mercado, cambios en las preferencias de los consumidores y retos ambientales o sociales donde su

objetivo es aumentar el valor para los clientes, hacer un uso más eficiente de los recursos y fortalecer la posición de la empresa en su sector. Esto puede identificar oportunidades mediante el uso de materiales sostenibles, la incorporación de nuevas tecnologías o la adopción de modelos de negocio más eficientes, permitiendo que la empresa se adapte a un entorno en constante evolución (Román Bermeo et al., 2021).

En base a este concepto, se han identificado las oportunidades para la innovación que se exponen a continuación.

### 1. Sostenibilidad y productos ecológicos

A nivel mundial, la demanda de productos sostenibles ha tomado mayor relevancia entre los consumidores que cada vez buscan alternativas que reduzcan el impacto ambiental, contengan ingredientes naturales y sigan prácticas de producción responsables. Ante esta realidad, Almacenes Montero tiene la posibilidad de ampliar su oferta con productos ecológicos en las áreas de belleza y gastronomía que incluiría la comercialización de cosméticos y artículos de cuidado personal sin químicos nocivos, formulados con ingredientes naturales y en envases reciclables. Además, podría incorporar equipos gastronómicos de bajo consumo eléctrico, promoviendo opciones más eficientes y responsables con el ambiente, atrayendo consumidores comprometidos con la sostenibilidad y las prácticas responsables.

### 2. Mejora de la accesibilidad y apoyo a emprendedores

Una oportunidad estratégica para Almacenes Montero es facilitar el acceso a productos profesionales en zonas rurales y comunidades con menor desarrollo, acompañado de un sólido soporte técnico para emprendedores locales, ajustando su oferta a las necesidades de pequeños negocios y profesionales independientes, proporcionando soluciones accesibles y funcionales. Algunas iniciativas adicionales incluyen la creación de kits especializados a precios asequibles y el diseño de programas de formación técnica y capacitación, enfocados en fortalecer la competitividad y el crecimiento de los emprendedores.

### 3. Innovación en la distribución y modelos de negocio

Almacenes Montero, podría igualmente, innovar en modelos de distribución y en la manera de llegar a sus clientes de las zonas rurales o para aquellos clientes que, por

diversas causas, no pueden acceder a los puntos de venta tradicionales, que se encuentran dentro de la ciudad, pero los lugares distantes. La Empresa entonces podría crear nuevos servicios que mejoren la experiencia del cliente y su capacidad para adquirir productos de una forma más conveniente, mediante plataformas en línea o suscripciones para compras periódicas.

Estas estrategias no solo consolidarían el posicionamiento de la Empresa, sino que también contribuirían al desarrollo económico local, ampliando las oportunidades de acceso a herramientas y conocimientos esenciales para el éxito en el mercado.

### *3.3.2 Redefinición de la productividad en la cadena de valor*

Para mejorar la productividad y sostenibilidad en la Cadena de Valor de Almacenes Montero, es fundamental realizar una evaluación integral de cada etapa del proceso, desde la relación con los proveedores hasta la distribución de productos. Este enfoque permitiría optimizar los resultados financieros al mismo tiempo que se fortalece el impacto social y ambiental de la Empresa. Las áreas estratégicas de mejora son:

#### 1. Gestión de proveedores y sostenibilidad

Colaborar estrechamente con los proveedores en la implementación de prácticas responsables y sostenibles mejoraría la calidad de los productos, reduciría costos operativos y promovería condiciones ambientales y sociales más favorables. Algunas estrategias incluyen el fomento de producción sostenible y la optimización de la cadena de suministros, garantizando procesos más eficientes y alineados con principios ecológicos.

#### 2. Eficiencia energética y gestión de residuos

Reducir el consumo de energía y desperdicios impactaría positivamente tanto en la rentabilidad operativa como en la sostenibilidad ambiental. Entre las acciones recomendadas están la inversión en tecnologías de eficiencia energética y la implementación de planes de reducción y gestión responsable de residuos, minimizando el impacto ecológico de las operaciones.

#### 3. Optimización logística y transporte

Mejorar la eficiencia en la distribución de productos permitiría reducir costos, agilizar entregas y minimizar la huella ambiental y para lograrlo, será necesario optimizar las rutas de transporte y fomentar el uso de vehículos con tecnologías ecológicas, reduciendo así las emisiones contaminantes y mejorando la logística general.

#### 4. Capacitación y Bienestar del Personal

Invertir en la formación y bienestar de los empleados incrementa la productividad y fortalece el compromiso del equipo con los objetivos de la empresa. Para ello, se recomienda desarrollar programas de capacitación continua y mejorar las condiciones laborales, promoviendo un entorno de trabajo saludable y motivador que impulse el rendimiento de los colaboradores.

#### 5. Digitalización y Automatización de Procesos

La integración de tecnologías avanzadas de gestión empresarial y herramientas digitales facilitarían la eficiencia operativa, reducirían errores y permitirían una toma de decisiones basada en datos. Para ello, es esencial la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) y la automatización de procesos internos, optimizando la administración y mejorando la competitividad en el mercado.

Estas estrategias permitirían a Almacenes Montero modernizar su Cadena de Valor, incrementar su rentabilidad y sostenibilidad y consolidar su posicionamiento en el mercado como una empresa innovadora y responsable.

#### *3.3.3 Clústeres locales en las comunidades donde opera Almacenes Montero*

Para Almacenes Montero, establecer clústeres de apoyo representa una oportunidad estratégica para fortalecer redes de colaboración con actores locales de los sectores de belleza y gastronomía. Esta iniciativa permitiría respaldar a pequeños negocios, emprendedores y profesionales independientes, generando un impacto positivo tanto en la cadena de valor de la empresa como en el desarrollo económico e innovación de las comunidades donde opera.

Los beneficios esperados con la creación de clústeres de apoyo no solo contribuirían al crecimiento de Almacenes Montero, sino que también impulsaría el fortalecimiento del tejido empresarial local, beneficiando a las comunidades a través de:

- Fortalecimiento de la cadena de suministro mediante una relación más estrecha con proveedores locales.
- Generación de oportunidades de empleo en sectores estratégicos.
- Capacitación y desarrollo de habilidades para emprendedores locales, mejorando la competitividad del sector.

Otra estrategia importante es el apoyo a emprendedores y desarrollo de capacidades, direccionándose en los sectores de belleza y gastronomía, donde Almacenes Montero podría desempeñar un papel estratégico en este ámbito al no solo ofrecer productos especializados, sino también facilitar capacitaciones y asesoramiento empresarial.

Por otro lado, está el impulso a la innovación y sostenibilidad donde Montero puede fomentar la colaboración con institutos técnicos, universidades y otras empresas del sector educativo, promoviendo el desarrollo de soluciones innovadoras, productos sostenibles y procesos más eficientes.

El establecimiento de clústeres de apoyo permitiría a Almacenes Montero consolidar su posición en el mercado, mejorar la relación con su entorno y fomentar un ecosistema empresarial dinámico y sostenible.

### *3.3.4 Medición y evaluación del impacto de valor compartido*

Para Almacenes Montero, evaluar cómo influyen sus acciones es esencial para determinar la contribución para mejorar la rentabilidad mientras atienden desafíos sociales y ambientales. Pero la Empresa no solamente debe asegurarse de que sus estrategias optimicen su desempeño financiero, sino que también fortalezcan a las comunidades locales mediante la creación de empleo, la capacitación de emprendedores y el impulso de la economía regional, haciéndose fundamental el minimizar su impacto ambiental a través de prácticas sostenibles y responsables dentro de su Cadena de Valor.

Para ello, Almacenes Montero debe implementar indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir su influencia en tres áreas fundamentales: económica, social y ambiental. Entre los más relevantes se encuentran:

1. Indicadores económicos
  - Aumento en la comercialización de productos sostenibles.

- Optimización de costos operativos mediante procesos más eficientes.
  - Mayor fidelización de clientes alineados con valores de sostenibilidad.
2. Indicadores sociales
    - Generación de nuevas oportunidades de empleo en comunidades locales.
    - Capacitación y desarrollo de habilidades para emprendedores.
    - Contribución al fortalecimiento de la economía regional.
  3. Indicadores ambientales
    - Reducción de emisiones de carbono mediante prácticas más sostenibles.
    - Implementación de sistemas eficientes de gestión y reciclaje de residuos.
    - Uso racional y eficiente de recursos naturales en todas las operaciones.

El uso de estos indicadores permitirá a Almacenes Montero monitorear y mejorar continuamente su desempeño, garantizando un equilibrio entre crecimiento financiero, impacto social positivo y sostenibilidad ambiental.

### *3.3.5 Aplicación del Valor Compartido en la estrategia corporativa*

Para que las iniciativas previamente mencionadas sean efectivas, es fundamental que se integren dentro de la estrategia corporativa de Almacenes Montero, para ello, es necesario considerar los siguientes aspectos estratégicos:

1. Alineación con la visión y misión de la Empresa

Las acciones enfocadas en la creación de valor compartido deben estar en coherencia con la misión y visión de Almacenes Montero, garantizando que contribuyan al crecimiento sostenible de la Empresa y al impacto positivo en su entorno.

2. Incorporación en la toma de decisiones

El valor compartido debe formar parte de los procesos estratégicos y operativos de la Empresa, influyendo en las decisiones importantes que afectan su desarrollo y sostenibilidad.

3. Fortalecimiento de la cultura organizacional

Es esencial promover una cultura corporativa basada en la responsabilidad y la sostenibilidad, en la que todos los colaboradores, desde los niveles operativos hasta la alta dirección, participen activamente en la generación de valor compartido.

Integrar estos principios dentro de la estrategia empresarial permitirá a Almacenes Montero consolidar su compromiso con un modelo de negocio sostenible y socialmente responsable, alineado con su crecimiento y el bienestar de la comunidad.

### *3.3.6 Comunicación y compromiso con los stakeholders*

La comunicación juega un papel coyuntural en la estrategia corporativa de Almacenes Montero y debe ser gestionada de manera eficiente para fortalecer la confianza y el compromiso de los stakeholders. Para ello, es fundamental implementar los siguientes aspectos:

#### 1. Transparencia en la comunicación

Es fundamental establecer estrategias claras y accesibles que permitan informar a los stakeholders sobre las iniciativas de valor compartido, sus avances y los impactos generados. Una comunicación abierta refuerza la credibilidad de la Empresa y su compromiso con la sostenibilidad.

#### 2. Participación activa de los stakeholders

Para que las estrategias de valor compartido sean efectivas, es importante desarrollar mecanismos de participación que involucren a los grupos de interés en su diseño e implementación, lo que fomenta una mayor alineación con las expectativas del entorno y genera un impacto positivo más significativo.

Con una comunicación efectiva Almacenes Montero fortalecerá su reputación corporativa, consolidará relaciones estratégicas y potencializará su impacto con sus iniciativas en el mercado y la comunidad.

### *3.3.7 Innovación continua y adaptación*

Para mantenerse competitivo y alineado con las expectativas del mercado, toda empresa debe innovar de manera constante y Almacenes Montero no es la excepción. En este

sentido, es fundamental priorizar una evaluación y optimización constante con revisiones periódica de las iniciativas de valor compartido implementadas, garantizando que sigan siendo pertinentes y efectivas. Este análisis permitirá realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario, asegurando la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Además, mantener un enfoque de innovación y actualización permanente permitirá a Almacenes Montero adaptarse a los cambios del entorno, fortalecer su posicionamiento y maximizar su impacto tanto en el ámbito empresarial como en la comunidad.

### *3.3.8 Escalabilidad y replicabilidad*

Para que los esfuerzos de Almacenes Montero generen un impacto duradero, es importante que las iniciativas no queden limitadas a un solo ámbito, sino que puedan trascender y evolucionar. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Análisis de la escalabilidad de las iniciativas

Es fundamental evaluar qué programas de valor compartido pueden expandirse o replicarse en otras áreas de la Empresa, maximizando su alcance y consolidando su influencia dentro de diferentes operaciones.

2. Diseño de modelos replicables

Desarrollar estrategias de negocio adaptables permitirá que las iniciativas puedan implementarse en distintos contextos y mercados, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de las acciones de valor compartido a largo plazo.

Ampliar y replicar estos modelos fortalecerá la posición de Almacenes Montero, promoviendo un crecimiento sostenible y una influencia positiva en su entorno empresarial y social.

## **4. PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El análisis desarrollado en los epígrafes anteriores sobre la situación actual de Almacenes Montero evidencia la necesidad de implementar un Plan con estrategias que potencien el impacto de sus acciones en materia de sostenibilidad, permitiéndole así mejorar su posicionamiento en el mercado.

Este Plan no solo busca reforzar el compromiso de la Empresa con la sostenibilidad, sino también fortalecer la transparencia y consolidar relaciones más sólidas con sus grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, comunidades y clústeres.

La adopción de indicadores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) permitirá a Almacenes Montero gestionar de manera más eficiente sus riesgos y oportunidades, garantizando un crecimiento sostenible en un entorno donde la responsabilidad ambiental y social es cada vez más demandada.

Desde un enfoque integral, este Plan facilitará la medición y el monitoreo del desempeño en áreas estratégicas, permitiendo detectar posibles desviaciones y aplicar correcciones oportunas, de la misma manera se establecerá un sistema de informes periódicos para comunicar de forma clara y transparente los avances y resultados a todos los stakeholders.

A través de esta estrategia, Almacenes Montero reafirmará su compromiso con un gobierno corporativo ético y responsable, consolidándose como un referente en prácticas sostenibles y alineándose con las exigencias globales en materia de sostenibilidad.

### **4.1 Introducción**

El presente Plan de Acción ha sido elaborado para implementar en Almacenes Montero los Indicadores ASG con el objetivo principal de alinear sus operaciones con estándares internacionales de sostenibilidad y con esta iniciativa, fortalecer el compromiso de la empresa con la responsabilidad social, fomentando una gestión corporativa ética y transparente.

En el actual contexto empresarial, Almacenes Montero enfrenta un entorno cada vez más exigente, en el que los stakeholders demandan mayor transparencia, sostenibilidad y responsabilidad con la comunidad y el ambiente. En este escenario, la adopción de

indicadores ASG no solo optimiza la gestión de riesgos y oportunidades, sino que también permite a la Empresa consolidarse como un referente en prácticas sostenibles.

Para ello, este Plan se ha estructurado conforme a los principios del *Global Reporting Initiative* (GRI), estableciendo un enfoque sistemático que facilite la medición y el reporte del desempeño en áreas clave que impactan tanto el negocio como su influencia en la sociedad y el ambiente.

A través de una estrategia integral y bien definida, Almacenes Montero no solo busca cumplir con sus responsabilidades empresariales, sino también superar las expectativas de clientes, empleados, comunidades y otros grupos de interés, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

## **4.2 Objetivos**

### *4.2.1 Objetivo general*

Desarrollar un sistema de indicadores ASG en Almacenes Montero que permita evaluar, supervisar y hacer un seguimiento de su desempeño en materia ambiental, social y de gobernanza, alineándose con los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI), fortaleciendo la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa de la Empresa con gestiones transparentes y comprometidas con su entorno.

### *4.2.2 Objetivos específicos*

- Establecer indicadores ambientales, sociales y de gobernanza para Almacenes Montero basados en los principios del *Global Reporting Initiative*.
- Establecer un Plan de Evaluación y Seguimiento de todos los indicadores ASG para establecer líneas base con comunicación de los resultados.

## 4.3 Plan de acción

### 4.3.1 Integración de indicadores ambientales

**Tabla 20.** Indicadores Ambientales (GRI 300)

Indicador	Objetivo	Actividades	Estrategias	Tiempo
Cumplimiento Ambiental (GRI 307-1)	Mantener un 100% de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar auditorías ambientales trimestrales</li> <li>– Capacitar al personal en regulaciones ambientales</li> <li>– Monitorear y reportar incidentes ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementar un sistema de gestión ambiental (ISO 14001)</li> <li>– Establecer un Comité Ambiental Interno</li> </ul>	12 meses
Gestión de Residuos (GRI 306-2)	Alcanzar un 50% de reciclaje en tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instalar estaciones de reciclaje</li> <li>– Crear campañas de concienciación sobre reciclaje</li> <li>– Monitorear niveles de residuos generados y reciclados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asociarse con empresas de reciclaje</li> <li>– Implementar un programa de recompensas para empleados</li> </ul>	6 meses
Consumo de Agua (GRI 303-5)	Reducir el consumo de agua en un 15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar auditorías de uso de agua</li> <li>– Implementar tecnologías de ahorro de agua</li> <li>– Sensibilizar a los empleados sobre la conservación del agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrar tecnologías de eficiencia hídrica en nuevas instalaciones</li> <li>– Negociar descuentos en dispositivos de ahorro de agua</li> </ul>	18 meses
Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GRI 305-1)	Reducir emisiones en un 10% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Medir las emisiones de GEI</li> <li>– Optimizar rutas de transporte</li> <li>– Implementar mantenimiento preventivo en los vehículos propiedad de la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Explorar vehículos eléctricos o híbridos en las Empresas de suministro de transporte</li> <li>– Invertir en energías renovables</li> </ul>	12 meses

### 4.3.2 Integración de indicadores sociales

**Tabla 21.** Indicadores Sociales (GRI 400) - Incluyendo Responsabilidad Social

Indicador	Objetivo	Actividades	Estrategias	Tiempo
Seguridad y Salud Ocupacional (GRI 403-9)	Reducir la tasa de accidentes laborales en un 20% anual	– Realizar capacitaciones trimestrales en seguridad laboral	Fomentar cultura de seguridad con incentivos	6 meses
		– Implementar sistemas de monitoreo de riesgos – Revisar y actualizar los protocolos de seguridad	Usar tecnología para mejorar la detección y respuesta ante riesgos	12 meses
Cumplimiento de Compromisos de Responsabilidad Social (GRI 413-1)	Mantener un cumplimiento del 100%	– Monitorear y reportar el progreso de los compromisos de RSE – Establecer reuniones trimestrales de revisión – Involucrar a stakeholders en la planificación de RSE	– Desarrollar un marco de trabajo para cada compromiso – Publicar informes de progreso anuales	6 meses
Comunicación de las Acciones de Responsabilidad Social (GRI 413-1)	Comunicar el 100% de las actividades de RSE	– Desarrollar un plan de comunicación de RSE – Utilizar múltiples canales de difusión – Realizar encuestas de percepción entre stakeholders	– Delegar un responsable de comunicación de RSE – Crear contenido multimedia atractivo	3 meses
Diversidad e Igualdad de Oportunidades (GRI 405-1)	Alcanzar un 50% de representación femenina	– Implementar programas de desarrollo de liderazgo para mujeres – Monitorear promociones y contrataciones para asegurar la equidad – Revisar políticas de contratación	– Crear una política de diversidad e inclusión – Fomentar cultura de igualdad con capacitaciones y campañas internas	24 meses

### 4.3.3 Integración de indicadores de gobernanza

**Tabla 22.** Indicadores de Gobernanza (GRI 102 y GRI 205)

Indicador	Objetivo	Actividades	Estrategias	Tiempo
Cumplimiento de Normativas Legales y Éticas (GRI 419-1)	Garantizar un 100% de cumplimiento en normativas legales y éticas	Realizar auditorías legales anuales Capacitar a los empleados en normativas vigentes y principios éticos Establecer un canal de denuncias seguro y confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo</li> <li>– Crear un comité de ética para supervisar y evaluar el cumplimiento</li> </ul>	6 meses
Transparencia y Ética en la Gobernanza (GRI 205-3)	Mantener en cero la tasa de incidentes relacionados con corrupción y ética empresarial	Aplicar políticas de anticorrupción y ética corporativa Capacitar al personal en principios de transparencia y cumplimiento Monitorear posibles incidentes y responder de manera oportuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fomentar una cultura organizacional basada en la ética mediante programas de concienciación</li> <li>– Implementar auditorías internas para detectar y prevenir irregularidades</li> </ul>	12 meses
Gestión de Conflictos de Interés (GRI 102-25)	Detectar y resolver el 100% de los casos reportados	Identificar posibles conflictos de interés dentro de la organización. Establecer procedimientos claros para su gestión Monitorear la resolución de cada caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseñar y aplicar un protocolo detallado para la gestión de conflictos de interés</li> <li>– Impartir capacitaciones periódicas para fortalecer la comprensión y prevención</li> </ul>	6 meses
Revisión de Políticas de Gobernanza (GRI 102-18)	Actualizar las políticas al menos una vez al año	Evaluar y modificar las políticas de gobernanza cuando sea necesario Documentar cambios y comunicar actualizaciones a todo el equipo Involucrar a expertos externos para garantizar mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer un calendario anual para la revisión y actualización de políticas</li> <li>– Integrar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones</li> </ul>	12 meses

## 4.4 Plan de evaluación y seguimiento

### 4.4.1 Evaluación inicial

Actividad: Realizar una evaluación inicial de todos los indicadores ASG para establecer líneas base.

**Tabla 23.** Evaluación inicial

<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Equipo de Sostenibilidad, responsable de RSE, y Comité de Gobernanza	Primer mes del plan de acción	Recogida de datos históricos y medición inicial	Establecimiento de líneas base claras para cada indicador

### 4.4.2 Revisión y monitoreo continuo

Actividad: Realizar un monitoreo continuo de los indicadores con revisiones periódicas.

**Tabla 24.** Revisión y monitoreo continuo

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Líderes de Área y Equipo de Auditoría Interna	– Mensual (alta prioridad) – Trimestral (aspectos sociales y de gobernanza) – Semestral (ámbito ambiental)	Revisión periódica de informes y actualización de bases de datos	Identificación temprana de desviaciones y aplicación de medidas correctivas oportunas

### 4.4.3 Informes de progreso

Actividad: Generar informes de progreso sobre el desempeño de los indicadores ASG.

**Tabla 25.** Informes de progreso

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado Esperado</b>
Encargados de Sostenibilidad y Comunicaciones, Comité de RSE	Trimestral para la alta dirección, anual para todos los stakeholders	Recopilación y análisis de datos, evaluación del desempeño en función de los objetivos establecidos	Transparencia en la comunicación del avance y aplicación de mejoras según los resultados obtenidos

#### 4.4.4 Reuniones de evaluación y ajuste

Actividad: Organizar reuniones de evaluación y ajuste luego de cada revisión periódica.

**Tabla 26.** Reuniones de evaluación y ajuste

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Comité de Sostenibilidad, Líderes de Área, Alta Dirección	Inmediatamente después de cada período de revisión	Análisis de informes, detección de desviaciones y planificación de medidas correctivas	Optimización del plan de acción y fortalecimiento de estrategias para mejorar el desempeño

#### 4.4.5 Auditorías internas

Actividad: Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de los indicadores y la efectividad del plan de acción.

**Tabla 27.** Auditorías internas

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Departamento de Auditoría Interna, Comité de Ética y Cumplimiento	Revisión anual, con auditorías adicionales en caso de incidentes	Evaluación de procesos, entrevistas con el personal y verificación de datos	Informe de auditoría con recomendaciones para optimizar procesos y certificación del cumplimiento normativo

#### 4.4.6 Evaluación de impacto final

Actividad: Realizar una evaluación de impacto final al culminar el período establecido en el plan de acción.

**Tabla 28.** Evaluación de impacto final

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Alta Dirección, Comité de Sostenibilidad	Al concluir el período de implementación	Comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, junto con un análisis del impacto generado	Informe final con el registro de logros, desafíos identificados y recomendaciones para la siguiente fase

#### 4.4.7 Comunicación de resultados a stakeholders

Actividad: Presentar los resultados de la evaluación a todos los stakeholders relevantes.

**Tabla 29.** Comunicación de resultados a stakeholders

<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado esperado</b>
Departamento de Comunicación Corporativa, Comité de Sostenibilidad	Tras la evaluación de impacto final y presentaciones anuales durante la ejecución del plan	Elaboración y publicación del informe de sostenibilidad, reuniones con stakeholders clave y difusión en medios digitales y tradicionales	Stakeholders informados y alineados con las próximas acciones dentro de la estrategia de sostenibilidad de Almacenes Montero

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras un análisis detallado de la situación actual de Almacenes Montero, se identificaron diversas alternativas de solución que permitirán a la Empresa fortalecer sus iniciativas de sostenibilidad y, como resultado, mejorar su posicionamiento. En este contexto, a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales derivadas del proyecto.

### **5.1 Conclusiones**

La adopción de indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en Almacenes Montero es un paso estratégico para optimizar la gestión de riesgos y oportunidades, alineando sus operaciones con estándares internacionales de sostenibilidad. Esta integración permitirá un monitoreo constante de los impactos sociales y ambientales, fortaleciendo la capacidad de la Empresa para responder de manera eficaz a las expectativas de sus grupos de interés.

Para consolidarse como una Empresa comprometida con el desarrollo sostenible, Almacenes Montero debe adoptar un enfoque integral que incorpore la sostenibilidad dentro de su modelo de negocio. La transparencia en sus iniciativas de responsabilidad social y el cumplimiento de prácticas éticas fortalecerán la confianza de clientes y otros actores clave, impulsando la lealtad y el reconocimiento de la marca.

La aplicación de un enfoque de creación de valor compartido no solo incrementará la rentabilidad de la Empresa, sino que también contribuirá al bienestar de las comunidades en las que opera. Iniciativas como el apoyo a pequeños emprendedores y la implementación de prácticas sostenibles dentro de la cadena de valor generarán mejoras tangibles en el entorno social y ambiental.

Integrar los objetivos económicos con los compromisos sociales y ambientales permitirá que Almacenes Montero se diferencie dentro del mercado. La adopción de prácticas sostenibles atraerá a consumidores con mayor conciencia ecológica, así como a inversores interesados en respaldar empresas con un firme compromiso en materia de responsabilidad social corporativa.

Aunque la Empresa ha desarrollado diversas acciones de sostenibilidad de manera independiente, es fundamental unificar y estructurar estos esfuerzos mediante la implementación de indicadores ASG. Este proceso permitirá un seguimiento efectivo de los avances y logros, consolidando la posición de Almacenes Montero como referente en sostenibilidad corporativa.

## **5.2 Recomendaciones**

Almacenes Montero debe llevar a cabo la implementación formal de los indicadores ASG, asegurando que el plan propuesto se ejecute en todas sus fases, esto incluye el desarrollo de un sistema de monitoreo continuo que permita evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. La creación de un Comité especializado en sostenibilidad facilitará la gestión y garantizará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es fundamental establecer una estrategia de comunicación clara y transparente con los grupos de interés, asegurando que se informe periódicamente sobre las acciones de sostenibilidad y responsabilidad social de la Empresa. Para ello, se recomienda la publicación de informes detallados que reflejen los avances en la implementación de los indicadores ASG y los impactos logrados.

Para garantizar el éxito del plan de sostenibilidad, es crucial ofrecer capacitación continua al personal en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Estas capacitaciones deben enfocarse en la relación entre las actividades diarias y los objetivos ASG de la empresa, fomentando una cultura organizacional alineada con los principios de sostenibilidad.

Almacenes Montero debe integrar el enfoque de valor compartido en su estrategia corporativa, identificando oportunidades dentro de su Cadena de Valor para generar un impacto positivo. La promoción de productos sostenibles, el apoyo a emprendedores locales y la adopción de prácticas responsables con el medio ambiente deben incorporarse de manera estructurada en la planificación empresarial.

La Empresa debe establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante para garantizar el cumplimiento de los indicadores ASG. Se recomienda realizar revisiones periódicas que permitan medir los resultados y ajustar las estrategias según sea necesario,

además, la organización de reuniones trimestrales de evaluación contribuirá a verificar el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y asegurará que los impactos sean medibles y reportados de manera oportuna y efectiva.

## 6. REFERENCIAS

- Allianz. (2020). Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en el negocio de seguros generales. *Revista de la Federación de Aseguradores Colombianos*, 1(1), 1 - 45.
- BID. (16 de noviembre de 2024). *Nuestra misión es mejorar vidas*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/acerca-del-bid>
- Briñez, M., y Penagos, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia . *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia - Colombia*, 23(2), 325 - 346. <https://doi.org/10.36390/telos232.08>
- Cámara de Comercio de España. (2023). *Innovación y sostenibilidad empresarial*. Unión Europea.
- Camargo, J. (2024). Contabilidad ambiental: las empresas y la sociedad en el cuidado del medio ambiente. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 17(41), 1-16. <https://doi.org/10.46589/riaf.vi41.686>
- Campos, D., y Bermúdez, L. (2020). PYMES, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *Revista InterSedes*, 21(43), 131 - 151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19* . Comisión Económica para América Latina.
- CERES. (3 de octubre de 2023). *55 Empresas recibieron el Distintivo ESR® Empresa Socialmente Responsable en Ecuador*. <https://www.redceres.com/post/55-empresas-recibieron-el-distintivo-esr-empresa-socialmente-responsable-en-ecuador>
- Contabilidad y Finanzas. (12 de septiembre de 2023). *Contabilidad Social: Innovación y desarrollo de prácticas empresariales responsables*. <https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-social/>

- Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’. (2024). *California Management Review*, 56(2), 130 - 153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- De Cores, C., y Cal, J. (2019). El concepto de interés público y su incidencia en la contratación administrativa. *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo*, 12(2), 131 - 141.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.
- Dominguez, R., Sánchez, J., Sunkel, O., Samaniego, J. L., y León, M. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (.).
- Donawa, Z., y Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME. *Revista EAN*, 1(84), 97 - 108. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- ESG The Report. (31 de diciembre de 2024). *¿Qué es el Informe Integrado?* [https://esgthereport-com.translate.google.com/what-is-integrated-reporting/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://esgthereport-com.translate.google.com/what-is-integrated-reporting/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)
- Figuroa Soledispa, M., Moreno Ponce, M., y Tualombo Tituaña, J. (2022). Responsabilidad social y la creación del valor compartido. Bases fundamentales en la dirección de las PYMES. *Digital Publisher*, 7(1), 430 - 439. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.963>
- Frohmann, A., Mulder, N., y Olmos, X. (2020). *Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional*. CEPAL.
- Gerente, A. (2 de noviembre de 2024). La Empresa y sus datos más importantes. (M. C. Colcha, Entrevistador)
- GFL. (25 de agosto de 2021). *ASG: Factores ambientales, sociales y de gobernanza*. <https://greenfinancelac.org/es/nuestras-iniciativas/asg/>
- GRI. (2021). GRI 1: Fundamentos 2021. *GRI Standards*, 1(1), 1 - 43.
- GRI. (6 de agosto de 2021). *Resource center*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>

- Heredia, L., y Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de actividad comercial en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 123 - 133.
- INEC. (7 de febrero de 2024). *En Quito, la presencia de microempresas alcanza proporciones destacadas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/>
- Jerab, D. (2025). Balancing Profitability and Sustainability in Business. *SSRN Electronic Journal*, 60(1), 1 - 17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5086920>
- Lara, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702 - 1715. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Martínez García, F. (2021). *Materialidad y riesgos en auditoría*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- Martínez Herrera, M. (2024). Estrategias de planificación territorial para la sostenibilidad del corregimiento de San José, San Carlos, Panamá. *Vitalia Revista Científica y Académica*, 4(4), 260 - 280. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.359>
- McKensey & Company. (10 de agosto de 2020). *Sostenibilidad y operaciones*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-driven-sustainability/es-CL>
- Montero. (4 de diciembre de 2024). *¿Quiénes Somos?* <https://montero.ec/quienes-somos>
- Montero. (4 de diciembre de 2024). *Belleza*. <https://montero.ec/belleza.html>
- Montero. (4 de diciembre de 2024). *Gastronomía*. <https://montero.ec/gastronomia.html>
- Montero. (2024). *Informe económico FCA-CXC-2023-079*. Montero.
- Mujica, A. (10 de marzo de 2023). *Guía sobre la importancia de la gestión logística*. <https://driv.in/blog/importancia-logistica>
- Muñoz, A. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa en el marco de la Agenda 21 de la Cultura. *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, 3(3), 293 - 322.

- Navas, W., Pallo, Y., Reascos, J., y Rodríguez, J. (2023). La innovación en las pymes como factor de sostenibilidad en el Ecuador. *TESLA Revista Científica*, 3(1), 1 - 14. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e153>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 1 - 18.
- Orozco, I. (2021). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac journal*, 20(1), 76 - 105. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Parani. (16 de noviembre de 2024). *Riesgos ASG: ambientales, sociales y de gobernanza*. <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/riesgos-asg-ambientales-sociales-gobernanza>
- Rodríguez, J. (2020). Reportes de sostenibilidad en empresa grandes. *Revista Alianza CENDES - ESPAE*, 1(a), 1 - 26.
- Román Bermeo, C., Viteri Bazán, J., y Barquet Decker, M. (2021). Innovación y sostenibilidad en el sector manufacturero en el Ecuador. *Revista Empresarial*, 15(2), 28 - 35. <https://doi.org/10.23878/empr.v15i2.201>
- SASB. (agosto de 2022). *SASB standard-setting process*. <https://sasb.ifrs.org/standards/process/>

## 7. ANEXOS

### 7.1 Marco conceptual

A continuación, se presentan una serie de conceptos que definen la terminología base relacionada con el presente proyecto, mismos que se consideran importantes para poder entender las concepciones en torno a los temas abordados.

ASG: “Los factores ASG abarcan la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, y son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones” (GFL, 2021, p. 3).

Contabilidad Ambiental: “La contabilidad ambiental es una rama de la contabilidad tradicional que se enfoca en identificar, medir y analizar el impacto ambiental de las actividades económicas de una empresa. Su objetivo es proporcionar información sobre los efectos ambientales para la toma de decisiones, permitiendo mejorar el desempeño ambiental y avanzar hacia modelos de producción más sostenibles” (Camargo, 2024).

Contabilidad social: La contabilidad social es una rama de la contabilidad que se enfoca en medir y comunicar el impacto social y ambiental de las actividades empresariales. Su objetivo es proporcionar información sobre cómo las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad y al cuidado del medio ambiente, más allá de los resultados financieros (Contabilidad y Finanzas, 2023).

Estándares GRI: Los Estándares GRI son un conjunto de mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general sobre una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales. La presentación de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (GRI, 2021).

Grupos de interés: "Los grupos de interés son conjuntos de personas o entidades que tienen un interés común en una organización o proyecto y buscan influir en sus decisiones y políticas" (De Cores y Cal, 2019, p. 1).

Informes integrados: Los informes integrados son una herramienta de comunicación que muestra la relación entre la estrategia, el gobierno y el desempeño financiero de una

organización, con su entorno social, económico y ambiental. Estos informes buscan proporcionar una visión holística del valor creado por la organización a corto, medio y largo plazo (ESG The Report, 2024).

Sostenibilidad: "La sostenibilidad se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Briñez y Penagos, 2021).

## **7.2 Marco metodológico**

La presente investigación, tuvo como propósito comprender y estructurar la relación entre los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) y la gestión empresarial de Almacenes Montero. Para ello, se diseñó un estudio exhaustivo, que permitió no solo medir la percepción de los distintos grupos de interés, sino también establecer conexiones significativas entre las iniciativas de sostenibilidad y el desempeño organizacional. A continuación, se detalla la metodología utilizada en el desarrollo del estudio.

### *7.2.1 Diseño de la Investigación*

Para la investigación, se ejecutó un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación y análisis de datos numéricos obtenidos mediante encuestas estructuradas. Se trató de un estudio no experimental y transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento del tiempo sin manipular ninguna variable.

Debido a su propósito, la investigación se categorizó dentro del ámbito descriptivo y correlacional. Fue descriptiva, porque permitió caracterizar la percepción de los grupos de interés sobre los indicadores ASG, y correlacional porque facilitó la identificación de relaciones entre estos indicadores y aspectos determinantes del desempeño organizacional, tales como transparencia, responsabilidad social y sostenibilidad.

El estudio tuvo, además, un enfoque aplicado, ya que sus resultados generaron recomendaciones prácticas para fortalecer las estrategias de sostenibilidad y comunicación de Almacenes Montero con sus grupos de interés.

### 7.2.2 Métodos y técnicas de recolección de datos

Para garantizar una visión integral y representativa de la realidad de Almacenes Montero, se aplicaron encuestas estructuradas a seis grupos de interés, cada uno con una relación particular con la empresa y con perspectivas distintas en la evaluación de los indicadores ASG:

- Empleados: Representaron la cultura organizacional y la implementación de prácticas internas de sostenibilidad.
- Proveedores: Reflejaron el impacto de la empresa en la cadena de suministro y la adopción de prácticas responsables.
- Clientes: Evaluaron la percepción del consumidor sobre el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Comunidad local: Representaron la opinión de los grupos externos que interactúan con la empresa y su impacto en el entorno.
- Directivos y responsables de áreas operativas: Brindaron información sobre la visión estratégica y operativa de la sostenibilidad en la empresa.
- Clústeres beneficiarios de iniciativas de RSE: Permitieron evaluar el impacto real de las acciones de responsabilidad social en la comunidad.

Las encuestas fueron diseñadas con preguntas cerradas en escalas tipo Likert, que permitieron medir el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas con la gestión de sostenibilidad de Almacenes Montero. También se incluyeron preguntas dicotómicas (Sí/No) y de opción múltiple para facilitar la categorización de respuestas y el análisis comparativo.

El cuestionario estuvo estructurado en torno a cinco dimensiones clave:

- Gestión ambiental: Uso eficiente de recursos naturales, manejo de residuos y cumplimiento de normativas ambientales.
- Gestión social: Seguridad laboral, igualdad de oportunidades, condiciones laborales y percepción de inclusión.

- Gobernanza: Transparencia en la comunicación de resultados financieros y de sostenibilidad.
- Impacto en la comunidad: Beneficios generados por las iniciativas de RSE en el entorno.
- Responsabilidad corporativa: Evaluación general de la empresa como agente de cambio social y ambiental.

Las encuestas fueron aplicadas en formato digital, asegurando la accesibilidad de los participantes y la recopilación de una muestra representativa.

### *7.2.3 Técnicas de análisis de los datos*

Una vez recopilada la información, se llevó a cabo un proceso de análisis estadístico detallado, asegurando la objetividad y validez de los resultados. El análisis de datos se desarrolló en las siguientes etapas:

- Limpieza y validación de datos: Se revisaron todas las respuestas para identificar posibles errores, omisiones o inconsistencias.
- Análisis descriptivo: Se calcularon frecuencias, porcentajes para identificar tendencias generales en las respuestas de cada grupo de interés.
- Análisis comparativo: Se realizó un cruce de variables para analizar cómo diferían las percepciones entre los distintos grupos de interés.
- Análisis de correlación: Se examinó la relación entre los indicadores ASG y otros factores clave, como el nivel de satisfacción con la empresa o la confianza en sus políticas de sostenibilidad.
- Jerarquización de indicadores ASG: Se aplicó un análisis de ponderación basado en la relevancia percibida por los grupos de interés, permitiendo priorizar aquellos aspectos con mayor impacto en la gestión empresarial.

Los resultados obtenidos no solo proporcionaron un diagnóstico detallado de la percepción sobre la sostenibilidad en Almacenes Montero, sino que también establecieron una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a mejorar la

integración de los indicadores ASG en los reportes económicos y financieros de la empresa.

### **7.3 Otros**

#### *7.3.1 Encuesta dirigida a empleados*

– Introducción

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?
3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento con regulaciones ambientales?

4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la seguridad para evitar robos en sucursales?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el mantenimiento preventivo en instalaciones?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la igualdad de género?
7. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la inclusión en la fuerza laboral?
8. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar las condiciones laborales de sus empleados?
9. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de normativas legales y éticas?
10. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la transparencia en la comunicación de los resultados financieros y de sostenibilidad?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante    Muy poco relevante    Poco relevante    Relevante    Muy relevante

11. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
12. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?

13. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento con regulaciones ambientales?
14. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la seguridad para evitar robos en sucursales?
15. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el mantenimiento preventivo en instalaciones?
16. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la igualdad de género?
17. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la inclusión en la fuerza laboral?
18. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione las condiciones laborales de sus empleados?
19. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de normativas legales y éticas?
20. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la transparencia en la comunicación de los resultados financieros y de sostenibilidad?

### *7.3.2 Encuesta dirigida a proveedores*

#### *– Introducción:*

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar las emisiones de transporte para evitar la contaminación del aire?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro?
3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento con regulaciones ambientales?
4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de normativas legales y éticas?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar responsabilidad social corporativa?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante    Muy poco relevante    Poco relevante    Relevante    Muy relevante

7. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione las emisiones de transporte para evitar la contaminación del aire?
8. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro?
9. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento con regulaciones ambientales?
10. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
11. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de normativas legales y éticas?
12. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione responsabilidad social corporativa?

### *7.3.3 Encuesta Dirigida A Clientes*

– Introducción:

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento con regulaciones ambientales?
3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la seguridad para evitar robos en sucursales?
4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de normativas legales y éticas?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante Muy poco relevante Poco relevante Relevante Muy relevante

7. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?

8. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento con regulaciones ambientales?
9. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la seguridad para evitar robos en sucursales??
10. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
11. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
12. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de normativas legales y éticas?

#### *7.3.4 Encuesta Dirigida a Miembros de la Comunidad Local*

– Introducción:

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?
3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar prácticas sociales o ambientales en la comunidad?
4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la participación en iniciativas comunitarias?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar inversiones en programas sociales o comunitarios?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar responsabilidad social corporativa?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante Muy poco relevante Poco relevante Relevante Muy relevante

1. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
2. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?
3. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione prácticas sociales o ambientales en la comunidad?

4. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la participación en iniciativas comunitarias?
5. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione inversiones en programas sociales o comunitarios?
6. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione responsabilidad social corporativa?

#### *7.3.5 Encuesta dirigida a directivos y responsables de áreas operativas*

– Introducción:

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro?

3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento con regulaciones ambientales?
4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el mantenimiento preventivo en instalaciones?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar las condiciones laborales de sus empleados?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
7. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar inversiones en programas sociales o comunitarios?
8. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el evitar la corrupción y fomentar la transparencia en la toma de decisiones?
9. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar políticas de responsabilidad social corporativa?
10. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar los conflictos de interés en la dirección y administración?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante    Muy poco relevante    Poco relevante    Relevante    Muy relevante

11. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el uso eficiente de recursos naturales (Agua, energía)?

12. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro?
13. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento con regulaciones ambientales?
14. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el mantenimiento preventivo en instalaciones?
15. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione las condiciones laborales de sus empleados?
16. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
17. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione inversiones en programas sociales o comunitarios?
18. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el evitar la corrupción y fomentar la transparencia en la toma de decisiones?
19. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione políticas de responsabilidad social corporativa?
20. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione los conflictos de interés en la dirección y administración?

#### *7.3.6 Encuesta dirigida a clústeres beneficiarios de RSE*

– Introducción:

Desde Almacenes Montero nos encontramos en el proceso de identificación de temas relevantes vinculados a la Sostenibilidad que debemos atender como organización; estos asuntos los denominamos temas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El propósito de esta encuesta es conocer cuáles son los asuntos importantes para usted en su relación con Almacenes Montero y cuál es su opinión sobre la gestión de la organización.

Considerando su conocimiento de la organización, agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

– Primera parte

Por favor, responda las siguientes preguntas, indicando cómo considera usted que actualmente, Almacenes Montero, desempeña/gestiona cada asunto, utilizando para ello la siguiente escala:

Excelente Buena Regular Poca gestión Desconoce

1. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
2. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar prácticas sociales o ambientales en la comunidad?
3. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
4. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
5. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar inversiones en programas sociales o comunitarios?
6. ¿Cuál cree usted que es el desempeño de Almacenes Montero en gestionar políticas de responsabilidad social corporativa?

– Segunda parte

Por favor, asigne un valor que refleje el nivel de importancia que tiene cada tema para usted y en el que considera que Almacenes Montero debe enfocar sus esfuerzos, utilizando la siguiente escala:

Nada relevante    Muy poco relevante    Poco relevante    Relevante    Muy relevante

7. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el manejo de residuos para evitar la contaminación del agua?
8. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione prácticas sociales o ambientales en la comunidad?
9. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione el cumplimiento de compromisos de responsabilidad social?
10. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione la transparencia en la comunicación de las actividades de RSE?
11. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione inversiones en programas sociales o comunitarios?
12. ¿Qué tan importante es para usted que Almacenes Montero gestione gestionar políticas de responsabilidad social corporativa?