

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Propuestas de Mejora de la Responsabilidad Social Empresarial en la
Cadena Alimentaria de las Grandes Empresas Peruanas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE OPERACIONES PRODUCTIVAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Junior Bryan Cossío Campeán

Hajime Luis Kuniyoshi Arita

José Bruno Moreno Begazo

Rick Manuel Paredes Rosales

Alejandro Enrique Vásquez Castro

Asesor: Dr. Percy Marquina Feldman

Surco, junio de 2016

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Percy Marquina Feldman por su asesoramiento, apoyo y motivación durante el desarrollo de la tesis poniéndonos siempre a prueba con nuevos desafíos para que este trabajo sea de alta calidad.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA Business School Barcelona por su valioso aporte en nuestro desarrollo académico y por compartir sus experiencias para enriquecer nuestro conocimiento.

Al personal de CENTRUM Católica por brindarnos las facilidades para poder trabajar en las instalaciones de la escuela.

A todos los profesionales de la industria alimentaria que accedieron a ser entrevistados sabiendo que sería una sesión muy extensa y tomaría gran parte de su tiempo libre.

Nuestro reconocimiento y agradecimiento al Msc. Eduardo Morales Soriano y al Lic. Bruno Carpio Aguilar por su valioso apoyo en la revisión y validación de la encuesta BBHAR así como sus sugerencias para el mejoramiento de la misma.

Finalmente a nuestros familiares que con su apoyo constante e incondicional fue posible que logremos terminar este trabajo.

Dedicatorias

A mis padres, por su incondicional apoyo e invaluable ejemplo. A mi esposa Liliana por su amor, comprensión y motivación constante. A mis hijos Adriana y Alejandro por ser mi fuente de diaria inspiración.

Bryan Cossío

A mis padres y hermanos por su constante apoyo, comprensión y confianza en todo este tiempo. Además un especial agradecimiento a mis compañeros de tesis por su esfuerzo y dedicación.

Bruno Moreno

A los mejores, Elisa y Lucho, por amarme, inspirarme y por siempre darme lo mejor. A mis hermanas, Yuky y Hiro, por ser las mejores amigas. A Peta, por ser mi otra mamá. A Giada, el amor de mi vida, mi motor y motivación

Hajime Kuniyoshi

A mis adorados padres, Martha y Enrique, quienes son mi más grande inspiración en mi vida y por su enorme apoyo durante mi carrera. A mis hermanos, Alan, Steven y Gary; para quienes pretendo ser un guía. A Zenaida, mi compañera y el amor de mi vida quien me motiva a seguir creciendo.

Rick Paredes

A mi adorada esposa Cristel por todo el apoyo que me dio desde el inicio y por el tiempo que le dejé de dar, a mis hijos Micaela y Adrián por las noches en las que me tuve que ausentar y no los pude acompañar a sus camas. A mis padres Alejandro y Grimaneza que gracias a sus ejemplo pude lograr mis objetivos. A mis hermanas Roxana y Diana y a mi hermano Gustavo que siempre creyeron en mí.

Alejandro Vásquez

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Definición del Problema	5
1.3. Propósito de la Investigación	5
1.4. Importancia de la Investigación	6
1.5. Naturaleza de la Investigación	7
1.6. Definición de Términos	7
1.7. Supuestos	8
1.8. Limitaciones.....	8
1.9. Delimitaciones	9
1.10. Resumen.....	9
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	11
2.1. Documentación	11
2.2. Inicios y evolución de la RSE	11
2.2.1. Ecoeficiencia.....	17
2.2.2. Valor compartido	18
2.3. RSE y la Cadena Alimentaria	21
2.4. La RSE y la estrategia de las empresas.....	27
2.5. Herramientas de diagnóstico, evaluación y medición de la RSE.....	28
2.5.1. Indicadores de RSE ETHOS-Perú 2021.	28

2.5.2. Encuesta Estrategias Institucionales en la Economía Basada en el Conocimiento (Encuesta EIEBAC 2009).....	30
2.5.3. El Diagnóstico previo y el Plan de RSE (Cuaderno de trabajo España).....	31
2.5.4. Global Reporting Initiative (GRI).....	33
2.5.5. Indicadores de Kinder, Lydenberg y Domini (KLD).....	37
2.5.6. Modelo PROhumana.....	38
2.5.7. Auditoría SMETA.....	39
2.5.8. Modelo ComprometeRSE.....	40
2.5.9. Cuestionario sobre Ética y Responsabilidad Social Corporativa.....	42
2.6. Medición de la RSE en el mundo.....	44
2.7. Medición de la RSE en el sector de alimentos y bebidas del Perú.....	49
2.8. Herramientas de mejora de la RSE.....	52
2.8.1. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood.....	53
2.8.2. Matriz de Poder – Interés de Gardner.....	54
2.8.3. Matriz Amenaza-Cooperación de Savage.....	55
2.8.4. Modelo de Criterios de influencia de ComprometeRSE.....	56
2.8.5. Jerarquización de Grupos Definitivos.....	58
2.8.6. Modelo de priorización de Garralda.....	58
2.8.7. Herramienta para la gestión de proyectos con Responsabilidad Social.....	59
2.9. Contexto de la RSE en la cadena alimentaria peruana.....	62
2.10. Resumen.....	63
2.11. Conclusión.....	64
Capítulo 3: Metodología.....	66
3.1. Diseño del estudio.....	66
3.2. Conveniencia y diseño del instrumento.....	70

3.3. Población.....	76
3.4. Consentimiento informado.....	76
3.5. Confidencialidad	76
3.6. Localización Geográfica	77
3.7. Recolección de Datos.....	77
3.8. Resumen.....	78
Capítulo 4: Resultados y Propuestas de Mejora	79
4.1. Diagnóstico de la RSE en la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú	80
4.1.1. Presentación y análisis de resultados.	80
4.1.2. Resumen de promedios de cada grupo de interés.	88
4.2. Proceso para la elaboración de propuestas de mejora.....	89
4.2.1. Priorización estratégica de interesados	89
4.2.2. Elección estratégica de interesados	96
4.2.3. Elección definitiva de interesados.....	97
4.3. Propuestas de mejora de la RSE para la cadena alimentaria peruana.....	100
4.3.1. Priorización de propuestas de mejora	101
4.3.2. Elección de propuestas de mejora	111
4.4. Implementación estratégica.....	114
4.4.1. Regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil	114
4.4.2. Producción de alimentos biofortificados en los departamentos con mayor índice de desnutrición en el Perú.....	115_Toc454273275
4.4.3. Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa.....	117_Toc454273277
4.4.5. Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano.	122
4.5. Matriz de Consistencia.....	123

4.6. Resumen.....	124
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	126
5.1. Conclusiones	126
5.2. Recomendaciones.....	128
Referencias.....	131
Apéndice A: Formato de consentimiento informado.....	144
Apéndice B: Encuesta BBHAR.....	145
Apéndice C: Resultados de las encuestas.....	177
Apéndice D: Análisis del Alfa de Cronbach	180
Apéndice E: Validación del experto en industria alimentaria.....	183
Apéndice F: Validación del experto en RSE.....	188



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de los encuestados por género</i>	80
Tabla 2. <i>Distribución de los encuestados por cargo que ocupa y personal a cargo</i>	81
Tabla 3. <i>Distribución de encuestados por años de antigüedad en sus empresas</i>	81
Tabla 4. <i>Distribución de los encuestados según su nivel de remuneración mensual</i>	81
Tabla 5. <i>Ordenamiento de grupos de interés luego de la aplicación de la matriz Poder - Interés</i>	92
Tabla 6. <i>Resultado de la valoración de stakeholders aplicando los criterios de influencia</i> ...	92
Tabla 7. <i>Resultado de la valoración de los criterios de la herramienta de Jerarquización de grupos definitivos</i>	94
Tabla 8. <i>Resumen de las cuatro herramientas de priorización</i>	97
Tabla 9. <i>Ponderación de los resultados de la priorización de interesados obtenida de la encuesta realizada y las herramientas de priorización (punto de vista estratégico)</i>	98
Tabla 10. <i>Resultado ponderado para la priorización final de interesados</i>	98
Tabla 11. <i>Elección definitiva de interesados</i>	99
Tabla 12. <i>Dimensiones menos atendidas según los resultados de la encuesta BBHAR</i>	99
Tabla 13. <i>Escala Likert que se utiliza para valorar el impacto social y económico de las propuestas planteadas</i>	102
Tabla 14. <i>Resumen de la evaluación del impacto de las propuestas</i>	103
Tabla 15. <i>Escala Likert que se utiliza para valorar la factibilidad de las propuestas planteadas</i>	107
Tabla 16. <i>Resumen de la evaluación de la factibilidad de las propuestas</i>	108
Tabla 17. <i>Calificación de las propuestas de mejora</i>	112
Tabla 18. <i>Impacto en el rendimiento de la crianza animal frente al trato adverso</i>	120

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Visión esquemática de la revisión de la literatura	12
<i>Figura 2.</i> Responsabilidad Social Empresarial vs Valor Compartido.....	19
<i>Figura 3.</i> Representación del modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood.	53
<i>Figura 4.</i> Representación del modelo matriz poder-interés de Gardner.....	54
<i>Figura 5.</i> Representación del modelo matriz amenaza-cooperación de Savage.	56
<i>Figura 6.</i> Matriz de tabulación de criterios del modelo ComprometeRSE.	57
<i>Figura 7.</i> Matriz de tabulación de la herramienta de Jerarquización de grupos definitivos.	58
<i>Figura 8.</i> Ubicación de agentes para la selección de estrategias de RSE de reacción o de iniciativa en el modelo de Garralda.....	59
<i>Figura 9.</i> Matriz de calificación para la evaluación del impacto de las acciones sociales.....	60
<i>Figura 10.</i> Matriz de calificación para la evaluación de la factibilidad de las acciones propuestas.....	60
<i>Figura 11.</i> Matriz de determinación de prioridad para las acciones sociales propuestas.....	61
<i>Figura 12.</i> Representación gráfica de la priorización en la implementación de las acciones sociales propuestas.	61
<i>Figura 13.</i> Ejemplos de diagramas de Radar de grupos de interés.....	75
<i>Figura 14.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Accionista.....	82
<i>Figura 15.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Colaborador.....	83
<i>Figura 16.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Cliente.	84
<i>Figura 17.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Proveedor.....	85
<i>Figura 18.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Comunidad.	86
<i>Figura 19.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Medio Ambiente.....	87
<i>Figura 20.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Gobierno y Sociedad.	88
<i>Figura 21.</i> Diagrama de radar del grupo de interés – Grupos de interés.....	89

<i>Figura 22.</i> Matriz poder interés de Gardner. Resultado de la priorización de stakeholders aplicando la Matriz Poder – Interés de Gardner.....	91
<i>Figura 23.</i> Presentación de la aplicación del modelo de urgencia, legitimidad y poder..	95
<i>Figura 24.</i> Representación gráfica de la priorización de las propuestas de mejora.	113
<i>Figura 25.</i> Distribución de producción de yuca por departamento.	116
<i>Figura 26.</i> Potencial energético biomasa residual del Perú.....	118
<i>Figura 27.</i> Matriz de consistencia	123



Resumen Ejecutivo

A pesar que la Responsabilidad Social Empresarial ha cobrado importancia en nuestro país desde ya hace varios años, no existen estudios que permitan conocer su grado de integración en la cadena alimentaria del Perú. Esta investigación presenta un diagnóstico actual de la Responsabilidad Social Empresarial en la cadena alimentaria peruana, así como plantear propuestas para mejorar su adopción en la cadena. Se llevaron a cabo encuestas a colaboradores de mando medio del área de operaciones de importantes empresas del sector de alimentos y bebidas, a fin de conocer su percepción sobre la situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial en sus empresas. Los interesados clave a atender de la cadena alimentaria se eligieron en base a los resultados de las encuestas, y a la priorización estratégica de interesados. Las propuestas de mejora se plantearon a partir del contexto social y económico del sector de alimentos y bebidas del Perú, y de las dimensiones menos atendidas de la Responsabilidad Social Empresarial en la cadena alimentaria peruana según las respuestas de los encuestados. La priorización de las propuestas de mejora se hizo evaluando el impacto social y económico, así como su factibilidad de ejecución. Los resultados del estudio servirán como punto de partida para futuras implementaciones estratégicas de mejora de la RSE en la cadena alimentaria peruana.

Abstract

In spite of the fact that Social Entrepreneurial Responsibility has become significant in our country for a few years now, there are no available studies to enable us to know the degree of integration in the food chain of Peru. This research highlights an up to date diagnosis of Social Entrepreneurial Responsibility in such chain, as well as making available new proposals to improve its adoption. Surveys were performed with medium command collaborators in the operation area of important companies in the food and drink sector to get to know what they perceived about the current status of Social Entrepreneurial Responsibility in their companies. Key stakeholders of the food chain were selected based according to the survey results, and the strategic prioritization of those involved. Improvement proposals were offered starting with the social and economic food and drink sector of Peru, and those aspects less taken into account in the Social Entrepreneurial Responsibility of this area in Peru, according to the answers provided by those surveyed. Prioritization of improvement proposals was made through evaluation of the social and economic aspects, as well as their feasibility for execution. The study results will be used as a starting point for future RSE improvement strategy implementations in the food chain of Peru.

Capítulo 1: Introducción

Como respuesta a recientes demandas sociales, medioambientales y económicas, fundamentadas en la exigencia básica de respeto a los derechos humanos, la concreción de la justicia social y el reconocimiento de los derechos laborales y las condiciones mínimas de trabajo; diversas organizaciones a nivel mundial han comenzado a comprometerse socialmente con su entorno, independientemente del tamaño y/o su actividad económica (Sotomayor, 2013).

El sector de productos alimenticios y bebidas, denominación dada por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), no es ajeno a estas iniciativas (Naciones Unidas, 2009). Desde hace algunos años diversas empresas del sector han comenzado a tomar acción frente a conflictos sociales y medioambientales; tales como la escasez de cosechas, insuficiente abastecimiento de alimentos, distribución desigual de alimentos en las economías de mercado, baja calidad nutricional y la contaminación de alimentos consumidos por la población. También existen organizaciones no gubernamentales que han empezado a trabajar con grandes consorcios empresariales a favor de una repartición más uniforme de los beneficios a lo largo de toda la cadena alimentaria; así por ejemplo, en el sector analizado, aparece el movimiento de comercio justo, con el fin de que los agricultores, principales proveedores de ciertas materias primas claves, obtengan un margen justo por el producto ofrecido (Parra, 2010).

La situación descrita anteriormente llevó a la adopción de diversos mecanismos en busca de equidad en el accionar empresarial como base de un desarrollo sostenible; siendo uno de los más trascendentales, y de aceptación mundial, la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE). La adopción de estrategias socialmente responsables ha demostrado ser una solución rentable y justa en todos los sectores (Gonzales, Donate & Guadamillas, 2014).

Nuestro país no es indiferente a esta problemática, y esto se evidencia también en el sector alimentario peruano. Por ejemplo, la Corporación Lindley, dentro de su estrategia de sostenibilidad, en el año 2014, creó el programa *Destapando mi emprendimiento*; el cual busca promover el espíritu emprendedor en las mujeres residentes en el distrito de Pucusana que han comenzado un negocio; y así se les brinda acceso a conocimientos y herramientas para su crecimiento personal, familiar y empresarial, buscando generar un impacto económico a través de la mejora de sus ingresos (Lindley, 2015).

Sin embargo, el camino hacia la adopción de una operación responsable recién se abre paso, lo que nos exige establecer medidas tanto de corto como de largo plazo; para ello es importante conocer el panorama actual de estos esfuerzos. La presente investigación nos obliga a preguntarnos ¿existen estudios que describan el grado de integración de la RSE en la cadena alimentaria? ¿Se tiene evidencia sobre estrategias efectivas para la adopción de la RSE en la cadena alimentaria? Atendiendo esta necesidad, el presente estudio tiene dos objetivos claros: primero, describir la situación actual de la RSE en la cadena alimentaria en nuestro país; y segundo, desarrollar un conjunto de propuestas que sirvan de pauta para una mejor adopción de la RSE como parte de la estrategia organizacional de este sector.

1.1. Antecedentes

La publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, escrito por el profesor de economía Howard R. Bowen en 1953, marcó el comienzo de la era moderna de la responsabilidad social empresarial. Desde los años 60, las empresas atravesaron diferentes estadios de compromiso con el medio ambiente, la sociedad y grupos que se ven directamente afectados por las operaciones empresariales. La evolución se ha dado desde una visión filantrópica, pasando por las bases de desarrollo sostenible, la confiabilidad corporativa, representada por el triple balance, hasta llegar a la concepción de la RSE y sus ocho dimensiones según la ISO 26000 (Marquina et al., 2011). Sin embargo, la RSE no ha sido el

único movimiento que pretende minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente y la sociedad, así se presenta el valor compartido como una respuesta eficiente y eficaz sobre el arduo y complicado proceso de adoptar, en la estrategia de la empresa, medidas que satisfagan las necesidades de los interesados en sus ocho dimensiones; el valor compartido busca la adopción de medidas que mejoren la competitividad de la empresa a la vez que genere una mejora económica en la sociedad (Porter & Krammer, 2011).

La conciencia por una práctica responsable ha abarcado todos los sectores, así, en el sector alimentario, hay una preocupación por el impacto de las operaciones, 15-40% del total del consumo privado, el consumo de recursos naturales y la seguridad sanitaria en los productos finales es uno de los temas más críticos en el ámbito empresarial (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Mäkelä, Järvelä & Timonen, 2013). El aseguramiento de factores tales como la inocuidad en esta industria exige un mayor control en cada uno de sus etapas, situación similar cuando de gestionar la RSE se habla (Wiese & Toporowski, 2013).

Por otra parte, la obligación de medir la eficacia de todo esfuerzo empresarial ha promovido diversos mecanismos y formas de establecer una métrica objetiva sobre el grado de adopción de la RSE en la estrategia empresarial. Herramientas aplicables a todo sector y desarrollados en diversas partes del mundo. Así, en nuestro país, los indicadores ETHOS-Perú 2021 fueron lanzados en el año 2010 en la ciudad de Lima para un público de 160 personas aproximadamente; el cuestionario fue adaptado a la realidad nacional con el apoyo de empresas de diversos sectores industriales. Las 13 empresas completaron el cuestionario, y siete lo hicieron el año siguiente (Perú 2021). Actualmente existen diversas empresas que vienen empleando los indicadores ETHOS-Perú 2021 para la evaluación de la RSE en la organización; un ejemplo es el caso de la empresa Scotiabank Perú que comenzó a utilizar los indicadores ETHOS-Brasil en el año 2009; y a partir del 2011, empezó a trabajar con el cuestionario adaptado por Perú 2021 (Scotiabank, 2011).

Para el caso del sector de alimentos y bebidas, empresas como Alicorp, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston y Coca Cola Servicios del Perú ya vienen midiendo su RSE a través de esta herramienta; y a través de un informe de diagnóstico emitido por la organización Perú 2021, expresado en gráficos y tablas, pueden compararse con otras empresas, pero los resultados de los indicadores de cada empresa son confidenciales, no están disponibles al público, salvo que la empresa lo acepte (Perú 2021). A pesar de las evidencias de la aplicación de los indicadores ETHOS-Perú 2021, en diversos sectores, existen aspectos específicos e importantes de la industria alimentaria que no son identificados en la evaluación, tales como responsabilidad nutricional, seguridad alimentaria, bienestar animal y biotecnología, motivo que lleva a emprender el presente estudio.

Por otra parte, algunos estudios realizados en el sector de productos alimenticios y bebidas a partir del uso de los indicadores de medición sirvieron como base para el planteamiento de proyectos de mejora de la RSE y el combate a la pobreza. Tal es el caso de las organizaciones CERES y ADEC, símiles de Perú 2021 en los países de Ecuador y Paraguay respectivamente; que, junto a las empresas focales de la cadena alimentaria, proponen potenciar a pequeños agricultores a través de capacitaciones, y así integrarlos en la cadena de valor como forma de garantizarles estabilidad, fidelización, provisión adecuada y valor agregado (PLARSE, 2012). Sin embargo, en nuestro país no se ha encontrado evidencia de estudios específicos que permitan a las empresas medir el grado de adopción de la RSE como parte de su visión empresarial, específicamente en el rubro alimentario.

Por último, uno de los objetivos que tiene el presente estudio es brindar propuestas de mejora que fomenten la adopción de la RSE dentro de su estrategia; es así que su formulación está orientada a mejorar la situación actual en la que se encuentran las empresas de la cadena alimentaria con respecto a la RSE. El presente estudio busca servir como referencia para la formulación y evaluación de propuestas de mejora que se adapten a la estrategia empresarial.

1.2. Definición del Problema

La sociedad se enfrenta actualmente a graves problemas como el rápido agotamiento de recursos en el mundo, el calentamiento global y el consumo excesivo de bienes y recursos (Virakul, 2015). Asimismo, la desigualdad social relativa al acceso de servicios básicos e ingresos económicos demuestra que América Latina posee uno de los mayores índices (IARSE, 2007). La industria de alimentos también ha contribuido con estos problemas. La crisis agrícola mundial del 2011 generó el aumento vertiginoso de los precios de los alimentos; provocando un azote de hambruna y desnutrición en los países subdesarrollados: llevando a 40 millones de personas a la extrema pobreza; crisis provocada por el encarecimiento de la cadena productiva de alimentos y los usos alternativos de las materias primas (Hemphill, 2013).

La segunda encíclica del Papa Francisco (2015) llamó a tomar conciencia del consumismo ciego de los recursos naturales, consumismo derivado de los diversos sectores siendo el alimenticio uno de ellos, depredando los campos y consumiendo la biodiversidad de manera desproporcional a las necesidades reales.

Es urgente la necesidad de implementar mecanismos que promuevan un desarrollo sostenible y fomenten la inclusión social, la cual ha sido relegada de los planes políticos y empresariales durante décadas. No se han identificado estudios específicos sobre el nivel de adopción de la RSE en la cadena alimentaria del Perú, con lo cual se crea un escenario incierto sobre cómo mejorar y a qué nivel, por lo que resulta evidente la importancia de la realización del presente estudio, asimismo se presentan propuestas con el fin de incorporar las bases de la RSE en la estrategia empresarial para el sector materia de estudio.

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito de este estudio fue describir la situación actual de la RSE de la cadena alimentaria en el Perú; tomando como base este diagnóstico, contribuir con propuestas para

su mejora en este sector de nuestro país. El estudio demandó la realización de encuestas a los mandos medios de las áreas de operaciones de las empresas más representativas del sector de alimentos y bebidas en nuestro país.

La metodología de investigación se basó en el uso de la técnica de encuestas según lo recomendado por la organización Perú 2021, adaptando el cuestionario ETHOS-Perú 2021 a un marco específico para el sector alimentario, tomando como referencia las dimensiones de la RSE en la cadena alimentaria. Además, en base a los resultados obtenidos de las encuestas, a la priorización de interesados y al contexto social de la cadena alimentaria peruana, se plantearon propuestas de mejora para los *stakeholders*, clave de la cadena alimentaria. Las propuestas recomendadas tienen como principales criterios el impacto sobre la sociedad, el medio ambiente y un alto impacto transversal en la cadena alimentaria y el cumplimiento del *triple bottom line* que es un marco contable que mide la sostenibilidad de una organización mediante su impacto en el mundo a partir de su rentabilidad y valor de los accionistas; las cuales fueron evaluadas considerando su impacto social y económico, además de su viabilidad de ejecución.

Para tal efecto, se determinó una muestra por conveniencia de 20 empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas en el Perú.

1.4. Importancia de la Investigación

Desde hace unos años, las empresas no solo deben generar utilidades para los accionistas; sino también, deben ser sostenibles: el concepto de la RSE comienza a ser estratégico para las organizaciones a nivel mundial.

Ante la falta de investigaciones realizadas sobre propuestas de mejora de la RSE en la cadena alimentaria en el sector de alimentos y bebidas en el Perú, el presente estudio ofrece un aporte significativo a las empresas del sector; contribuyendo con propuestas que mejoren la gestión de la RSE, tomando en cuenta un alto impacto ya sea económico, social o

medioambiental. Además, el presente estudio puede establecerse como punto de partida para futuras investigaciones y comparaciones según la evolución en el sector.

1.5. Naturaleza de la Investigación

El estudio es de alcance descriptivo y ha sido desarrollado bajo el paradigma cuantitativo. La presente investigación es del tipo aplicada, ya que por medio de las encuestas se diagnosticó la situación actual de la RSE en la cadena alimentaria del Perú; luego, a través de herramientas como mapas y matrices se priorizaron los principales *stakeholders* de la cadena alimentaria; finalmente, se plantearon propuestas para la mejora de la RSE en la cadena alimentaria.

El uso de indicadores cuantitativos para medir el grado de adopción de la RSE por parte de las organizaciones en Latinoamérica, se le atribuye al instituto ETHOS de Brasil; ya que, en el año 2000, comenzó a trabajar con un cuestionario que sirve actualmente como patrón para otras organizaciones de RSE de la región (Indicadores RSE Perú 2021). En el caso de la priorización de interesados se tiene como base los modelos de Mitchell, Agle y Wood, la matriz de Gardner, la del modelo Compromete RSE, entre otros. Las propuestas planteadas, para la mejora de la RSE en la cadena alimentaria peruana, fueron evaluadas considerando su impacto social y económico, su viabilidad de ejecución y el cumplimiento del triple balance. La literatura revisada incluyó trabajos de investigación publicados en idioma español e inglés, relativos a RSE; específicamente, su medición y adopción en la cadena alimentaria; además del sector de alimentos y bebidas a nivel y mundial y nacional.

1.6. Definición de Términos

Los términos más usados en el presente estudio fueron los siguientes:

Cadena Alimentaria es un grupo de compañías que, trabajando todas en conjunto, buscan entregar productos alimentarios seguros e inocuos al consumidor final (Maloni y Brown, 2006). Desde el punto de vista operacional, la cadena alimentaria es la integración de

los procesos claves del sector de alimentos y bebidas, a fin de maximizar la rentabilidad total de la cadena. La cadena incluye al proveedor, la empresa manufacturera o procesadora, los distribuidores y los comercializadores (Maloni y Brown, 2006).

Empleado de mando medio son los ejecutivos que conocen de cerca la labor de sus equipos de trabajo, los empleados más valiosos y los canales vitales de comunicación; son quienes controlan el cumplimiento de las metas a mediano y largo plazo de la organización (Claveria, 2010).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el deber que tiene la organización de maximizar sus efectos positivos y minimizar los negativos con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad (Marquina et al., 2011).

Stakeholders son “aquellos individuos o grupos que pueden afectar o son afectados por la organización” (Marquina, et al., 2011, p. 12).

Triple Bottom Line (TBL) es un marco contable que mide la sostenibilidad de una organización mediante su impacto en el mundo a partir de su rentabilidad y valor de los accionistas, el impacto sobre la sociedad y el medio ambiente (Hall & Slaper, 2011).

1.7. Supuestos

Para el desarrollo del presente estudio, se establecieron los siguientes supuestos: (a) los colaboradores encuestados respondieron el cuestionario de manera honesta, (b) los colaboradores encuestados cuentan con conocimientos de la gestión de la RSE en sus empresas, y (c) los resultados de la encuesta, realizada a cada trabajador, representan la situación real de su empresa.

1.8. Limitaciones

El presente estudio está limitado a empresas del sector de alimentos y bebidas del Perú. Además, se contaron con las siguientes limitaciones: (a) reducido número de personas que accedieron a completar las encuestas debido a su poca disponibilidad y/o

desconocimiento del tema, y (b) la validez del estudio estuvo limitado por la confiabilidad del instrumento usado.

1.9. Delimitaciones

El estudio tuvo cuatro delimitaciones: (a) solo un trabajador fue contactado por empresa, (b) los encuestados deben ser empleados de mando medio de las áreas de operaciones de sus empresas, (c) empleados residentes en la ciudad de Lima, y (d) dentro de la cadena alimentaria solo se escogieron empresas productoras y comercializadoras, debido a que son las empresas focales de sus cadenas de suministro y además cuentan con un alto poder de injerencia sobre las demás empresas, algunas están integradas verticalmente y sus empleados se adaptan al perfil definido del encuestado. El estudio evaluó el nivel de adopción de la RSE en función de la percepción del trabajador de mando medio de la empresa en evaluación, con respecto al grado de impacto en sus *stakeholders*; permitiendo identificar las brechas en esta adopción y planteando propuestas que mejoren su situación.

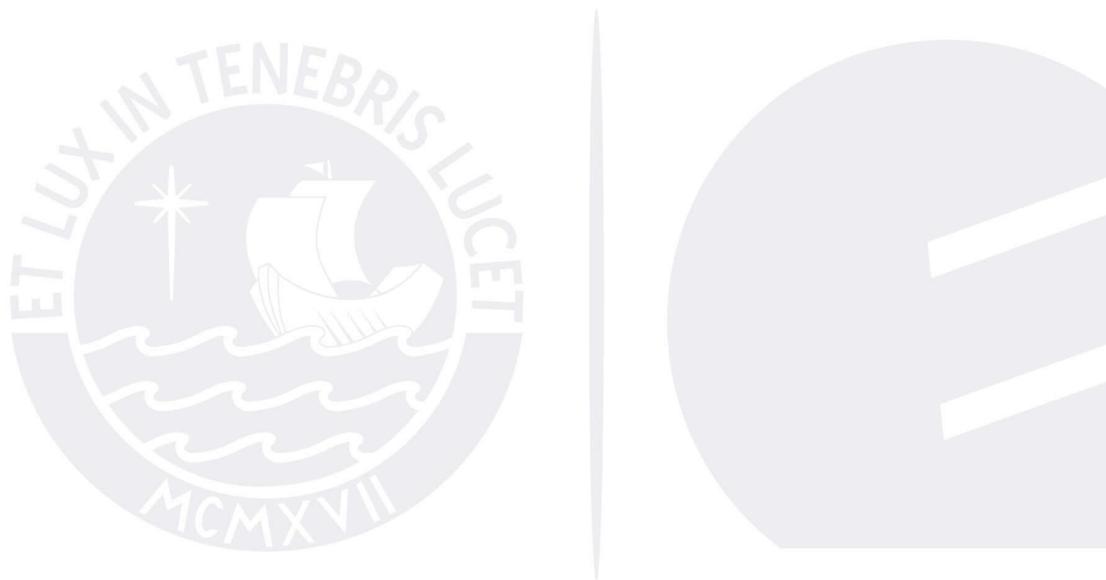
En relación al proceso de formulación de propuestas que buscan mejorar la situación de la RSE, en la cadena alimentaria, se abordó la evaluación interna y externa desde el punto de vista del resultado obtenido de las encuestas; así como el grado de impacto de cada interesado sobre la organización.

1.10. Resumen

Desde los inicios de la preocupación por entablar un equilibrio entre las operaciones empresariales, el ambiente y la sociedad, se ha marcado una clara evidencia de la importancia de la adopción de la RSE en el ámbito empresarial (Bowen, 2013). Una importante producción intelectual así lo demuestra. La cadena alimentaria, objeto del presente estudio, está llamada a atender los reclamos de sus operaciones, uno de los de mayor impacto en el mundo.

Sin embargo, la sola proclamación de que una empresa es socialmente responsable no queda del todo claro. Es necesaria una base objetiva que lo demuestre; por medio de la aplicación de mecanismos que evalúen el grado de internalización de estos lineamientos, siendo insuficiente la información relevante sobre este en nuestro país. Asimismo, la necesidad de proyectos o propuestas que contribuyan con una mejor gestión de la RSE en el sector alimentario va en aumento en los últimos años.

En el capítulo dos, se presentará y discutirá los precedentes e investigaciones previas desarrolladas en torno a la adopción de la RSE en las organizaciones.



Capítulo 2: Revisión de la Literatura

A continuación, se presenta una revisión conceptual, así como un análisis de la literatura existente sobre la evolución y actualidad de la RSE en el mundo de ecoeficiencia, innovación social y valor compartido. También se incluirá una revisión de la literatura acerca de las herramientas de diagnóstico, evaluación y medición de la RSE que se utilizan actualmente; además de los instrumentos para realizar la priorización de los grupos de interés.

El objetivo de esta sección es obtener un profundo conocimiento de la RSE; es decir, tener claramente definida la cadena alimentaria y cómo esta adopta a la RSE en el desarrollo de su actividad. La Figura 1 muestra un resumen de lo que se presenta en este capítulo.

2.1. Documentación

La revisión se centró en investigaciones, publicaciones y reportes en inglés y castellano; publicados a partir de 2006 y existentes en las bases de datos del centro de documentación de *CENTRUM* Católica: *EBSCOhost*, *ProQuest*, *JStor*, *Emerald*, *Google Scholar* y *ProQuest Digital Dissertations*; además de algunas tesis relacionadas al tema de RSE que se encontraron en la biblioteca del *CENTRUM*. De manera complementaria, se consultó también algunos trabajos encontrados en internet.

2.2. Inicios y evolución de la RSE

Marquina (2009), de manera extensa y profunda, abordó los inicios del concepto RSE; brindándonos una visión clara de su evolución y cómo este se va enriqueciendo con los aportes de diferentes corrientes de pensamiento, que están, de alguna manera, orientadas por las exigencias de la sociedad, cuya percepción de la ética se ve influenciada por el contexto socioeconómico que se vivió en las diferentes etapas del desarrollo económico, fundamentalmente, capitalista que encuentra su origen en la primera revolución industrial.

Marquina (2009) señaló que la RSE tuvo su origen bajo dos propuestas relativamente antagónicas; como son la basada en un interés económico por parte de los dueños de



Figura 1. Visión esquemática de la revisión de la literatura

empresas del norte de Europa, que daban beneficios sociales a sus trabajadores para retener a su fuerza laboral; y por otro lado, a los empresarios angloamericanos que asociaban por tradición a la responsabilidad social con la filantropía y la caridad, pasando por diferentes etapas como germinación, surgimiento, desarrollo y generalización, y auditoría.

La etapa de germinación empezó durante las últimas décadas del siglo XIX, durante esta etapa surgieron los términos filantropía empresarial y capitalismo del bienestar. En esta etapa, no existe evidencia de ninguna regulación a las empresas sobre el particular. La etapa de surgimiento se enfocó en los valores y principios gerenciales, este fue un periodo normativo de naturaleza ética y filosófica, en el cual mucha gente culpó de la gran depresión a la codicia de los empresarios. Esto generó que el gobierno de los Estados Unidos interviniera, a través de la regulación entre los años 30 y los 60, decretando que los trabajadores tenían derecho a la negociación sindical, compensaciones por desempleo y pensiones ofrecidas directamente por el gobierno y no por las empresas, prácticas que adoptaron las grandes empresas. Esta etapa se caracterizó por el surgimiento del concepto formal de RSE (Marquina, 2009).

Marquina (2009) mencionó que la discusión académica de la RSE se inició en los años 50 con la publicación del libro *La responsabilidad social del hombre de negocios*, en el que Bowen (2013) examina el entorno legal previo a la gran depresión, concluyendo que el fracaso de las prácticas empresariales en alcanzar estándares éticos fue un factor que contribuyó con la gran depresión; a raíz de esto se proponen puntos de vista filosóficos del enfoque ético, las teorías del contrato, justicia social y derechos humanos en el que se prima la confianza, el buen comportamiento, la justa distribución de los bienes y en el que los derechos de propiedad no pueden nunca estar por encima de los derechos humanos.

La etapa de desarrollo empezó en los años 60, se promulgaron leyes de derechos civiles y aparecieron organismos reguladores que se enfocaban en proteger los derechos laborales, civiles y la protección medioambiental, en un marco de consumismo y activismo social, con más conciencia por el bien social y medioambiental. En este marco se modifica el concepto original al hacer que la RSE no sea solamente una obligación ética, sino una estrategia gerencial orientada a la acción (Marquina, 2009).

El foco de las investigaciones sobre la RSE en los años 60 y 70 se trasladó a la capacidad de la empresa para responder a su entorno bajo el término responsabilidad social empresarial o RSE. Esta etapa se caracterizó por conferencias y comisiones a nivel mundial; a raíz de esto, se incorporaron conceptos de desarrollo sostenible como aquel "que cubre las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones del futuro de cubrir sus propias necesidades", dándole a las empresas un papel más proactivo en la protección del medio ambiente por ser causantes directos y además por tener los recursos necesarios para atacar esos problemas (Marquina, 2009).

A partir de esto, muchos líderes empresariales y corporaciones han mostrado su apoyo a los principios del desarrollo sostenible, el surgimiento y evolución de estos principios ha tenido un impacto notable sobre el concepto de RSE, lo que ha dado como resultado dos contribuciones significativas al concepto: la incorporación de la variable ambiental, como una de las principales expectativas que deben ser cubiertas, y la sostenibilidad. En esencia, las organizaciones deben satisfacer no solo las expectativas actuales de la sociedad, sino también las de las futuras generaciones. Más aún, la preocupación ambiental causó que la RSE se traslade del nivel teórico y filosófico hacia una dimensión más concreta y práctica: la necesidad urgente de la empresa de responder a su entorno (Marquina, 2009).

En la Etapa de Generalización y Auditoría entre los años 80 y 90, la teoría de la audiencia relevante contribuyó significativamente con el desarrollo de la RSE. Esta teoría propone que la responsabilidad del negocio no es con la sociedad en general; sino con sus grupos de interés relevantes: accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad, cuestionando el paradigma que considera que la maximización de los retornos financieros de los accionistas es la única responsabilidad social de la empresa, el enfoque se trasladó de la compañía y sus responsabilidades a los grupos sobre los que la compañía tiene responsabilidades. La globalización y sus tendencias generaron un interés creciente en la RSE, surgiendo el concepto de Desempeño Social de la Empresa (DSE) que refleja la existencia de interacción entre los principios de la RSE1, los procesos de la RSE2 y las políticas desarrolladas para tratar los asuntos sociales. El concepto del DSE creó una demanda por la ejecución de auditorías orientadas a medir el desempeño social de la empresa, proporcionando lineamientos para sistematizar y mejorar sus esfuerzos de manejo ambiental, surgiendo organizaciones independientes como la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que otorga la certificación medioambiental ISO 14000, así como la certificación social SA 8000 y la Iniciativa para un Reporte Global GRI (Marquina, 2009).

A principios de los años 90, debido a la globalización, se prestó atención a los asuntos relacionados con las relaciones internacionales, el papel del Estado en los países en desarrollo y la manera en que los negocios internacionales dañaban a estos países se convirtieron en elementos importantes de la RSE. Los modelos iniciales del DSE estaban "enfocados en distinguir analíticamente entre las diferentes dimensiones de los conceptos de la RSE, tales como el contenido prescriptivo y dimensional del DSE; las responsabilidades económicas y legales versus las éticas y filantrópicas; o los principios, procesos y políticas inherentes en el DSE". El impacto de la preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad, iniciado en la etapa previa y la propuesta de conceptos de auditoría, como el del triple balance,

provocaron la inclusión de tres dimensiones de sostenibilidad dentro del concepto de la RSE: el balance social, el ecológico y el económico. El balance económico se refiere al desempeño financiero de la empresa y la sostenibilidad de su negocio, el balance ambiental tiene que ver con el impacto de los productos y las operaciones de la empresa sobre el medio ambiente y la naturaleza de sus emisiones y desperdicios, el balance social se enfoca en la diversidad étnica y de género, en los salarios y las horas de trabajo, seguridad del personal y las contribuciones que la empresa hace a los servicios comunitarios (Marquina, 2009).

La contabilidad e información del triple balance generó el concepto de confiabilidad corporativa. La confiabilidad corporativa incorporó esas tres mediciones en una única medición integral: el Índice de Bienestar Económico Sostenible, en el cual la medición del valor agregado económico del bienestar es ajustada mediante la resta de los costos asociados con factores tales como el desempleo y la contaminación ambiental. A fines de los años 90, el término sostenibilidad corporativa surgió como un nuevo paradigma empresarial. Al tiempo que el concepto incluyó la necesidad de crecimiento y rentabilidad, también enfatizó la protección del medio ambiente, la justicia social, la equidad, y el desarrollo económico; así como la difusión pública de este desempeño. En esta etapa, las principales contribuciones para una conceptualización más adecuada de la RSE establecieron que la atención no debía enfocarse en la sociedad como un todo, sino en la sociedad representada por aquellos grupos relevantes con los que la empresa tiene permanente contacto: accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales (Marquina, 2009).

Debido a las diferentes corrientes de pensamiento y contextos, no existe una sola definición de RSE: responsabilidad social empresarial, ciudadanía corporativa, filantropía corporativa, apoyo corporativo, involucramiento corporativo con la comunidad, relaciones comunitarias, asuntos comunitarios, desarrollo comunitario, ciudadanía global, marketing social corporativo, sociedad y empresa, administración de asuntos sociales, política pública y

empresa, manejo de audiencias relevantes, confiabilidad corporativa y sostenibilidad corporativa. También es relevante la siguiente definición: "la obligación que tiene una organización de maximizar sus impactos positivos y minimizar los negativos al ser un miembro de la sociedad que contribuye y se compromete con sus necesidades y aspiraciones" (Marquina, 2009).

En resumen, Marquina (2009) concluyó que las investigaciones sobre la RSE hasta el 2009, han generado resultados cuyos frutos se ven reflejados en la evolución, enriquecimiento y profundización del concepto. La RSE hasta ese año se constituyó sobre ocho dimensiones: (a) valores éticos, (b) beneficios económicos, (c) medio ambiente, (d) expectativas o demandas sociales, (e) estrategia gerencial orientada hacia la acción, (f) grupos de interés relevantes, (g) sostenibilidad, y (h) responsabilidad y auditoría social. Una nueva definición de la RSE se obtiene de la norma (ISO 26000, 2010). Esta última la define como: "La responsabilidad de una organización, ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos), ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente" (ISO 26000, 2010).

2.2.1. Ecoeficiencia

La ecoeficiencia busca cambiar la percepción que tiene el sector industrial en torno la contaminación ambiental; no ser los causantes, sino, todo lo contrario, ser totalmente conscientes de que es muy importante la solución de la sostenibilidad y desarrollo mundial. El concepto del WBCSD (2000, p. 13) señala que la ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios a precios competitivos, que satisfagan las necesidades humanas y den calidad de vida, mientras progresivamente reducen los impactos ecológicos y el consumo de recursos a lo largo de su ciclo de vida; por lo menos hasta un nivel acorde con la capacidad de carga estimada de la tierra.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) ha definido la ecoeficiencia como “la eficiencia con la cual se usan los recursos ecológicos para satisfacer las necesidades humanas” y la formula como el cociente de dividir el valor de los productos y servicios producidos por una firma, sector o economía como un todo, entre la suma de las presiones ambientales generadas por la firma, el sector o la economía (Villavicencio, 2009).

2.2.2. Valor compartido

Un negocio necesita de una comunidad satisfecha, no solo para crear demanda de sus productos; sino también porque es beneficioso tener un ambiente de apoyo. Una comunidad necesita negocios exitosos para proveer puestos de trabajo y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que atentan contra la productividad y la competitividad de las empresas son contraproducentes, especialmente en una economía global donde las instalaciones y puestos de trabajo se pueden mover fácilmente a otros lugares (Porter & Kramer, 2011).

El concepto del valor compartido puede ser definido como políticas y buenas prácticas que aumentan la competitividad de la compañía, a la vez que incrementan las condiciones económicas y sociales simultáneamente hacia el interior de las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se debe concentrar en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso social y el progreso económico. El concepto se basa sobre la premisa que tanto el progreso económico y social pueden ser obtenidos usando principios de valor. El valor es definido como una relación beneficio costo, no solo como beneficios. (Porter & Kramer, 2011).

Las compañías pueden crear el valor económico creando valor social. Hay tres maneras distintas de hacer esto: repensando los productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo grupos de soporte la industria en las inmediaciones de la compañía. Cada uno de éstos es parte del círculo virtuoso del valor

compartido; mejorar el valor en un área, aumenta las oportunidades de las otras. El concepto del valor compartido cambia la manera de ver el capitalismo. Conectando el éxito de las compañías con la mejora social, abre las posibilidades de abordar las nuevas necesidades, la eficiencia, la diferenciación, y ampliación de mercados. (Porter & Kramer, 2011).

RSE	VALOR COMPARTIDO
<ul style="list-style-type: none"> - Valor: Bien hacer - Ciudadanía: Filantropía, sustentabilidad - Discrecional o en respuesta a la presión externa - Separado de la maximización de la ganancia - Agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales - Agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales - Impacto limitado por la huella corporativa y presupuesto RSE - Ejemplo: Comercio y compras equitativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor: Relación beneficio costo económicos y sociales - Compañía y comunidad juntos en la creación de valor - Esencial para competir - Esencial para la maximización de la ganancia - Agenda es especificada y generada al interno de la compañía - Alineado al presupuesto total de la compañía - Ejemplo: Transformar la adquisición para incrementar la calidad y rendimiento

Figura 2. Responsabilidad Social Empresarial vs Valor Compartido: Conexión con la rentabilidad y competitividad de los negocios. Adaptado de Porter, M. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

La habilidad de crear el valor compartido es aplicable a economías avanzadas y a países en vías de desarrollo indistintamente, aunque las oportunidades específicas serán diferentes. Las oportunidades tendrán una marcada diferencia por el lado de las industrias y compañías. Según Porter y Kramer (2011), crear valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social empresarial (RSE) pues se concentra en controlar las inversiones de las compañías en sus comunidades. Mientras los programas de RSE se concentran principalmente en la reputación y tienen una conexión limitada al negocio de la empresa, haciéndola difícil de justificar y mantener a largo plazo. En contraste, la CVC es esencial para la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de una compañía. Utiliza los recursos

únicos y la pericia de la compañía en crear el valor económico, a la vez que se crea valor social.

Para Nesta (2008), la innovación social propone nuevos productos, servicios o modelos para satisfacer las necesidades básicas insatisfechas. Siguiendo este pensamiento, OECD (2010) definió la innovación social como la búsqueda de nuevas respuestas a problemas sociales, mediante la identificación y entrega de productos o nuevos servicios que aumenten la calidad de vida de las personas y las comunidades, la identificación e implementación de nuevos procesos de integración laboral de mercado, nuevas competencias y puestos de trabajo.

Harris y Albury (2009), mencionaron que la innovación social es guiada por el bien social y público y el deseo de identificar las necesidades sociales que no han sido atendidas por el mercado o el estado. Puede tener lugar dentro o fuera de los servicios públicos, puede ser desarrollada por el sector público privado o terceros y necesariamente debe abordar los desafíos sociales más importantes.

Como consecuencia, luego de la revisión literaria se presenta la siguiente definición sobre la RSE, que implica la gestión de una empresa que posee una estrategia gerencial en base a inversiones socialmente responsables, sustentada en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados a través de las actividades del negocio.

Actualmente se vienen gestionando distintas estrategias relacionadas con la RSE como la innovación social, ecoeficiencia, cadena de suministro verde, entre otros. Considerando lo anterior para la toma de decisiones, siempre debe primar el principio del bien común, contribuyendo con el desarrollo sostenible mediante la adopción de medidas que equilibran las demandas de todos los grupos de interés relevantes (gobierno, accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades locales). Estas decisiones debieran maximizar el impacto positivo y minimizar los efectos negativos del negocio, al tiempo que deben

mantener su preocupación por las necesidades de largo plazo de la sociedad de forma tal que persistan en la búsqueda de cumplir las expectativas éticas, sociales, legales, medioambientales y comerciales de la sociedad, entre otras más, manteniéndola informada de su desempeño mediante los reportes de sostenibilidad, de los cuales existen diferentes estándares que serán revisados más adelante en el desarrollo del capítulo.

2.3. RSE y la Cadena Alimentaria

Según Maloni y Brown (2006), la cadena alimentaria consiste en un grupo de compañías que, trabajando todas en conjunto, buscan entregar productos alimentarios seguros e inocuos al consumidor final, y donde una de las compañías llamada empresa focal, tiene un alto grado de poder para incidir en todos los demás eslabones de la cadena; haciendo referencia a la cadena alimentaria americana, la misma incluye al agricultor, la empresa manufacturera o procesadora, los distribuidores, mayoristas, minoristas, supermercados, restaurantes y consumidor final. La industria alimentaria es un sector clave en cuanto a lo político, económico y social, y según la Comisión Europea, más de 17 millones de operadores y 32 millones de individuos están envueltos a lo largo de toda la cadena alimentaria (Iakovou, Vlachos, Achillas, & Anastasiadis, 2014).

En la década de los 90, surge el enfoque de los grupos participantes o *stakeholders*, en donde se asigna a la dirección de la empresa la obligación de realizar su gestión contando con los intereses de los grupos afectados por las actividades de la empresa como accionistas, empleados, socios, clientes y comunidades (López, Contreras, & Molina, 2011). El impacto de la cadena alimentaria en todos los *stakeholders* participantes se debería basar en la teoría de los *stakeholders*, que como todas las teorías de gestión estratégica tiene cierto contenido moral aunque a menudo es implícito, y hace referencia a que la organización y sus directivos tienen la obligación de garantizar que los *shareholders* o accionistas reciban un retorno justo

sobre su inversión, pero la empresa también tiene obligaciones especiales con las otras partes interesadas o *stakeholders* que van más allá de las requeridas por la ley (Manning, 2015).

Wiese y Toporowski (2013) indicaron que basta con que una sola compañía participante falle para que toda la cadena alimentaria lo haga, y esto también se aplica para la RSE. La empresa focal de la cadena alimentaria debe asegurarse que todos sus *stakeholders* actúen de manera socialmente responsable para que la cadena sea efectiva en términos de RSE. Los *stakeholders* están involucrados principalmente en dos aspectos para la RSE en la cadena alimentaria: los grupos de interés internos y externos tienen influencia directa en la declaración de la misión de la empresa focal y luego en las metas y objetivos referentes a RSE, y las partes interesadas actúan sobre sus intereses particulares, expectativas, experiencias y/o evaluaciones, esto último especialmente cierto para los consumidores como parte clave en la cadena de suministro de alimentos; así, Nestlé argumenta que el grado de aceptación sobre sus productos involucra percepción, opinión y valor dado por el consumidor final, así como también por ciencia (Manning, 2013).

En el contexto de la RSE, el sector alimentario enfrenta retos específicos en particular por tres razones: (a) el sector alimentario tiene un alto impacto y depende fuertemente de recursos naturales, humanos y físicos, (b) como la comida cubre una de las necesidades básicas humanas, la gente comienza a prestar más atención en lo que come, y (c) la cadena alimentaria tiene una única y multifacética estructura (Hartmann, 2011). Las empresas del sector alimentario vienen enfrentando rápidos cambios debido a una mayor conciencia y creciente preocupación de los consumidores por la trazabilidad de la cadena alimentaria, la seguridad alimentaria y el origen de las materias primas, el impacto ambiental de los procesos y productos, así como aspectos sociales como el bienestar de los animales (Forsman-Hugg et al., 2013). Existen estudios que demuestran que la alimentación representa del 15 al 40% de los impactos ambientales causados por el consumo privado, además, una parte importante del

total del impacto ambiental en la cadena alimentaria a menudo resulta de la producción agrícola y no del proceso de fabricación del producto final (Forsman-Hugg et al., 2013).

La problemática descrita anteriormente demanda que el sector de alimentos y bebidas tome conciencia y actúe, así por ejemplo la ETP Agenda de la Investigación Estratégica *Comida para Vida 2007-2020* del Área de Investigación Europea (SRA) propone las tres verdades claves: (a) mejorar la salud, el bienestar y la longevidad, (b) construir confianza en el consumidor en la cadena alimentaria, y (c) generar un sistema de producción sostenible y ético; según esta tercera verdad, las cadenas alimentarias deberían operar en una forma que se exploten y optimicen sinergias a favor de la protección ambiental, justicia social y crecimiento económico (Iakovou et al., 2014). La empresa General Mills, líder en alimentos congelados a nivel mundial, en el año 2011 comenzó su programa Socios para Soluciones Alimentarias (PFS) en una empresa social sin fines de lucro para construir una cadena alimentaria sostenible en economías en desarrollo; la misión del programa es mejorar los procesos alimentarios y fortalecer la cadena alimentaria a fin de mejorar el nivel de vida y crear oportunidades para el mayor número de gente posible, y el objetivo del programa en cinco años es ampliar su red de empresas en Estados Unidos y compartir sus talentos con más de 200 procesadoras de alimentos a través de 15 naciones africanas, y en el largo plazo, ampliar sus conocimientos y tecnologías a otras zonas en desarrollo a nivel mundial (Hemphill, 2013).

La adopción de la RSE en la cadena alimentaria comenzó a darse hace unos 15 a 20 años atrás, cuando se habló por primera vez del término enfoque total de responsabilidad, que añade los problemas sociales a los tradicionales operadores económicos en una cadena de suministro regular (Maloni & Brown, 2006). La literatura pone de manifiesto la importancia que viene cobrando la RSE en la cadena alimentaria, ciertas compañías vienen siendo presionadas por ONG's para que mejoren las condiciones de pago a sus proveedores

agrícolas, y además van apareciendo de manera más constante campañas a favor de mejorar el bienestar animal y las prácticas sostenibles por parte de los ganaderos (Maloni & Brown, 2006). Según un estudio de la Comisión Europea, una cadena de suministro o cadena alimentaria presenta varios problemas en los que la RSE ya viene dando soluciones, como prevenir el trabajo infantil, garantizar la libertad de asociación y negociación colectiva, proporcionar salarios que aseguren un nivel de vida adecuado, prevenir la fijación desleal de precios y asegurar la biodiversidad; así, varios países europeos como Portugal, Italia, Suecia y Dinamarca, han comenzado a establecer estructuras organizativas o grupos de trabajo sobre los derechos humanos a lo largo de todas las cadenas alimentarias, en conjunto con ministerios o departamentos gubernamentales (Williamson, Stampe-Knippel & Weber, 2014)

Smith (2008) indicó que la Comisión de Desarrollo Sostenible del Reino Unido combinó diferentes puntos de vista de varios *stakeholders* para crear una descripción global aplicable para una cadena alimentaria sostenible: (a) producir de manera segura productos saludables en respuesta a las demandas del mercado y asegurar que todos los consumidores tengan acceso a alimentos nutritivos; (b) apoyar la viabilidad y diversidad de las economías en comunidades rurales y urbanas; (c) permitir medios de vida viables para hacer sostenible el cuidado de la tierra, tanto a través del mercado como de pagos para beneficios públicos; (d) respetar y operar dentro de los límites biológicos de los recursos naturales, especialmente suelo, agua y biodiversidad; (e) lograr consistentemente altos estándares en desempeño ambiental reduciendo consumo de energía, minimizando recursos y usando energía renovable siempre que sea posible; (f) asegurar un ambiente de trabajo higiénico y seguro, así como un alto bienestar social y capacitaciones para todos los empleados involucrados en la cadena alimentaria; (g) lograr consistentemente altos estándares en salud y bienestar animal; y (h) mantener los recursos disponibles para el cultivo de alimentos y suministrar otros beneficios públicos a través del tiempo, excepto cuando los usos alternativos de la tierra son esenciales

para cumplir con otras necesidades de la sociedad. En mayo del 2009 se puso en marcha la mesa redonda de la cadena alimentaria sostenible de la Unión Europea, y la misma reunió agricultores y proveedores, productores de alimentos y bebidas, compañías de empaques y organizaciones de consumidores, y el objetivo fue desarrollar metodologías de asesoría ambiental para productos y estrategias para una comunicación más efectiva, así como diseñar reportes para dar a conocer las mejoras en el tema (Iakovou et al., 2014).

Son ocho las áreas que deben ser tomadas en cuenta para la industria alimentaria en cuanto a RSE: (a) bienestar animal, (b) biotecnología, (c) medio ambiente, (d) comercio justo, (e) salud y seguridad, (f) derechos humanos y laborales, (g) adquisiciones y, (h) comunidad; considerando las características de la cadena alimentaria regular, la implementación de prácticas de RSE se vuelve compleja, con la globalización los productos provienen de distintos orígenes, la importación de productos con bajos costos de producción justifica los costos logísticos en comparación con producción local, y la participación de muchas empresas en el proceso productivo es un desafío para asegurar la calidad de los productos (Wiese & Toporowski, 2013). Según Forsman-Hugg et al. (2013) son siete las dimensiones que hacen eficiente la RSE en la cadena alimentaria, desde el punto de vista del Triple Bottom Line: (a) bienestar y salud animal, (b) bienestar laboral, (c) seguridad alimentaria, (d) responsabilidad nutricional, (e) bienestar de la comunidad, (f) responsabilidad ambiental, y (g) responsabilidad económica. Iakovou et al. (2014) recomendaron que la RSE se establezca en la cadena alimentaria haciendo hincapié en la obtención de productos y servicios beneficiosos, en la prevención de la contaminación, en el reciclaje, en la energía limpia y en la gestión de sistemas con un objetivo de igualdad social.

La confianza y la reputación son elementos clave para determinar el comportamiento responsable de las grandes corporaciones de alimentos, por lo que es esencial para ellas obtener el control total de la amplia y compleja red de proveedores en la cadena alimentaria;

mientras que las grandes empresas son, por lo general, objeto de presiones externas para que comiencen a ser socialmente responsables, esto no ocurre para las medianas y pequeñas empresas, ya que esta presión viene desde dentro de la misma cadena alimentaria (Pulina & Timpanaro, 2012). La relación entre la adquisición de certificaciones en cuanto a RSE y economías de escala puede tener efectos adversos para las PyMEs en cadenas alimentarias, sin embargo, el hecho de que los consumidores y ciudadanos están pagando más por los aspectos éticos de las estrategias corporativas, persuadirá inevitablemente a las pequeñas y medianas empresas alimentarias a orientar sus decisiones hacia la comunicación de la RSE, reorganizar sus relaciones y estructuras internas a fin de que los costos relacionados sean sostenibles (Pulina & Timpanaro, 2012).

Aunque las evaluaciones de sostenibilidad e impacto ambiental se han enfocado tradicionalmente en la agricultura, investigadores y políticos recientemente han hecho intentos por desarrollar enfoques más sistemáticos al incorporar las etapas de la producción alimentaria, el comercio alimentario al por menor y específicamente el transporte en el marco de evaluación de la cadena alimentaria (Iakovou et al., 2014). En la actualidad se cuenta con los siguientes métodos de evaluación de sostenibilidad en el sector alimentario: costeo económico de granja, enfoque del ciclo de vida para los impactos en sostenibilidad, millas alimentarias, contabilidad energética en ciclo de vida del producto, balance de masa en sector alimentario, huella ecológica e indicadores agrícolas de sostenibilidad (Iakovou et al., 2014). Y es que toda propuesta de mejora de la RSE debe medir su impacto, tanto económico para la empresa que la realiza como social para el grupo de interesados a quienes afecta; las empresas se benefician de la RSE mediante la mejora de la reputación, satisfacción moral, y sobre todo aumenta la confianza entre el vendedor y el consumidor, este clima hace que los costos de transacción sean más bajos y permite a las empresas mejorar su posición competitiva (Pulina & Timpanaro, 2012).

2.4. La RSE y la estrategia de las empresas

En el presente trabajo se plantearán propuestas para mejorar la RSE en la cadena alimentaria del sector de alimentos y bebidas del Perú, teniendo en cuenta lo anterior es que se debe entender que la RSE debe ir en estrecha relación con las estrategias de las empresas debido a que afecta sus intereses económicos. Toro (2006) indicó que desde los años 80 ya existía el interés de muchos autores en relacionar las estrategias de las empresas con la RSE, que no se trataba de una práctica meramente filantrópica y que por el contrario se obtenían beneficios económicos importantes. Este autor refirió algunos estudios de los años 90 que muestran que una adecuada atención a los diversos *stakeholders* tiene consecuencias positivas para el desempeño financiero de las empresas. La clave de estas intenciones es saber cómo reorientar la RSE hacia una perspectiva más estratégica y deja como idea la de relacionar la RSE con la misión y el plan estratégico.

Por otro lado, el Fondo Multilateral de Inversiones (2011), en su manual de gestión destacó la importancia de generar un espacio para la RSE dentro de la organización y sus estrategias que se traduzcan en actividades efectivas y responsables que relacionen la empresa y sus grupos de interés. Para conseguir esto indicó que es necesario integrar las empresas con tres elementos:

1. Utilización de instrumentos adecuados para la gestión de la RSE; algunos de los cuales se han mencionado en este capítulo se desarrollarán en el capítulo tres.
2. Alinear las acciones de RSE con los objetivos de la empresa; en el capítulo cuatro de este trabajo se presentarán los objetivos y lineamientos propuestos para la cadena alimentaria del sector de alimentos y bebidas del Perú.
3. La necesidad de que la RSE sea gestionada de manera transversal basándose en buenas prácticas de gobierno y liderazgo en donde la participación de la alta dirección es fundamental.

En el capítulo cuatro se muestran las propuestas planteadas y algunas implementaciones estratégicas como ejemplo de lo mencionado anteriormente; también se muestra el impacto social y económico resultante de adoptar la RSE en las empresas y alinearlas con sus estrategias.

2.5. Herramientas de diagnóstico, evaluación y medición de la RSE

De acuerdo a los conceptos actuales de la RSE y las implicancias que esta tiene en las empresas, ésta se hace importante no solo por la responsabilidad misma sobre los grupos de interés a los que afectan las operaciones de las empresas, sino también por el efecto económico que trae consigo y es por eso que es necesario que se hagan evaluaciones y mediciones de todos los aspectos que se consideran en la RSE. A continuación, se presentará la literatura de algunas herramientas que existen para este fin.

2.5.1. Indicadores de RSE ETHOS-Perú 2021.

Perú 2021 es una organización civil peruana sin fines de lucro fundada en 1994 con el objetivo de ofrecer una visión nacional compartida hacia el año 2021. Adoptaron el compromiso de difundir y promover la RSE como una metodología de gestión empresarial con el fin de que las empresas pequeñas, medianas y grandes se conviertan en agentes de cambio para el desarrollo sostenible del Perú (Perú 2021). De esta manera es que, en el año 2006, Perú 2021 desarrolló a manera de cuestionario los *Indicadores de Responsabilidad Social de las Empresas Perú 2021* (Indicadores RSE Perú 2021) haciendo una adaptación de experiencias de otras partes de la región como Brasil, Chile y Argentina a la realidad local, buscando también la inclusión de iniciativas como Metas del Milenio, el Global Impact de las Naciones Unidas, la norma SA 8000 y la AA 1000 (Canessa & Cuba, 2006).

Estos indicadores se utilizan para evaluar el grado de integración de la responsabilidad social, políticas y procesos de las empresas peruanas. Son una autoevaluación interna de las empresas que pueden tomarse como punto inicial para el diseño de estrategias de RSE, sin

embargo, luego deben compararse con la opinión de diferentes grupos de interés a través de un proceso de diálogo con otras herramientas determinadas para su realización (Canessa & Cuba, 2006).

Los Indicadores RSE Perú 2021 están plasmados en un cuestionario de 413 preguntas divididas en siete grupos que representan a cada uno de los grupos de interés definidos por la ISO 26000 (2009): (a) accionistas, (b) colaboradores, (c) clientes, (d) proveedores, (e) comunidad, (f) medio ambiente, y (g) gobierno. El cuestionario debe ser llenado por un colaborador de la organización evaluada que tenga conocimiento de responsabilidad social empresarial y que conozca la realidad de la empresa. Luego de recolectar los datos de las encuestas, estas se tabulan para obtener el puntaje promedio por cada grupo de interés y evaluar la situación de la organización (Canessa & Cuba, 2006).

Para mantener una estructura de trabajo en esta herramienta, Bravo (s/f) sugirió que la aplicación de los indicadores RSE Perú 2021 debe seguir los siguientes pasos:

1. Definición de los facilitadores internos para el proceso de aplicación.
2. Capacitación de los facilitadores sobre los Indicadores ETHOS-Perú 2021 de RSE.
3. Evento de capacitación general donde la empresa puede aclarar a las principales partes involucradas las razones del llenado de los Indicadores ETHOS-Perú 2021 y hacer que se comprometan en el proceso.
4. Establecimientos de comités internos por temas, identificación de liderazgos formales y definición de agenda de trabajo, etc.
5. Reunión de discusión por temas y llenado de los indicadores.
6. Reunión final de consolidación de temas.
7. Envío de los datos a Perú 2021 por medio del sistema de indicadores disponible en www.indicadores.org

8. Descargar el informe del sitio de la web.
9. Evaluación y presentación del informe y definición de prioridades.
10. Implementación de las acciones establecidas como prioridades.
11. Planificación.
12. Evaluación de las acciones implementadas, elaboración del estado social y reinicio del proceso.

Esta herramienta es una relación de indicadores a manera de encuesta muy general que engloba distintos aspectos de una empresa, pero no evalúa directamente temas relacionados al sector alimentos y bebidas que es parte de esta investigación.

2.5.2. Encuesta Estrategias Institucionales en la Economía Basada en el Conocimiento (Encuesta EIEBAC 2009).

Durante los años 2009 y 2010 se realizó en México una investigación llamada Institucionalización, Innovación y Estrategias Empresariales con el objetivo de analizar desde una perspectiva integral, considerando aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales e institucionales, las estrategias seguidas por las empresas manufactureras en Guanajuato. La finalidad de este estudio fue la de brindarles información útil a estas empresas que las apoye en el proceso de toma de decisiones que las haga más competitivas. Para lograr este objetivo se diseñó la Encuesta Estrategias Institucionales Empresariales Basadas en el Conocimiento (EIEBAC, 2009) que comprendió 106 preguntas agrupadas en 11 módulos como se muestran a continuación:

1. Aspectos generales de la empresa (11 preguntas).
2. Redes de colaboración (10 preguntas)
3. Capacidades tecnológicas (24 preguntas)
4. Organización del trabajo (17 preguntas)
5. Relaciones laborales (cuatro preguntas)

6. Empleo (siete preguntas)
7. Rotación de personal (cuatro preguntas)
8. Evaluación de sistema incentivos (seis preguntas)
9. Identidad, integración laboral y valores (13 preguntas)
10. Responsabilidad social corporativa (10 preguntas)
11. Relaciones con el gobierno (tres preguntas)

Por otro lado, López, Contreras y Molina (2011) detallaron de manera más profunda el formato de la encuesta EIEBAC 2009, mostrando cada una de las 10 preguntas que debían responder los entrevistados, correspondiente al módulo 10 relacionado con la responsabilidad social corporativa que se presenta.

2.5.3. El Diagnóstico previo y el Plan de RSE (Cuaderno de trabajo España).

A finales del año 2007 la Cámara de Comercio de Valencia, la caja de ahorros Bancaja y la empresa de energía eólica Iberdrola S.A. de España, se unieron para elaborar los *Cuadernos de Trabajo de Responsabilidad Social para PyMEs*, y así evaluar la situación de éstas con respecto a la RSE. Esta iniciativa se llevó a cabo debido a la aparición de diversos informes de responsabilidad social en los que se evidencian el creciente interés de clientes, consumidores y entidades públicas por la RSE. Esto se tradujo en un riesgo para las pequeñas empresas en España que en su mayoría eran cerca del 99% a finales del 2006. Esta herramienta se utilizó en tres empresas en España de diferentes sectores: (a) Industrias Ochoa del sector metalmecánico, (b) Micuna del sector de maderas y muebles, y (c) RNB Laboratorio Cosmético del sector químico (Cuaderno 1, 2006)

Para la elaboración de esta herramienta aplicable a las PyMEs se tomó en consideración las siguientes premisas que llevó a desarrollar una metodología simple, flexible y aplicable a las características de cada organización empresarial:

1. Limitación de recursos técnicos y económicos de las PyMEs.

2. La gran variedad de estructuras organizativas que pueden tener las PyMEs.
3. La diversidad de sectores de actividad que determinan intereses y realidades muy distintas.

Se elaboró dos cuadernos de trabajo que muestran las tres etapas del trabajo realizado por esta asociación:

1. Cuaderno 1: El diagnóstico previo y el plan de acción de RSE.
2. Cuaderno 2: La comunicación de la RSE.

La elaboración de esta herramienta tuvo como objetivo principal el de acercar la RSE a las PyMEs fortaleciendo sus sistemas de gestión y generando valor para todos sus *stakeholders*, mejorando también el desempeño de las empresas en términos económicos, ambientales y sociales. Al aplicar esta metodología se busca identificar las fortalezas y debilidades de las empresas referente a la RSE antes de aplicar cualquier plan de acción (Cuaderno 1, 2006).

En esta sección sólo se describirá la herramienta y su forma de aplicación por lo que se considera únicamente la parte del Cuaderno 1 en donde se detalla la herramienta Diagnóstico Previo a la RSE.

En el cuaderno 1 se muestra esta herramienta que consta de seis cuestionarios que se han diseñado para cada área de trabajo: (a) dirección empresarial, (b) clientes, (c) recursos humanos, (d) entorno social, (e) subcontratistas y proveedores, y (f) medio ambiente. Cada cuestionario a su vez tiene dos partes que se mencionan a continuación:

1. Cuestionario de percepciones: Preguntas que recogen la percepción de las personas responsables de la RSE y comportamiento ético en la empresa acerca de cada una de las seis áreas de trabajo definidas. A continuación, se puede ver las áreas de trabajo y los temas analizados por la herramienta.

- a. Dirección empresarial: Temas relacionados con estrategias, políticas y compromisos asumidos voluntariamente, así como el grado de comunicación de los mismos.
 - b. Clientes: trato, evaluación de su satisfacción, canales de comunicación, responsabilidad de productos.
 - c. Recursos humanos: Selección, promoción, incentivos, clima laboral, comunicación interna, derechos humanos, conciliación de vida laboral y personal, prevención de riesgos, beneficios sociales.
 - d. Entorno social: Relaciones con la sociedad, ONG y otras agrupaciones de interés.
 - e. Proveedores y subcontratistas: Selección, fidelización, alianzas, trato y comunicación.
 - f. Medio ambiente: Acciones que minimizan el impacto negativo de las operaciones de la empresa.
2. Indicadores: Se pretende analizar la capacidad de la empresa para acceder a la información poniendo a prueba sus sistemas de información y señalar mejoras para una posible estrategia de RSE. Estos indicadores son:
- a. Cuantitativos: ratios, índices o cifras absolutas.
 - b. Cualitativos: Se verifica si la empresa cuenta con documentos que respalden su compromiso con la RSE.

2.5.4. Global Reporting Initiative (GRI).

Los códigos de conducta y memorias de sostenibilidad forman parte de las políticas y prácticas de la RSE. La memoria de sostenibilidad de una compañía es un instrumento informativo que tiene como finalidad la “articulación y comprensión de las aportaciones de la

organización informativa al desarrollo sostenible” (GRI, 2002). Estas memorias deben desarrollarse siguiendo lo establecido en la guía Global Reporting Initiative (GRI).

El GRI se fundó en 1997 debido a la necesidad de estandarizar los reportes ambientales e incluir nuevos apartados en estos. El GRI se formó con la participación principalmente de dos organizaciones no gubernamentales, CEBES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y otras fundaciones norteamericanas con la finalidad de crear un consenso global sobre la manera en que debería redactarse este informe (Jiménez & Duran, 2009).

Las características principales del GRI son: (a) es una red en la que participan una red de organizaciones, dentro de las cuales encontramos empresas comerciales, entidades públicas y privadas, entidades laborales y ONG, (b) la estructura para el desarrollo de los informes se ha establecido mediante consenso de gran mayoría de los interesados, (c) es de acceso público y puede ser utilizado por cualquier persona, sin responsabilidad para el GRI, y (d) se puede aplicar a todas las organizaciones sin importar su tamaño, rubro o localización. (GRI, 2002).

El modelo del GRI es una guía que sirve de ayuda para describir los resultados de la adopción y aplicación de códigos, políticas y sistemas de gestión mediante memorias y, debido a ello, es una excelente herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores, y la interacción con las partes interesadas (GRI, 2002).

Las empresas que deseen desarrollar sus respectivas memorias de sostenibilidad, deben empezar por escoger entre las dos opciones existentes según lo indicado en la *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, la primera opción es la esencial y la otra opción es la exhaustiva. Por un lado, la opción esencial contiene los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad y representa un marco a través del cual las empresas dan a

conocer las consecuencias de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. Por otro lado, la opción exhaustiva incluye la esencial, con la diferencia que adiciona nuevos contenidos relacionados con la estrategia, el análisis, el gobierno, la ética y la integridad empresarial (GRI, 2013).

Cualquier empresa sin importar su tamaño, rubro o ubicación puede utilizar cualquiera de las dos opciones. En ambas opciones se busca la identificación de los aspectos materiales, los cuales muestran los efectos económicos, ambientales y sociales, significativos de la empresa, o en todo caso aquellos que tienen una gran relevancia en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Adicionalmente ambas opciones deben explicar su desempeño de la forma más específica posible, por lo tanto, es necesario que cubran todos los indicadores relacionados con los aspectos materiales. La opción a escoger debe centrarse en las necesidades de cada empresa y la información que sus grupos de interés exigen, sin importar las veces que han realizado la memoria de sostenibilidad anteriormente. La memoria de sostenibilidad está conformada por dos contenidos básicos, estos pueden ser generales o específicos. Dentro de los generales se encuentran el perfil de la empresa, la estrategia y análisis, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno y ética e integridad, mientras que en los contenidos básicos específicos se tiene información sobre el enfoque de gestión e indicadores. En esta oportunidad nos vamos a centrar en lo referente a los contenidos básicos específicos y más detenidamente en los indicadores del aspecto social (GRI, 2013).

Existen tres contenidos básicos específicos, la economía, la ambiental y la social. Esta última se divide en cuatro categorías y cada una de ellas cuenta con sus respectivos indicadores. Las categorías existentes son las siguientes: (a) prácticas laborales y trabajo digno, (b) derechos humanos, (c) sociedad, y (d) responsabilidad sobre productos. La primera categoría se fundamenta en normas reconocidas internacionalmente tales como La

Declaración Universal de Derechos Humanos, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entre otros. Los indicadores de esta categoría se basan en dos instrumentos, La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social y Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. En esta categoría se manejan indicadores referentes al empleo, relaciones entre los trabajadores y la dirección, salud y seguridad en el trabajo, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdad de retribución entre hombres y mujeres, evaluación de las prácticas laborales de los proveedores y mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales (GRI, 2013).

Por otro lado, la segunda categoría hace referencia a la aplicación de procesos, casos de violación de derechos humanos y los cambios en la capacidad de los grupos de interés para disfrutar y ejercer sus derechos humanos. En esta categoría se manejan indicadores que evalúan la inversión, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso, medidas de seguridad, derechos de la población indígena, evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos y mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos. La siguiente categoría evalúa los efectos de una organización en la sociedad considerando indicadores que miden, comunidades locales, lucha contra la corrupción, política pública, prácticas de competencia desleal, cumplimiento regulatorio, evaluación de la repercusión social de los proveedores y mecanismos de reclamación por impacto social. Finalmente, la última categoría analiza los productos y servicios que afectan de manera directa a los grupos de interés. En este caso se manejan indicadores que evalúan, salud y seguridad de los clientes, etiquetado de los productos y servicios, comunicaciones de mercadotecnia, privacidad de los clientes y cumplimiento regulatorio (GRI, 2013).

Con base en todos los indicadores antes mencionados se puede tener una medición de la RSE de forma anual de cada empresa que elabore su respectiva memoria de sostenibilidad, e ir comparando los resultados año tras año para ver la evolución de la RSE y qué tan distante se encuentra de cumplir con sus objetivos (GRI, 2013). El GRI es una herramienta que sí ha sido utilizada por empresas del sector de alimentos y bebidas, y en el caso peruano se debe mencionar a Corporación Lindley.

2.5.5. Indicadores de Kinder, Lydenberg y Domini (KLD).

Según lo expresado por Mababu (2010), otra herramienta que es ampliamente utilizada por los investigadores de la RSE es la utilización de indicadores globales como rentabilidad social corporativa, más conocidos como indicadores KLD. Esta herramienta fue desarrollada en 1990 por Kinder, Lydenberg, Domini & Company, la cual identifica ocho dimensiones de la RSE: (a) responsabilidad en el producto, (b) relaciones con la comunidad, (c) protección del entorno, (d) mujeres y grupos minoritarios, (e) relaciones entre trabajadores, (f) implicación de la energía atómica, (g) relaciones con la industria militar, e (h) interés por la igualdad en África del Sur, que evalúan el comportamiento de las organizaciones en cada una de ellas y se realiza una ponderación según su importancia relativa, con la finalidad de conseguir un número que represente la RSE de la organización. La dificultad de esta herramienta se encuentra en la falta de un criterio para la ponderación de las dimensiones y por consecuencia se hace muy difícil la comparación entre empresas (Rialp & Truño, 2007).

Los indicadores KLD han sido utilizados principalmente para estudiar el efecto de la RSE en los resultados financieros a largo plazo de las empresas, pero presentan el inconveniente de no resultar útiles para muchas investigaciones debido a que fueron diseñados para empresas estadounidenses (Gonzales, Donate, & Guadamillas, 2014).

Para Campos, Lino del Pozo, y Fernández (2013) existen otras limitaciones para los indicadores KLD, la primera de ellas es que solo consideran variables que influyen en la rentabilidad a pesar que existen otras variables que repercuten en el interior de cada dimensión en el comportamiento de la RSE y no son consideradas directamente en las medidas de rendimiento. La segunda limitación es que no existe un contexto en el cual el resultado obtenido pueda ser valorado.

2.5.6. Modelo PROhumana.

La Fundación PROhumana desarrolló un modelo de Gestión Integral en el cual se presentan lineamientos para un proceso exitoso de implementación de RSE. El modelo incluye experiencias a nivel mundial y guarda concordancia con documentos internacionales, tales como, Pacto Global de las Naciones Unidas, Instrumento de evaluación A1000 y Responsible Competitiveness Index, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial - ETHOS, Norma GSE 21 y Guía para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad – GRI (Fundación PROhumana Chile, 2006).

Este modelo evalúa seis dimensiones, las cuales son: (a) valores y coherencia, hace referencia a las políticas y procedimientos que establecen el marco ético que rige a la organización; (b) público interno, políticas y procedimientos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la organización; (c) proveedores, políticas y procedimientos que permitan tener estabilidad y desarrollo a los proveedores en el largo plazo, (d) consumidores, políticas y procedimientos para garantizar el respeto y transparencia con los clientes; (e) comunidad, políticas y procedimientos para manejar el vínculo con los grupos de interés, y (f) medio ambiente, prácticas, políticas e implementación de un sistema de gestión ambiental para garantizar el desempeño sostenible de la empresa (Fundación PROhumana Chile, 2006). Estas dimensiones son evaluadas con el uso de un cuestionario para cada una de ellas, en el cual el primer paso es identificar si la empresa cumple o no con

lo señalado en cada pregunta, luego se debe asignar un puntaje a cada pregunta (cero si la respuesta es “no”, uno si la respuesta es “en parte” y dos si la respuesta es “sí”) y finalmente se debe sumar todos los puntajes obtenidos. Con el puntaje total obtenido para cada dimensión se determinará si la organización tiene un desempeño insuficiente (menor a 13 puntos), regular (entre 14 y 21 puntos), bueno (entre 22 y 29 puntos) y excelente (mayor a 30 puntos). Con el diagnóstico realizado se identifican las debilidades de la organización en forma de prácticas concretas y con ellas se establece un plan estratégico para mejorarlas. Es importante establecer metas u objetivos para guiar las acciones que serán implementadas. Por último, es importante establecer fechas para realizar las actividades y su posterior evaluación (Fundación PROhumana Chile, 2006).

Según Vives (2014) esta herramienta es una de las pocas que enfatiza el cumplimiento de las leyes, ya que nos da como supuesto de que lo evaluado es lo voluntario después de haber cumplido con lo establecido en la ley. Además, menciona que esta herramienta es limitada en cuanto a la definición de la estrategia, identificación de *stakeholders*, determinación de la materialidad y estrategia de comunicación.

2.5.7. Auditoría SMETA.

SGS ofrece auditorías enfocadas en el grupo de interés proveedores, esta auditoría tiene como objetivo reducir la duplicación de esfuerzos en las auditorías de comercio ético. El intercambio de información ética de proveedores (SEDEX) es un sistema basado en la red, creado para ayudar a las empresas a administrar sus datos sobre las prácticas en materia laboral en su cadena de suministro. Los integrantes se benefician con la publicación de sus informes de auditoría SMETA que están guardados en el sistema SEDEX para que todos los usuarios puedan verlos (<http://www.sgs.pe>).

Los integrantes de SEDEX han acordado una guía de buenas prácticas, que consiste en una metodología común para mejorar los estándares de la auditoría y propiciar la mutua

conformidad de los informes de auditoría. Además de los principios para el código base ETI, SMETA, toma en cuenta además la representación del derecho al trabajo para los trabajadores inmigrantes, los sistemas de gestión e implementación, la subcontratación y el trabajo desde casa y los problemas medioambientales (<http://www.sgs.pe>).

SGS antes de la auditoría, solicita la revisión del cuestionario de autoevaluación que ya ha sido completado por los lugares que van a auditarse. La auditoría toma en promedio de una a cuatro horas dependiendo del número de trabajadores. Al concluir la auditoría, SGS entrega un plan de acción correctivo y un informe completo que puede guardarse en la base de datos de SEDEX. Cuando el proceso de auditoría concluye, se hace seguimiento con el fin de verificar la finalización de los planes de acción correctivos (<http://www.sgs.pe>).

2.5.8. Modelo ComprometeRSE.

Programa desarrollado por el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio de Colombia, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (Fomín), y que ayuda a empresas de mediana y pequeña escala a autoevaluarse y proponer iniciativas de RSE con el fin de alinearse con grandes empresas enfocadas a la gestión de la RSE, y así conseguir que la cadena de suministro sea más sostenible (Confecámaras, 2010). Esta herramienta fue evaluada por la Confecámaras y un problema encontrado fue que los consultores que la implementaron solo hicieron recomendaciones genéricas, no fueron bien entrenados en la ejecución de la implementación (Vives, 2014). El modelo a través de ocho instrumentos específicas en RSE, intenta proponer estrategias a las empresas que por medio de cinco fases (línea base, planeación, implementación, verificación, aseguramiento) permitirán conseguir un sistema de mejora continua enfocado en satisfacer aspectos sociales, ambientales y económicos (Confecámaras, 2010). A continuación, se menciona los 8 instrumentos de RSE para este modelo:

1. Evaluación de prácticas en RSE.

2. Variables.
3. Capacitación
4. Gestión de grupos de interés
5. Principios corporativos
6. Gestión de riesgos.
7. Comunicaciones internas y externas.
8. Indicadores en RSE.

En primer lugar la empresa debe conocer en qué situación se encuentra en cuanto a la RSE, por lo que la etapa de la línea base o fase inicial le permite conocer al directivo el diagnóstico actual de la RSE en su organización, y qué factores serán claves para tomar en cuenta y así la implementación de estrategias futuras sea exitosa. Para lo anterior, primero se utiliza un cuestionario con preguntas relacionadas a la verificación de aspectos mínimos legales en cuanto lo social, ambiental y económico, tomando como base el usado por la Superintendencia de Sociedades del país; y segundo se utiliza el instrumento “Prácticas a evaluar en RSE” para medir el grado de avance de RSE en la empresa, es decir, su estado actual en prácticas responsables, consta de un cuestionario que sirve para autoevaluación y percepción de prácticas de RSE en la organización (Confecámaras, 2010).

Una vez conocido el diagnóstico actual de la empresa en cuanto a RSE, la empresa debe clasificar y priorizar a sus interesados, y así desarrollar estrategias específicas para cada grupo y comunicárselos. La priorización de los grupos de interesados se hace a través de cinco criterios: (a) capacidad del grupo de incidir en las decisiones de la empresa, (b) capacidad del grupo de influir en los ingresos de la empresa, (c) capacidad del grupo de parar las operaciones, (d) capacidad del grupo de cambiar la estrategia o direccionamiento de la empresa, y (e) capacidad del grupo de influir en la imagen corporativa de la empresa, según puntuación obtenida los grupos de interesados pueden ser básicos, esenciales o importantes

(Confecámaras, 2010). El modelo propone que para el planteamiento de las acciones de mejora se dé la participación de gran parte del personal que integra la compañía, haciendo uso de talleres especializados donde la gente pondera los principales principios de la RSE en los que se debe enfocar la empresa, y tomando en cuenta la viabilidad según recursos y los riesgos involucrados, se arma un plan de trabajo con indicadores específicos para medir los avances y resultados.

Vives (2014) analizó la herramienta en base a dos criterios, componentes de la RSE cubiertos y características que presenta la herramienta. En cuanto a los componentes de la RSE, la herramienta incluye todos los propuestos, los comunes para análisis en la actualidad según el GRI, pero también incluye el respeto a los derechos de propiedad; y con respecto a sus características, el modelo es muy completo ya que por ejemplo toma en cuenta también la gestión de riesgos y evaluación de costos. Es la guía más completa de las analizadas por Vives (2014), la misma nació con fines de atención para PyMEs, pero puede ser aplicada también para empresas de gran envergadura.

2.5.9. Cuestionario sobre Ética y Responsabilidad Social Corporativa.

Esta herramienta fue elaborada por KPMG y la Universidad de Stanford, y consta de 21 preguntas, 14 de ellas relacionadas con indicadores generales de RSE y el resto con indicadores internos de RSE para la organización analizada, las preguntas intentan medir el grado de involucramiento de la empresa frente a la RSE, en una escala de tipo Likert de cinco puntos desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5), e incluso el cuestionario es medido con el índice de fiabilidad Cronbach (Mukiur, 2010).

Duque, Ortíz y Arciniegas (2014) utilizaron el cuestionario como instrumento para identificar la percepción de una muestra de gerentes sobre RSE en Colombia y sus habilidades para gestionar este tema, y encontraron que la mayoría de los encuestados concuerdan en lo siguiente: (a) el compromiso de la organización con la RSE mejora la

imagen de la organización de cara al público y (b) una producción eficiente de bienes y servicios ya no es la única cosa que la sociedad espera de las organizaciones, lo que reafirma el hecho de que la alta competencia en el sector industrial demanda estrategias que generen ventaja competitiva, y la RSE ya comenzó a serlo. Por otro lado, Mukiur (2010) empleó el cuestionario para demostrar que existen diferencias de percepción de RSE entre empresarios de medianas y pequeñas empresas, y directivos de multinacionales que operan en España, en la muestra de estudio se obtuvo una fiabilidad de 0.72, y se complementó el estudio con un análisis de varianza (ANOVA) de un factor para muestras independientes, los resultados demostraron que existen diferencias significativas entre los empresarios y directivos en cuanto a indicadores generales y prácticas internas de RSE, y una causa puede ser atribuida al status ocupacional.

Es interesante apreciar que existen muchas herramientas que tengan el objetivo de medir o evaluar la responsabilidad social en las organizaciones. Esto se da porque las organizaciones empresariales y las no empresariales han evolucionado en el tiempo y son conscientes de que cada vez es más importante ser socialmente responsable, no sólo porque la responsabilidad social eleva la imagen positiva de la empresa o porque trae consigo beneficios económicos; sino también porque debe quedar claro en la cultura organizacional lo importante que son los valores y principios éticos.

Si bien es cierto, existen muchas herramientas de evaluación de la RSE que han sido probadas y validadas, no todas ellas han sido aplicadas al sector de alimentos y bebidas porque la necesidad de evaluación de cada empresa es diferente y las herramientas deben adaptarse a lo que se requiere. Es por eso que, para este trabajo de investigación, al no existir una herramienta que se pueda utilizar de manera directa, se ha rediseñado la encuesta de Indicadores ETHOS Perú 2021 para recoger información del sector de alimentos y bebidas en el Perú, específicamente de la cadena alimentaria. Esta herramienta permite tener datos más

específicos para describir la situación de este sector en referencia a la RSE. Se espera que esta adaptación sirva de base para futuras evaluaciones y que contribuya con la evolución de la RSE. En el capítulo tres se detallará su descripción y utilización.

2.6. Medición de la RSE en el mundo

Los nuevos retos y exigencias para la empresa del siglo XXI han modificado drásticamente la orientación del crecimiento, apuntándolo hacia un modelo de desarrollo sostenible, capaz de generar valor a todos sus interesados. Nace la necesidad de hacer que el empresariado trabaje a favor de un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin hipotecar las de las generaciones futuras. Es por ello que las empresas buscan el equilibrio en las expectativas de los interesados internos de la empresa y los externos a partir de prácticas socialmente responsables.

Si bien no existe exigencia legal para que las empresas adopten prácticas socialmente responsables, sí existen normativas que exigen a las empresas el cumplimiento de marcos regulatorios relacionados al medio ambiente y su impacto sobre este por las operaciones productivas (ISO, 2004), regulaciones en salvaguarda de la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, requisitos legales derivados del rubro de la empresa (AENOR, 2007), entre otros aspectos.

Toda acción llevada a cabo debe ser medida de lo contrario ésta no existe, es una frase que representaría la realidad de toda empresa que no evalúa la eficacia de su estrategia desplegada, aún si ésta está basada en RSE. Las empresas, hoy en día, vienen desplegando una variada forma de medir la RSE en sus empresas, Porter y Kramer (2006) indicaron que el impacto de la RSE puede ser perfectamente medible en los indicadores económicos, sin embargo esto no ha sido posible desde sus inicios. Las empresas medían el efecto de las acciones socialmente responsables basándose en indicadores bursátiles que demuestran,

mediante un filtro ético, el impacto de éstas en los resultados de la empresa (González-Ramos, Guadamillas, & Manzanares, 2014).

Durante la década de los 90s John Elkington evidenció que las empresas no sólo deben medirse por su desempeño financiero, sino por su sostenibilidad social y medioambiental, surgiendo así la medición de Triple Bottom Line, marco de medición adoptada por las empresas americanas a finales del siglo pasado (Hall & Slaper, 2011). Si bien el interés de esta base contable es entendido y compartido por todos debido a su importancia resulta complicado identificar los índices que permitan la medición del impacto de las operaciones. Por otro lado, las empresas americanas han adoptado los indicadores KLD, los cuales miden los resultados financieros como consecuencia de la adopción de la RSE en la estrategia de la empresa en ocho dimensiones tales como protección del entorno, relación entre trabajadores, entre otros; el inconveniente del uso de este mecanismo de medición es que está abocado a la realidad americana, además de no contar con una vasta información que sirva de benchmark (González-Ramos, et al., 2014). Asimismo, los índices de reputación en los que se muestra el nivel en la que perciben los interesados a la empresa en relación a su práctica responsable con la sociedad y amigable con el ambiente, son indicadores que vienen siendo usados por diversos sectores en el mundo, si bien su uso es de fácil aplicación debido a que se basa en la percepción de las personas no existe base teórica que respalde los criterios subjetivos de evaluación (Ferré & Orozco, 2012).

El entendimiento de la importancia de la medición de la RSE como parte de la estrategia organizacional también está presente en la comunidad europea. Esto se evidencia con un gran número de empresas que reportan el resultado del efecto de sus prácticas responsables. Una de cada cinco empresas españolas emite dichos reportes, siendo el 60% empresas grandes. Reino Unido, Alemania y España son los tres principales países en generar reportes de sostenibilidad empresarial (Strandberg, 2010).

El estudio realizado por IESE (Strandberg, 2010) también evidenció los esfuerzos voluntarios en Europa por medir y comunicar el impacto de la RSE, los mismos que se vienen dando desde inicios de la década pasada. Dinamarca, por ejemplo, implementó medidas legales que obligan a las empresas que tienen ciertas dimensiones, a medir y reportar los efectos de su gestión de impacto social y ambiental, siendo el modo de hacerlo de libre elección de la organización. Por su lado, el estado francés exige a las empresas cotizadas en la bolsa incluir en sus reportes anuales aspectos relacionados a la gestión de la RSE bajo requisitos específicos de elaboración y emisión de dichos reportes. El objetivo es establecer un solo reporte que contenga aspectos relacionados a la actividad económica, social y ambiental.

En esta misma región del mundo, uno de los sectores industriales que goza con mejor imagen en la práctica de la RSE es el de alimentos y bebidas, una investigación realizada en España encuestó a los consumidores sobre su perspectiva de las empresas con respecto a responsabilidad social indicando que las de alimentos y bebidas son las que mejor la han adoptado (Adecco, 2014).

Si bien hoy en día la realidad de la RSE y, más importante, su medición en América Latina no está muy distante de lo que se viene practicando en el mundo aún hay mucho tramo por recorrer, según el reporte de la RSE en América Latina patrocinado por el BID (2011) se identificó cuatro puntos sobre los que aún se debe trabajar: (a) la necesidad del cambio de paradigma del pensamiento y la cultura empresarial, (b) necesidad de integrar al negocio el concepto de desarrollo sostenible, (c) eliminar las brechas de entendimiento de las diversas guías y normas de alusión a la RSE, y (d) reducir la posibilidad que la profusión de normas y guías de adopción de la RSE desestime a las organizaciones adoptar éstos estándares. Es importante resaltar que a pesar que existe una sincera preocupación por los impactos de las operaciones empresariales aún existe una gran diversidad en la interpretación de lo que esto

significa (BID, 2011). Un entendimiento filantrópico o altruista del papel que debe jugar la empresa latinoamericana ha sido uno de los principales factores que ha provocado que la adopción de la RSE, en su correcta definición, no sea adherida de manera correcta en la estrategia de la mayoría organización.

Sin embargo, esto no refleja la situación global de nuestra región. La revisión literaria nos muestra un vasto uso de las herramientas de adopción y medición de la RSE en América Latina, así por ejemplo la investigación de Álvarez, Correa, Muñoz y Pulgarín (2010) identificó una mayor aceptación por el uso de la GRI como mecanismo de medición y reporte de sostenibilidad empresarial. La adopción de la GRI no sólo viene siendo usado por las grandes empresas en América Latina para la generación de las memorias de sostenibilidad y desempeño económico; sino como guía de implementación de buenas prácticas responsables, a partir de la identificación de los *stakeholders* de alcance de la organización, asimismo sirve de mecanismo de medición del efecto alcanzado por las acciones desplegadas.

La posibilidad de poder aplicar la GRI en casi todos los sectores productivos ha provocado la aceptación mundial de dicho estándar. Un rol preponderante ha jugado la existencia de empresas multinacionales en América Latina, quienes influenciados por el compromiso mundial de un desarrollo sostenible han estimulado a las industrias de su sector que adopten esta guía (BID, 2007).

Por otro lado, desde la creación del instituto ETHOS Brasil y sus semejantes en otras partes de la región sur han promovido una clara difusión de los lineamientos de la RSE, buenas prácticas para su adopción y, principalmente, la medición del impacto de las acciones como parte de un desarrollo sustentable (ETHOS, 2012). PLARSE, programa del instituto ETHOS que nace con la finalidad de articular los esfuerzos de América Latina en la adopción de la RSE, ha significado un hito para toda la región en la promoción del establecimiento de indicadores de medición de la RSE. La adopción, adaptación y difusión de los indicadores de

medición de la RSE es uno de los objetivos que persigue el programa (ETHOS, 2012). Cada país que forma parte del programa ha adaptado los indicadores de ETHOS a su realidad, esto ha conllevado a la realización de la autoevaluación de las propias empresas en las dimensiones sobre las que tiene influencia.

Como se mencionó, la existencia de los diversos indicadores de medición permite su uso en diversos sectores industriales, este es el caso de la industria de alimentos, específicamente la cadena alimentaria, que es objeto del presente estudio. Ceresa et al. (2011) describieron el grado de adopción de la RSE en el sector vitivinícola en la región de Mendoza - Argentina a partir de la realización de encuestas a altos directivos de las empresas más representativas; el estudio usó como mecanismo de medición una adaptación del cuestionario de autoevaluación del Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE) y el instituto brasileño ETHOS, concluyéndose que aún existe una brecha del entendimiento de la RSE pero una gran disposición de adoptarla.

Un estudio basado en encuestas de medición EIEBAC 2009 realizado a las empresas del sector alimentario de una de las principales ciudades de México, uno de los países latinoamericanos con más información de medición de la RSE, revelaron que las empresas con más años en el mercado han adoptado mejor la RSE que aquellas de reciente creación, asimismo, una de las principales razones por las que no existe mayor presencia de la RSE es el desconocimiento del cómo medir su impacto económico en la utilidad de la empresa (Contreras, López, & Molina, 2011).

En México se realizó un estudio para confirmar si existe una relación directa entre hacer prácticas de voluntariado empresarial como estrategia de RSE y la mejora del comportamiento ciudadano organizacional por parte de los trabajadores de la empresa, en comparación con aquellos colaboradores que no participan de estos proyectos. El estudio se hizo en una empresa de alimentos, que ya contaba con un programa de voluntariado

consolidado, se seleccionó una muestra de colaboradores pertenecientes al programa y otra muestra de los que no participan, y el instrumento para medir la percepción de los trabajadores fue un cuestionario diseñado por la empresa. Los resultados mostraron una relación positiva entre implementar programas de voluntariado como estrategia de RSE, y la mejora del comportamiento ciudadano organizacional, lo cual es positivo ya que es imprescindible el compromiso de toda la organización antes de implementar cualquier plan de RSE en la organización (Arredondo, Rosas & Villa, 2011).

2.7. Medición de la RSE en el sector de alimentos y bebidas del Perú

A continuación, se procederá a presentar empresas del sector alimentos y bebidas que están trabajando con herramientas de RSE en el Perú, procederemos a detallar las herramientas y certificaciones referidas a la RSE que éstas están usando. Entre las empresas agroindustriales podemos resaltar a Camposol, líder en exportación de mangos y próximo mayor productor de arándanos en el mundo, siendo la primera empresa agroindustrial en publicar reportes de sostenibilidad, logrando las siguientes certificaciones internacionales: BSCI, Global Gap, IFS, HACCP y BRC; USGAP, Field to Fork. La empresa agroindustrial Damper Trujillo que cuenta con la certificación SA 8000 y Agroindustrial Virú con las certificaciones BRC e IFS (Perú 2021).

Entre las empresas de consumo masivo se destaca a Alicorp que desde el año 2008 reporta su gestión de manera bianual, con los indicadores de Global Report Initiative (GRI). Ello les ha valido ser la primera empresa de capitales peruanos en recibir la calificación “A” por el GRI (<http://www.alicorp.com.pe>). El mismo reporte lo utilizan empresas similares como Mondelez, Molitalia y Nestle (Revista *Stakeholders*, 2013).

Entre las empresas pesqueras tenemos a la empresa Tecnológica de Alimentos (TASA) que cuenta con las certificaciones BRC y GMP Feed Safety. Copeinca (CFG) que

tiene la certificación GMP y Austral Group con la certificación BRC, IFS, todas las anteriores reportan su gestión con GRI (Revista *Stakeholders*, 2013).

Entre las empresas de bebidas tenemos a Backus y Corporación Lindley, como las más emblemáticas y pioneras en la adopción de prácticas socialmente responsables, ambas forman parte de la Asociación Perú Vive Bien (APVB). La Asociación Perú Vive Bien es una alianza de las principales empresas de alimentos y bebidas del Perú (Alicorp, Coca-Cola del Perú, Corporación Lindley, Mondelez, Molitalia y Nestlé Perú), que coordina en forma directa con las autoridades nacionales para apoyar sus esfuerzos de lucha contra la malnutrición. La APVB tiene como meta contribuir con el gobierno en la reducción de los niveles de malnutrición infantil del 23% en 2013 a 19% en el 2016 (Perú 2021).

Con respecto a incentivos que refuercen las acciones RSE, en el Perú también se viene aplicando el Distintivo ESR® que fue creado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en el año 2000. Perú 2021 lo ha adoptado desde el año 2011 con la finalidad de fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú. El Distintivo ESR® se obtiene mediante un proceso de autodiagnóstico verificado a aquellas empresas que han asumido esta cultura y la desarrollan a través de sus políticas y prácticas de actuación cotidiana, como forma de gestión orientada a la competitividad sustentable y responsable. Esta distinción acredita a la empresa ante sus colaboradores, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio. En el 2011 solo Backus contaba con esta distinción, para el 2014 ya cinco empresas del sector alimentos y bebidas la tenían (Perú 2021).

Con respecto a la capacitación por el lado empresarial, Perú 2021 en alianza con las universidades está realizando capacitaciones buscando favorecer la implementación de herramientas que permitan monitorear el desempeño de la RSE, el objetivo es que cada vez

más organizaciones conozcan los estándares y guías que les faciliten su proceso de incorporación (Perú 2021). En esta misma línea por el lado del Estado el Ministerio de Trabajo (MTPE), realiza capacitaciones a PyMEs bajo el programa *Perú Responsable* que fue creado por decreto supremo en 2011 con el objetivo de promover desde el Estado la cultura de la responsabilidad social empresarial (RSE) generadora de empleo, empleabilidad y emprendimiento. Otros de sus objetivos son la promoción y el registro de las empresas socialmente responsables, así como la certificación de las empresas que acrediten las prácticas de responsabilidad social (<http://www.mintra.gob.pe>).

El estado a través de MTPE está comprometido con la articulación de la RSE, para esto se planteó los siguientes objetivos:

1. Vincular a las empresas privadas con gestión en RSE a las Políticas Públicas del Estado y propiciar la generación de proyectos conjuntos.
2. Propiciar la participación y presencia de la empresa privada y el Estado en poblaciones distantes en situación de pobreza y pobreza extrema.
3. Contribuir a la inclusión social de las poblaciones más vulnerables.
4. Promover la competitividad del país con estándares de desarrollo sostenible.
5. Fomento de una conducta ética empresarial en el país.
6. Promover la cultura en Responsabilidad Social Empresarial desde el Estado.

Con respecto a otras certificaciones en el sector alimentos enfocados en la seguridad alimentaria, tema crítico para el sector, Pedro Fernández de AENOR Perú (2015) comentó que en el Perú existe algo menos de 30 empresas con certificaciones en seguridad y sanidad alimentaria, aunque se está viendo un mayor interés por parte de los integrantes de la cadena de consumo de alimentos, considerando la poca cantidad de empresas con certificaciones de este tipo. En América Latina, el Perú está rezagado con respecto a países vecinos en lo que se refiere a empresas certificadas en inocuidad alimentaria, ya que son pocas respecto al

universo de empresas en el país. Agregó que a la fecha existen más de 20 normas de carácter internacional en materia de inocuidad alimentaria, entre ellas figura la norma ISO 22000, la cual intenta agrupar lo mejor de cada una de esas normativas y se aplica en todos los eslabones de toda la cadena alimentaria. “Hay una evolución importante hacia esa norma, y hoy en día a nivel mundial hay más de 26,000 empresas certificadas, de las cuales Latinoamérica tiene el 2.6% pero sí que hay una evolución o crecimiento importante en el Perú”, precisó que al cierre del 2014 se tenían registradas casi 30 empresas con esta certificación, implicando esto un gran crecimiento si se tiene en cuenta que en el 2013 habían menos de diez. Indicó que “Las empresas certificadas principalmente son del rubro agroalimentario, es decir que son productores; también hay empresas de bebidas gaseosas, lácteos, cereales y pastas, y hasta de embalajes, las cuales son las principales que poseen esta certificación”. Sin embargo, reconoció que hay todavía muy pocas empresas del final de la cadena que poseen estas certificaciones de inocuidad alimentaria, principalmente restaurantes. “En los supermercados ya se está comenzando a ver estas certificaciones, pero principalmente se está viendo ahora el interés por parte de los productores, ya que es una herramienta que los ayuda a exportar” (Bardales, 2015).

2.8. Herramientas de mejora de la RSE

Un requisito importante previo a la elaboración de propuestas de mejora de la RSE es la priorización de stakeholders, el cual es un proceso útil para determinar la posición de cada grupo de interés dentro de la organización. Es necesario saber la importancia que tienen, el poder que poseen dentro de la organización o los intereses que representan. En la evolución de la RSE se han desarrollado diferentes métodos de mapeos de *stakeholders* dependiendo de su utilidad y del tipo de clasificación que se desee obtener.

2.8.1. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood.

Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron este modelo en un gráfico que representa y relaciona las variables de poder, legitimidad y urgencia. La variable poder se refiere a la influencia que tiene el *stakeholder* en la organización en cuanto a la capacidad para impulsar o inhibir proyectos, decisiones o acciones importantes. La variable legitimidad trata de la percepción del *stakeholder* que de acuerdo a sus necesidades califica las acciones de la organización como deseables o no. Por último, Caballero, García y Quintás (2007) sostuvieron que la variable urgencia refiere a la importancia de las reclamaciones de los *stakeholders* en la organización y que además exigen inmediata atención.

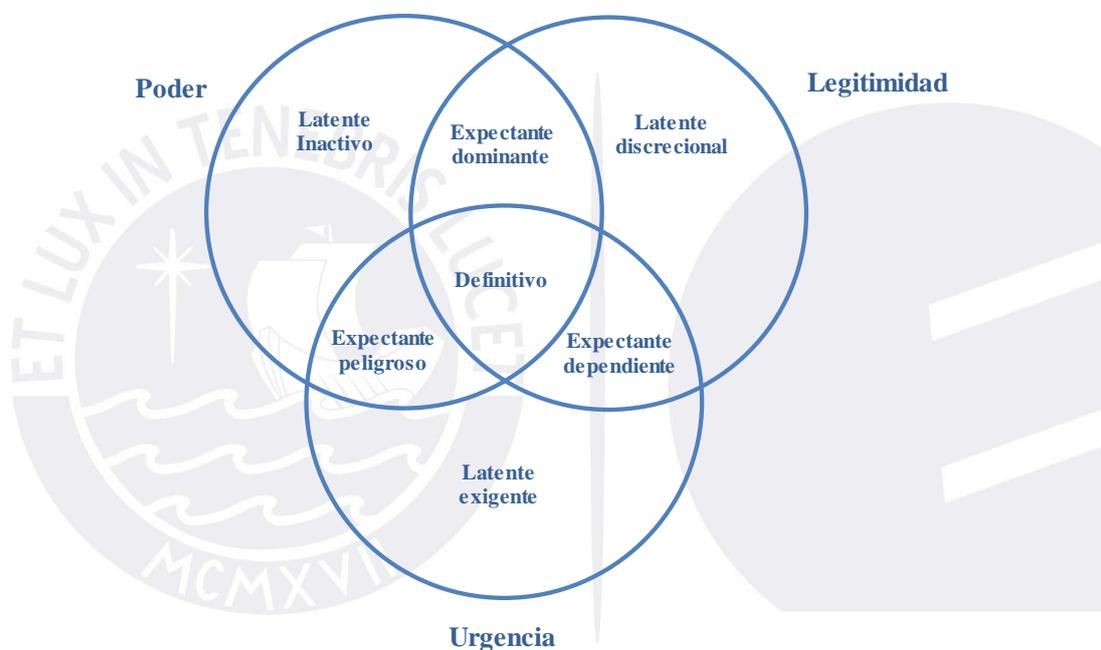


Figura 3. Representación del modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood. Adaptado de Mitchell, Agle y Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

De este modelo se desprenden los seis tipos de *stakeholders* que debe administrar la organización: (a) latente inactivo, (b) latente discrecional, (c) latente exigente, (d) expectante dominante, (e) expectante dependiente, (f) expectante peligroso, y (g) definitivo. Aquellos que tienen al menos dos atributos son lo que se deben atender con prioridad. En este modelo,

la gerencia es quien toma la decisión de colocar a los *stakeholders* en sus ubicaciones y de cómo administrarlos en función al modelo (Acuña, 2012).

2.8.2. Matriz de Poder – Interés de Gardner.

En el año 1986 Gardner y otros autores propusieron la matriz de poder-interés para clasificar a los *stakeholders* de acuerdo al poder que tienen sobre la organización y al interés que tienen en las estrategias de la organización. El objetivo de esta clasificación es determinar la relación que existe entre la organización con cada uno de los *stakeholders* para que se puedan desarrollar estrategias específicas orientadas a cada uno y tomar mejores decisiones que contribuyan a la gestión de la empresa.

Los *stakeholders* ubicados en el cuadrante de “actores clave” son aquellos a los que se les dará la mayor prioridad para atenderlos. Aquellos que están en el cuadrante de “mínimo esfuerzo” se les dará la menor prioridad y aquellos que se ubican en los cuadrantes “mantener satisfecho” y “mantener informado” se priorizarán de acuerdo al criterio de la organización.

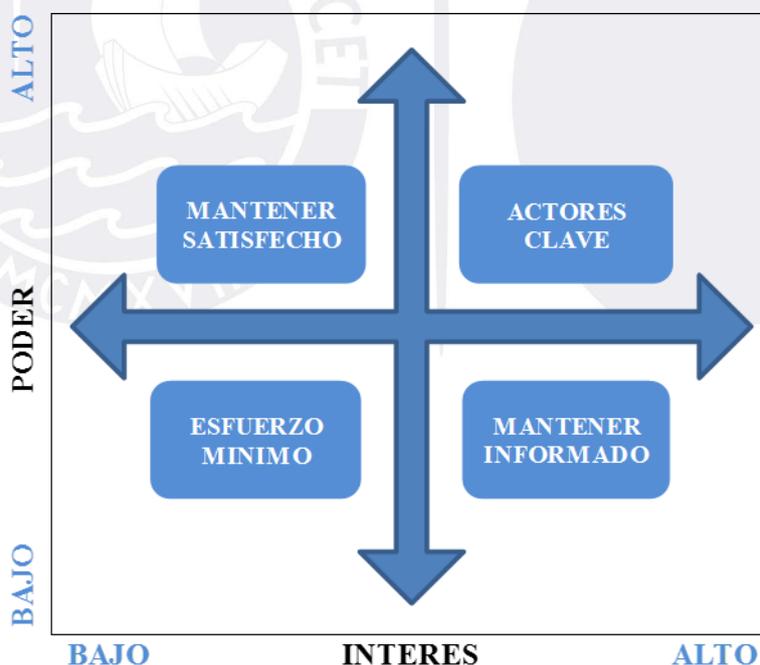


Figura 4. Representación del modelo matriz poder-interés de Gardner. Adaptado de Acuña, P. (2012, 19 de abril). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Encuentro regional zona sur Adenag realizado en la Universidad Nacional del Sur, Trelew, Argentina

2.8.3. Matriz Amenaza-Cooperación de Savage.

Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) plantearon el uso de una matriz que ayude a identificar a los *stakeholders* que tienen influencia sobre la organización y determinar qué *stakeholders* representan una amenaza para la compañía y cuáles se pueden calificar como potenciales cooperadores ya que la cooperación es muy importante para las empresas porque se pueden unir fuerzas con dichos grupos y de esta manera realizar una mejor gestión siempre considerando los intereses comunes.

La matriz ayuda a clasificar los *stakeholders* en cuatro grupos a los cuales se aplicarán estrategias diferentes de gestión:

1. *Stakeholders* mixtos: Tienen alto grado de cooperación y alto grado de amenaza por lo que se deben desarrollar estrategias de colaboración mutua.
2. *Stakeholders* marginales: Tienen bajo grado de cooperación y bajo grado de amenaza por lo que son *stakeholders* a los que hay que tratar con estrategias que permita controlarlos y monitorearlos.
3. *Stakeholders* de apoyo: Aquellos que tienen alto grado de cooperación y bajo grado de amenaza. Se deben desarrollar estrategias que fomente su participación en la organización.
4. *Stakeholders* de no apoyo: Son los que tienen bajo grado de cooperación y alto grado de amenaza, por lo tanto, se deben desarrollar estrategias defensivas.

En esta matriz el criterio de clasificación de los *stakeholders* es potestad de los directivos de la organización.

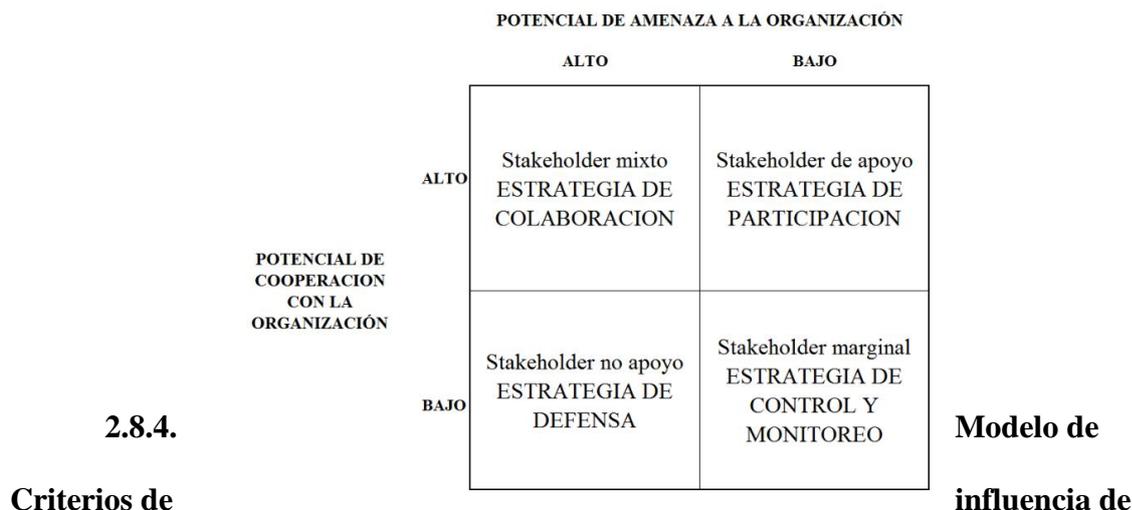


Figura 5. Representación del modelo matriz amenaza-cooperación de Savage. Adaptado de Acuña, P. (2012, 19 de abril). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Encuentro regional zona sur Adenag realizado en la Universidad Nacional del Sur, Trelew, Argentina

ComprometeRSE.

Este es un modelo propuesto por Confecámaras en el año 2010 que permite hacer una priorización de los *stakeholders* en función a la influencia que tienen sobre la organización en base a cinco criterios (Confecámaras, 2010). A continuación, se mencionan los criterios propuestos.

1. Decisiones: Capacidad que tienen los *stakeholders* para influir en la toma de decisiones de la organización.
2. Ingresos: Capacidad de los *stakeholders* para influir en la obtención de ingresos.
3. Operación: Capacidad de los *stakeholders* para influir en las operaciones del negocio.
4. Estrategia: Capacidad de los *stakeholders* para influir en la estrategia y el direccionamiento de la empresa.
5. Reputación: Capacidad de los *stakeholders* para influir en la imagen corporativa de la empresa.

Para utilizar este instrumento se debe hacer la pregunta sobre qué tanta influencia tiene cada *stakeholder* para la empresa con respecto a cada criterio mencionado. Finalmente

se coloca la puntuación que va del uno al cinco de acuerdo a la escala Likert. La escala Likert se utilizará para calificar la influencia y para tabular los resultados se puede utilizar la matriz que se muestra en la Figura 6 (Confecámaras, 2010). A continuación, se muestra los criterios para la calificación de la influencia:

1. No tiene influencia.
2. Baja influencia.
3. Mediana influencia.
4. Alta influencia.
5. Muy alta influencia.

Grupo de Interés	Decisiones	Obtención de ingresos	Operaciones de negocios	Estrategia empresarial	Reputación	Total
Gobierno						
Accionistas						
Colaboradores						
Cientes						
Proveedores						
Medio Ambiente						
Comunidad						

Figura 6. Matriz de tabulación de criterios del modelo ComprometeRSE. Adaptado de Confecámaras (2010). Responsabilidad social empresarial. Manual de implementación. (3a ed.). Recuperado de www.comprometerse.org.co.

El total final debe ordenarse de mayor a menor para determinar la prioridad de atención de los *stakeholders*. Al igual que otras herramientas de priorización, la calificación es subjetiva y depende mucho del criterio de los directivos de la organización analizada. Se puede ver que hay diversas herramientas de priorización de stakeholders que se han desarrollado con la evolución de la RSE, pero no todas son necesarias o útiles para compañías del sector de alimentos y bebidas por lo que en este estudio hemos seleccionado algunas que puedan apoyar la metodología aplicada. En el capítulo tres se mencionará con más detalle las herramientas que se van a utilizar.

2.8.5. Jerarquización de Grupos Definitivos.

Este modelo de priorización concentra su atención en la relación que existe entre los *stakeholders* y los efectos que pudieran tener sobre la organización. Este modelo se muestra mediante una matriz en la que se colocan tres criterios de afectación y se valoran en una escala del 1 a 5 en donde 1 indica la menor relación entre el criterio valorado y el *stakeholder* y 5 indica una mayor relación entre el criterio valorado y el *stakeholder*, para luego determinar en sumatoria simple el puntaje total para cada *stakeholder*. La priorización se concluye ordenando de mayor a menor las sumatorias resultantes y de esa manera atender a los *stakeholders*. La Figura 7 muestra la matriz que se puede utilizar para desarrollar este modelo.

Grupo de Interés	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Poder para afectar las operaciones	Mantiene relación cercana con la empresa	Total
Accionistas				
Proveedor				
Gobierno				
Colaboradores				
Comunidad				
Medio Ambiente				
Clientes				

Figura 7. Matriz de tabulación de la herramienta de Jerarquización de grupos definitivos. Tomado de Marquina, P. (2015). Notas de Responsabilidad con los grupos de interés. Percy Marquina. Archivo de curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

2.8.6. Modelo de priorización de Garralda.

El profesor Joaquín Garralda propuso en el año 2008 un modelo que priorización de *stakeholders* en base a aquellos agentes y variables que impulsan las estrategias de la RSE.

Los agentes propuestos por Garralda son:

1. Regulador: Nivel de regulación del sector.
2. Clientes: Tipos de relaciones que se dan con los clientes.
3. Empleados: Previsibilidad de la tarea de los empleados.

4. Proveedores: Riesgos en el contrato con los proveedores.
5. Competencia: Vías de diferenciación de las estrategias competitivas.

Para cada agente propuesto, Garralda (2008) indicó que estos se debían valorar en una escala del 1 al 5 en función a la mayor o menor influencia en el impulso de la RSE. Luego de hacer esta valoración, los agentes son presentados en el gráfico que se muestra en la Figura 8 para determinar qué tipo de estrategia con cada uno de ellos. Las estrategias son categorizadas en dos tipos: (a) estrategias de reacción para evitar riesgos y (b) estrategias de iniciativa para aprovechar oportunidades.

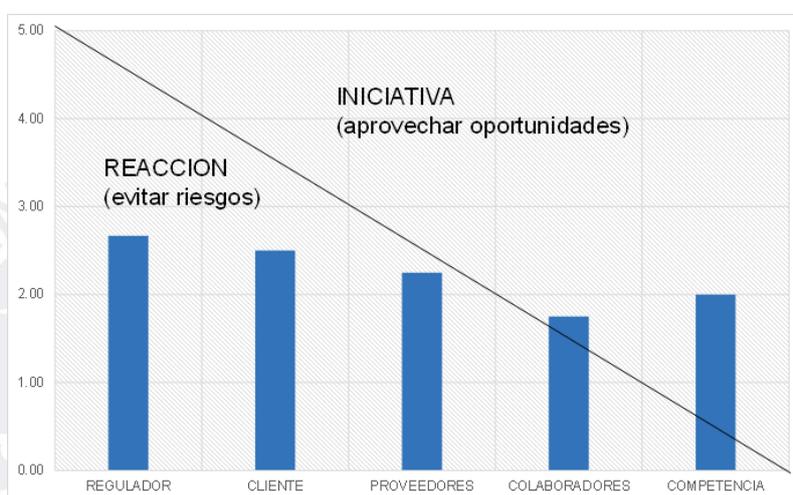


Figura 8. Ubicación de agentes para la selección de estrategias de RSE de reacción o de iniciativa en el modelo de Garralda. Adaptado de Garralda, J. (2008). *Hacia la empresa razonable*. Madrid, España: LID.

2.8.7. Herramienta para la gestión de proyectos con Responsabilidad Social

Del Castillo & Schwalb (2011) aportaron una herramienta sencilla, pero de mucha utilidad para evaluar el impacto, la viabilidad y el establecimiento del nivel de prioridad de las estrategias que se proponen utilizar las organizaciones en sus proyectos de RSE. Esta herramienta se divide en tres etapas que se describen a continuación:

1. *Evaluación del impacto de las acciones sociales:* Esta evaluación se realiza valorando las acciones sociales en una escala del 0 al 3 de acuerdo al impacto que pueden tener sobre la organización. La Figura 9 muestra la forma de aplicación de esta etapa.

PUNTAJE	IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA ACCIÓN SOCIAL
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto

Rango	Calificación
0 - 3	Bajo
4 - 6	Alto

Posibles Acciones Sociales	Impacto Económico	Impacto Social	Puntaje Total Impacto Global	Evaluar Impacto	
				Alto	Bajo

Figura 9. Matriz de calificación para la evaluación del impacto de las acciones sociales. Adaptado de Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación

2. *Evaluación de la factibilidad de las acciones sociales:* Esta valoración se realiza para determinar la factibilidad de la implementación de las acciones sociales propuestas.

La Figura 10 muestra la forma de aplicación de esta segunda etapa.

INVERSIÓN (B1)		COMPETENCIAS (B2)		ALIANZAS (B3)		TIEMPO (B4)	
2	Nula o muy poca significativa	2	Muy desarrolladas	2	Alta posibilidad	2	Muy corto, casi inmediato
1	Media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrolladas	1	Baja posibilidad	1	Medio
0	Alta (supera presupuesto disponible)	0	No las tiene	0	Ninguna posibilidad	0	Largo

Rango	Factibilidad
0 - 4	Bajo
4 - 8	Alto

Posibles Acciones Sociales	(B1) Inversión	(B2) Competencias	(B3) Alianzas	(B4) Tiempo	Total B1+B2+B3+B4	Evaluar Factibilidad	
						Alta	Baja

Figura 10. Matriz de calificación para la evaluación de la factibilidad de las acciones propuestas. Adaptado de Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación

3. *Nivel de prioridad para las acciones sociales:* En esta última etapa se unen las dos anteriores para determinar las prioridades en las que se deben implementar las

acciones sociales propuestas. La Figura 11 muestra la forma de aplicación de esta última etapa y la Figura 12 muestra la representación gráfica de la priorización de acciones sociales.

NIVEL DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD DE LAS ACCIONES SOCIALES	CALIFICACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ACCIONES SOCIALES
Alto impacto y alta factibilidad	Claves
Bajo impacto y alta factibilidad	Fácil de hacer
Alto impacto y baja factibilidad	Deseables
Bajo impacto y baja factibilidad	Pendientes

Posibles Acciones Sociales	Impacto General		Factibilidad	
	Alto Impacto	Bajo impacto	Alta factibilidad	Baja factibilidad

Figura 11. Matriz de determinación de prioridad para las acciones sociales propuestas. Adaptado de Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación

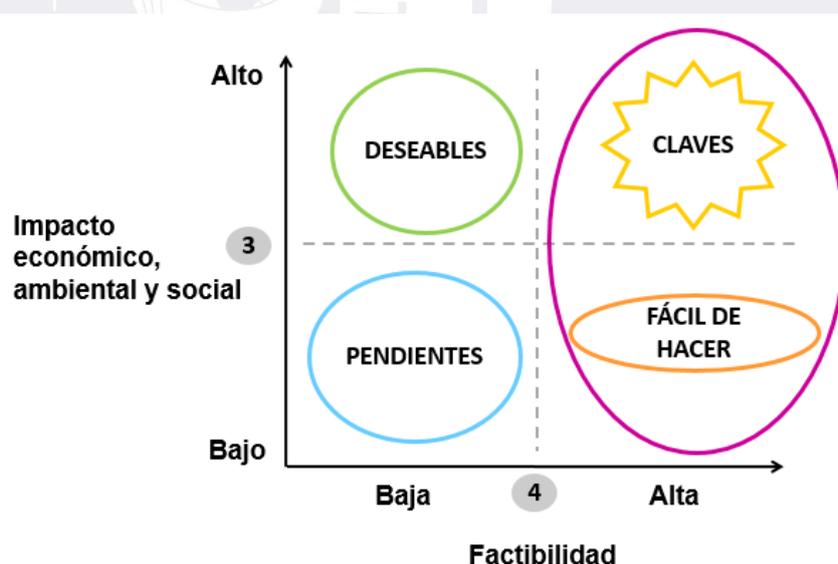


Figura 12. Representación gráfica de la priorización en la implementación de las acciones sociales propuestas. Adaptado de Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de investigación.

2.9. Contexto de la RSE en la cadena alimentaria peruana

La literatura revisada en el presente capítulo hace referencia a ciertas dimensiones específicas de la RSE para la industria alimentaria, como es el caso de la biotecnología, bienestar animal, seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional. En nuestro país, existe una relación directa entre una pobre atención hacia las dimensiones anteriores, y la existencia de graves problemas sociales que no se terminan de resolver con el paso de los años y de varios gobiernos. Gran parte de la problemática social de nuestro país está relacionada con el sector alimentario, y es aquí donde se justifica el énfasis en la RSE en la cadena alimentaria peruana a fin de mejorar esta situación.

A continuación, se revisará cuál es el contexto actual de estas dimensiones específicas de la cadena alimentaria en el sector de alimentos y bebidas del Perú.

Con respecto a la aplicación de la biotecnología en el sector agrícola-alimentario, esta se ha concentrado en la cadena de producción primaria y transformación de productos agrícolas, además de los procesos industriales de transformación de insumos agrícolas para la generación de productos; en la industria alimentaria, el uso de la biotecnología permite mejoras en calidad y composición de productos y procesos de una amplia gama de alimentos (Amaro y Villavicencio, 2015). En este sentido, la biotecnología puede servir de herramienta para atacar uno de los principales problemas sociales en el país, como lo es la desnutrición infantil crónica, la cual según el INEI (2015), se encuentra en un 14.6%.

Con respecto al bienestar animal, en el Perú recién se está prestando atención a este tema. Con la promulgación de la ley 30407 recién se muestra una acción que se dirige a lo que es éticamente aceptable con respecto a dar calidad de vida a los animales, considerando que los países de la región han avanzado mucho más en este aspecto, contando con instituciones que regulan y supervisan el bienestar animal, además que cuentan con

programas estatales de capacitación en temas referidos a la crianza, transporte y beneficio del animal.

En cuanto a la responsabilidad nutricional, esta debe intentar atender a graves problemas sociales que aquejan a nuestro país como la obesidad y sobrepeso, especialmente en la población infantil. El INEI (2013) informó que el 12% de la población infantil peruana tiene obesidad, y un 18% tiene sobrepeso. En la Conferencia Internacional de Nutrición y Obesidad realizada por el Ministerio de Salud del año 2013, se reveló que, en los niños de seis a nueve años en el Perú, hay 25% con sobrepeso y 28% con obesidad (Liza, 2014). Según el Organismo Mundial de la Salud (2015) existen tres causas principales de la obesidad: el factor hereditario, el factor psicológico y el factor nutricional.

Otro de los principales problemas sociales del país relacionado con la cadena alimentaria es la subalimentación. En la actualidad, el Perú cuenta con un 7.5% de su población que pasa hambre, presentándose con mayor magnitud en zonas rurales. Siendo la sub alimentación es un flagelo que aún azota el país y es uno de los más complejos de afrontar por el estado (Gestión, 2015).

2.10. Resumen

La sociedad es cada vez más consiente y exigente con los impactos que las empresas generan, el gobierno como ente regulador cada vez tiene mayor influencia en la filantropía corporativa Good Celebrated (2013), este mayor interés condiciona a las empresas a que cada vez sean más transparentes con sus gestiones, como consecuencia de esto ven necesario y estratégico publicar su desempeño con respecto a su gestión de RSE.

En la actualidad no basta con que una cadena alimentaria sea integrada y eficiente en todos sus eslabones para ser competitiva, sino que también debe ser sostenible. Los estudios de Wiese y Toporowski (2013), además de los de Forsman-Hugg et al. (2013), tienen en común que para que una cadena alimentaria sea eficiente en cuanto a RSE, debe direccionar

esfuerzos en atender las siguientes dimensiones: (a) bienestar animal, (b) medio ambiente, (c) seguridad alimentaria, (d) bienestar laboral, y (d) bienestar de la comunidad; sin dejar de lado su objetivo principal: entregar al consumidor un producto inocuo al menor costo posible.

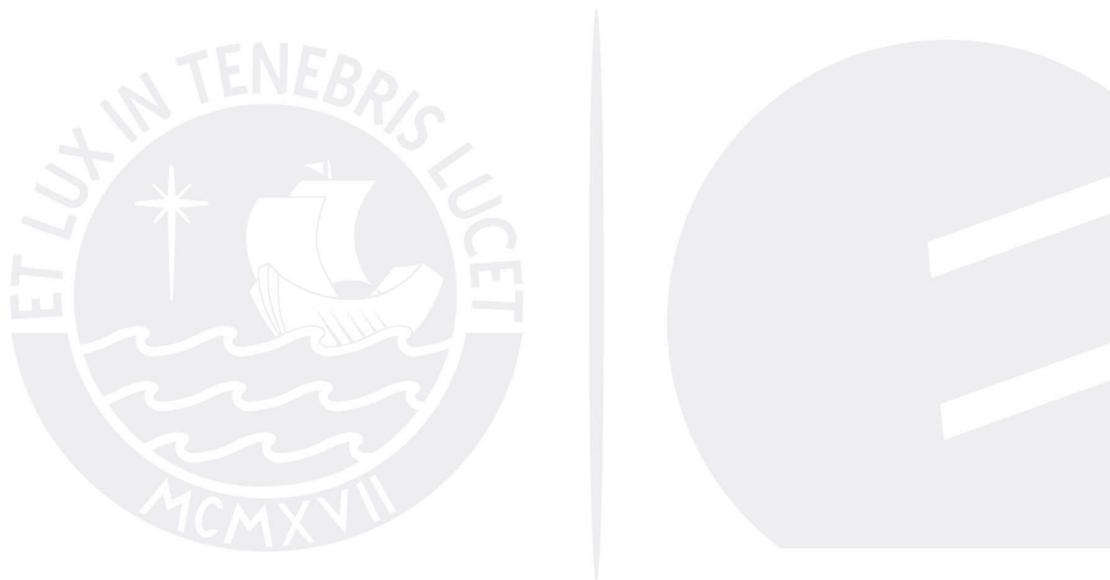
Con el afán de hacer un diagnóstico o evaluación de la gestión de la responsabilidad social en las empresas, muchas organizaciones han desarrollado diversos modelos y métodos que en la actualidad en muchas partes del mundo están ayudando a tener conocimiento de los avances en esta gestión y están contribuyendo a que las empresas generen mejores y más efectivas estrategias en beneficio de todos sus *stakeholders*.

La necesidad de medir las operaciones de las organizaciones es crucial y está presente en todos los ámbitos empresariales. No sólo los indicadores económicos son usados hoy en día para medir el impacto de las operaciones, la responsabilidad social es también un actor principal en este ámbito, la vasta literatura y el gran avance de las empresas a nivel mundial en el uso de indicadores de medición así lo demuestra.

2.11. Conclusión

Es más que evidente que los esfuerzos en Latinoamérica de medir la RSE están por buen camino, sin embargo, aún es insipiente comparada con los avances en Europa y Norteamérica. La proliferación de herramientas de adopción y medición de la gestión de la RSE, por otra parte, crea una gran confusión a la hora de optar por una de ellas. El Perú, siendo parte de la misma realidad, a pesar de estar representado por la institución Perú 2021 en el PLARSE, se encuentra en los inicios. Asimismo, el uso de los indicadores ETHOS Perú 2021, no viene siendo utilizado por la mayoría de las empresas como parte de su gestión de responsabilidad social, y específicamente en el sector de alimentos y bebidas son pocas las empresas que han adoptado esta herramienta. En concreto, en la cadena alimentaria, son por lo general las empresas focales quienes han venido emitiendo reportes de su gestión y desempeño, básicamente por presiones externas, sin embargo, esto no ocurre con los otros

participantes de la cadena como productores agropecuarios, fabricantes de embalajes, empresas logísticas, etc. La literatura refuerza lo descrito anteriormente, ya que no se encuentra evidencia científica sobre estudios de diagnóstico y propuestas de mejora para la RSE en la cadena alimentaria.



Capítulo 3: Metodología

El presente estudio se divide en dos fases, la primera de ellas referente al diagnóstico de la RSE de la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú, para lo cual se elaboró un cuestionario específico para el análisis de la RSE en la cadena alimentaria, tomando como base el cuestionario de ETHOS-Perú 2021. Este cuestionario será denominado como BBHAR, estas siglas son las iniciales de los nombres de los integrantes de esta tesis, quienes modificaron la encuesta del instituto ETHOS.

La segunda fase presenta la priorización de los grupos de interés del sector antes mencionado. Esta priorización se consigue gracias al uso de criterios tales como la Matriz poder interés de Gardner, Matriz de criterios de influencia ComprometeRSE, Modelo de jerarquización de grupos definitivos y Modelo de urgencia, poder y legitimidad, que serán explicados más adelante en este capítulo. Estas cuatro herramientas de priorización de interesados consideradas para este fin han sido seleccionadas porque en su conjunto incluyen de manera estratégica las dimensiones de la RSE, y consideran a todos los interesados clave en la cadena alimentaria. Según la prioridad establecida para los grupos de interés, se determinaron propuestas que buscan mejorar el nivel de adopción de la RSE en la cadena alimentaria del Perú.

Se tienen estudios previos relacionados con la RSE en Perú como los realizados por: Marquina et al., (2011), Hernani y Hamann (2012), Aquinto, Peñafiel y Zagaceta (2009). Los pocos estudios previos demuestran la falta de conciencia de las empresas peruanas por la gestión de RSE respecto a sus grupos de interés. Por lo tanto, este estudio pretende ser un aporte al conocimiento de la RSE de las empresas nacionales del sector alimentos y bebidas.

3.1. Diseño del estudio

El estudio inicia con la recopilación de información sobre la adopción de la RSE en las empresas del sector escogido. Para tal fin se adaptó el cuestionario ETHOS-Perú 2021 al

sector de alimentos y bebidas del Perú. Este cuestionario es de acceso restringido y pretende ser una herramienta que ayude a las empresas en el desarrollo de políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de responsabilidad social.

La información recogida a través del cuestionario proporciona resultados cuantitativos, los cuales son procesados para obtener índices cuantitativos que permitieron medir la RSE sobre los grupos de interés de las cadenas alimentarias de las empresas cuyos colaboradores fueron entrevistados, además permitió medir el grado de integración de la responsabilidad social con las estrategias, políticas y procesos de las empresas. Según Canessa y Cuba (2006), es necesario resaltar que los resultados cuantitativos reflejan una evaluación interna de la empresa por lo tanto los resultados obtenidos pueden considerarse como un punto de partida para diseñar una propuesta de mejora de la RSE, establecer acciones futuras para mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa y monitorear y medir los avances del plan de acción establecido.

La metodología utilizada es la mejor para el estudio realizado por las siguientes razones: (a) existe correspondencia entre lo que se evalúa e iniciativas y estándares internacionales tales como las Guías G4 del Global Reporting Initiative (GRI), los principios del Pacto Mundial, la norma ISO 26000, el Carbon Disclosure Project (CDP), entre otros (Perú 2021, 2013); (b) el cuestionario BBHAR ha sido elaborado exclusivamente para la evaluación de la RSE en la cadena alimentaria, lo cual le da un punto a favor sobre otras herramientas generales. El uso de este cuestionario y los indicadores de RSE facilita y guía a las organizaciones al momento de establecer estrategias para mejorar su RSE, ya que se cuenta con gran variedad de aspectos analizados de los cuales los más débiles o desatendidos hasta el momento de la evaluación pueden escogerse como aspectos a ser reforzados; y (c) el cuestionario es una herramienta sencilla de recolección de información, a través de la cual se obtienen indicadores que sirven para medir el desempeño y grado de incorporación de la

sostenibilidad en las empresas, las empresas que lo utilizan pueden comparar sus prácticas con otras empresas de acuerdo a los resultados obtenidos y se podrá establecer que empresas tienen un mejor desempeño en el país, los análisis pueden ser periódicos y comparativos entre sí para determinar los avances, los desafíos y oportunidades de evolución, permite a las empresas optimizar su gestión interna de sostenibilidad.

La metodología antes mencionada no es la única para evaluar la RSE, según la ISO 26000 existen otros métodos como el Programa del Alcance a Empresarios Responsables (United Nations Industrial Development Organization), Marco para la Responsabilidad Social Corporativa y Modelo de Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), Guía Sigma (Proyecto Sigma), e Iniciativas y Herramientas de la Cámara Internacional de Comercio (ICC). Correa et al. (2010) también menciona otros métodos de medición de la RSE como Libro Verde (Unión Europea), Índices sociales de Mercados Bursátiles y la Inversión socialmente responsable.

El siguiente paso que deben seguir los investigadores de este estudio es determinar la priorización de los grupos de interés de la cadena alimentaria del sector nacional de alimentos y bebidas. Este análisis permitió identificar en qué grupos deben enfocarse los esfuerzos y recursos para mejorar la RSE, a través del análisis de cuatro herramientas, las cuales son: (a) Matriz poder interés de Gardner, (b) Matriz de criterios de influencia ComprometeRSE, (c) Modelo de jerarquización de grupos definitivos, y (d) Modelo de urgencia, poder y legitimidad. Con la primera herramienta los grupos de interés se clasifican en un diagrama de cuadrantes según el interés (alto o bajo) y poder (alto o bajo) para influir en el flujo de caja de la empresa. La estrategia para gestionar cada grupo de interés, dependerá del cuadrante en el que se ubique. Por ejemplo, en el cuadrante poder/interés alto se tendrá una estrategia para afianzar alianzas o reducir costos, mientras que en el cuadrante poder alto /interés bajo se tendrá una estrategia enfocada en mantener una comunicación permanente para evitar que se

leve su interés por información errónea de terceros. La segunda herramienta de priorización es el de Influencia de comprometerSE, este modelo evalúa a los grupos de interés bajo cinco criterios (decisiones, ingresos, operación, estrategia y reputación). A cada uno de estos criterios se les asigna una calificación de uno a cinco, siendo la calificación más baja uno y la más alta cinco, según el grado de influencia de cada grupo de interés en el sector. Por último cada grupo de interés tendrá un puntaje total, los grupos de interés con mayor puntaje serán los más prioritarios. La tercera herramienta establece una escala para definir el grado en que cada grupo de interés es afectado negativamente por la empresa, poder para afectar las operaciones de la empresa y mantiene una relación cercana con la empresa. Los grupos de interés con mayor puntaje serán los prioritarios. Finalmente la última herramienta clasifica los grupos de interés según su poder, legitimidad y urgencia en un diagrama de círculos, en donde cada grupo de interés puede tener una, dos o las tres características antes mencionadas. La estrategia a utilizar con cada grupo interés depende de la cantidad de características que posea y cuáles sean.

Con las priorizaciones realizadas con las cuatro herramientas, se determina una priorización final mediante la asignación de valores del uno al siete (uno más prioritario y siete menos prioritario) a cada grupo de interés en cada una de las cuatro priorizaciones realizadas. Al final cada grupo de interés tendrá un valor asignado, el cual representara su grado de priorización, mientras más bajo el valor el grupo de interés es más prioritario.

El siguiente paso es la elección definitiva de interesados, utilizando una matriz de ponderación en la que se otorgó peso uno a los cuatro interesados menos atendidos según los resultados de las encuestas, y peso dos a los cuatro interesados obtenidos después de la priorización estratégica. Los cinco interesados con mayor puntaje serán los seleccionados para el planteamiento de las propuestas que buscan mejorar la situación de la RSE en la cadena alimentaria.

Las propuestas de mejora serán evaluadas desde el punto de vista de su impacto socioeconómico y su viabilidad de ejecución, con el fin de priorizar aquellas propuestas claves. Además se planteará una implementación estratégica a cada uno de las propuestas de mejora, los mismos que parten de un análisis del contexto de la necesidad identificada.

La metodología descrita anteriormente, permite cumplir con el segundo objetivo del presente estudio, presentar propuestas para mejorar la RSE de la cadena alimentaria del área de operaciones del sector alimentos y bebidas de las empresas nacionales a pesar que la muestra analizada no es probabilística.

3.2. Conveniencia y diseño del instrumento

Al no encontrar en la revisión de la literatura una herramienta que permita evaluar la RSE en la cadena alimentaria en el sector alimentos y bebidas, se decidió construir una herramienta orientada directamente a esta necesidad. Para la recopilación de información del presente estudio, se modificó el cuestionario ETHOS-Perú 2021, adaptándolo para su aplicación al contexto de la cadena alimentaria. El primer paso fue analizar las 415 preguntas del cuestionario ETHOS-Perú 2021 y realizar una primera depuración de preguntas. En esta depuración se eliminaron preguntas con alcance general y preguntas que no pudieron ser alineadas con el concepto de cadena alimentaria. Se eliminaron 77 preguntas, dando como resultado un cuestionario con un total de 338 preguntas. El cuestionario fue validado a través del juicio de dos expertos, con una amplia experiencia en el área de RSE y del sector de alimentos y bebidas, y con grados académicos de magíster y licenciado en las áreas antes mencionadas.

Cabe resaltar que la eliminación de las preguntas de carácter genérico del cuestionario original de ETHOS-Perú 2021, se realizó tomando como base el contexto revisado del sector de alimentos y bebidas del país, dando la bibliografía descrita en el capítulo dos, dimensiones específicas de la RSE en la cadena alimentaria, biotecnología, bienestar animal y

responsabilidad económica. La validación del nuevo cuestionario hecha por el experto en RSE, confirmó que las preguntas depuradas no brindaban un aporte significativo para una investigación específica en cadena alimentaria, y que las preguntas incorporadas referidas a las nuevas dimensiones sí enriquecen el estudio.

Con base en las respuestas y sugerencias brindadas por los expertos se mantuvo los siete grupos de interés y se realizó una nueva depuración del cuestionario después del cual se redujo la cantidad de preguntas de 338 a 283.

Para verificar si el cuestionario elaborado, presentado en el Apéndice B, mide de manera adecuada lo que se desea medir y por tanto, brinda resultados consistentes, es necesario aplicar una prueba de confiabilidad. Para este caso, lo más recomendable es evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach, que consiste en un análisis sobre los resultados de las encuestas realizadas que permitirá comprobar la consistencia interna de cada una de las partes del cuestionario (García, 1995).

La fórmula para calcular el alfa de Cronbach fue propuesta por Cronbach (1951), en donde n es el número de partes, k y h son partes sobre las que se calcula el estadístico:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sum_{k=1}^n \sum_{h=1}^n \sigma_{k,h}}{\sigma_x^2}$$

Lord y Novick (1968) propusieron una ecuación equivalente para el cálculo del alfa de Cronbach:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right]$$

Esta última ecuación será la utilizada en este estudio para hallar la confiabilidad del cuestionario utilizado. La escala considerada para determinar el grado de confiabilidad del alfa de Cronbach es la propuesta de George y Mallery (2003):

- alfa >.9 es excelente
- alfa >.8 es bueno

- alfa $>.7$ es aceptable
- alfa $>.6$ es cuestionable
- alfa $>.5$ es pobre
- alfa $<.5$ es inaceptable

Para un análisis exploratorio estándar, un valor de mínimo de 0.7 puede considerarse como adecuado y es el mínimo aceptable (Nunnally, 1978). Para otro tipo de estudios, como estudios exploratorios o primeras fases de una investigación, valores de confiabilidad mínimos de 0.6 o 0.5 pueden ser suficientes, sin embargo, para investigación básica se necesita valores mínimos de confiabilidad de 0.8 mientras que para investigaciones aplicadas son necesarios valores de confiabilidad mínimos de 0.9 (Nunnally, 1967). En este estudio el valor mínimo requerido es de 0.8 para garantizar una buena confiabilidad del cuestionario elaborado.

El cuestionario BBHAR está orientado a los siete grupos de interés de la RSE (accionistas, gobierno, comunidad, proveedores, cliente, ambiente y colaboradores) de las empresas, para los cuales existe un número de preguntas específicas que a su vez dan como resultado uno o más indicadores para cada uno de dichos grupos. Los encargados de completar el cuestionario fueron mandos medios del área de operaciones de las empresas seleccionadas del sector alimentos y bebidas con la finalidad de evitar el sesgo que pudo darse si se entrevistaba a gerentes o directores de las empresas, ya que las opiniones de los altos directivos pudieron estar más orientadas al deseo de cómo les gustaría que sea gestionada la RSE en sus empresas o cómo piensan que es gestionada la RSE de sus empresas, mientras que los mandos medios están más cerca de la realidad de la RSE por lo tanto sus opiniones serán más confiables. Se entrevistó solo a una persona por empresa básicamente por un tema de accesibilidad a la información de los colaboradores de cada empresa y disponibilidad de las personas para completar el cuestionario. Se considera que un

solo colaborador de mando medio del área de operaciones representa la percepción de la gestión de la RSE en su empresa, porque tiene acceso a mucha información y tiene relación con distintas áreas de la misma e interesados externos de la cadena alimentaria. Para lo cual consideramos que el perfil del mando medio entrevistado debe cumplir los siguientes criterios:

1. El mando medio está dado por el cargo que posee el colaborador, quien debe tener un cargo de supervisor, coordinador o jefe de área.
2. Debe tener experiencia mínima de cinco años en el sector.
3. Debe tener una antigüedad mínima de tres años en su empresa.
4. Debe tener como mínimo un salario de S/. 5,000 soles.
5. Debe tener como mínimo tres personas a su cargo.

Cabe señalar que para este estudio se tomó como base el cuestionario ETHOS-Perú 2021, el cual fue modificado para convertirlo en un cuestionario específico de RSE en la cadena alimentaria. Para lograr este objetivo fue necesario eliminar preguntas debido a su generalidad y agregar preguntas relacionadas con las dimensiones específicas de la cadena alimentaria. Cada pregunta de la encuesta se diseñó para ser respondida según una escala de seis puntos, donde: 1=Muy en desacuerdo, 2=Desacuerdo moderado, 3=Leve desacuerdo, 4=Leve acuerdo, 5=Acuerdo Moderado y 6=Muy de acuerdo.

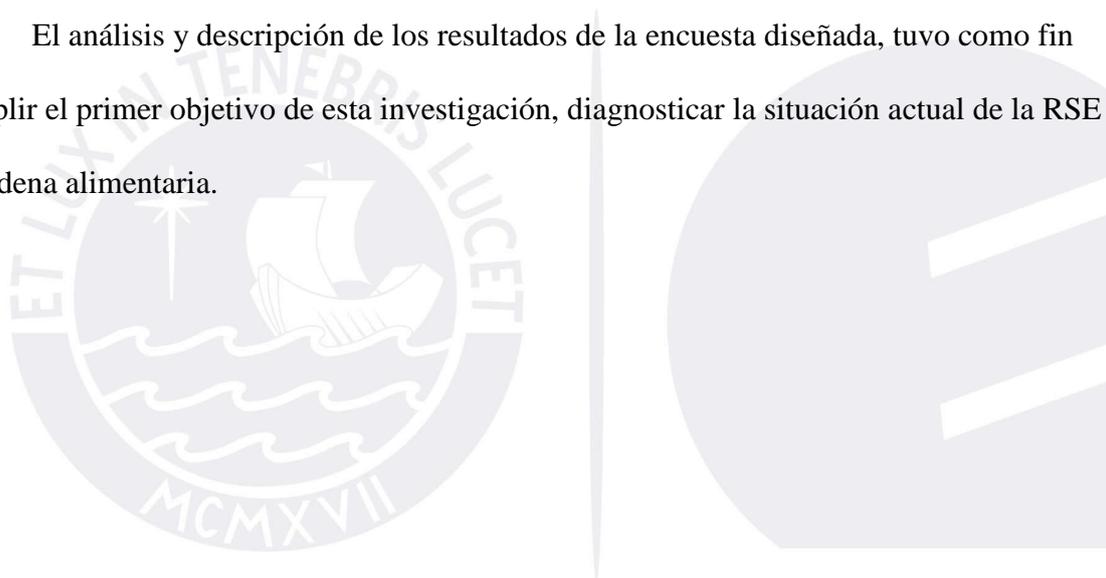
Una vez contestadas todas las preguntas del cuestionario, se promedian los resultados obtenidos en cada sección. Estos promedios pueden trasladarse a un diagrama radar para tener una mejor visión del grado de implementación de la RSE de cada empresa. Posteriormente estos resultados son promediados nuevamente para obtener un puntaje para cada grupo de interés.

En la Figura 13 se ha representado un ejemplo de los diagramas de radar detallados de cada uno de los grupos de interés según los resultados de las respuestas al cuestionario

(ETHOS-Perú 2021) y en la parte central del mismo se puede observar el diagrama de radar de todos los grupos de interés, como se mencionó anteriormente este diagrama de radar se obtiene con los promedios de cada uno de los grupos de interés.

Para encontrar la percepción de la RSE de cada uno de los grupos de interés del área de operaciones del sector en estudio, fue necesario promediar los resultados finales obtenidos para cada grupo de interés de cada una de las encuestas realizadas. Los promedios obtenidos indicarán qué dimensiones son las menos atendidas en la cadena alimentaria y por ende se convertirán en las más prioritarias para la aplicación de propuestas de mejora. Es recomendable que estos puntajes también se muestren en un diagrama de radar para mejor visibilidad de los resultados obtenidos.

El análisis y descripción de los resultados de la encuesta diseñada, tuvo como fin cumplir el primer objetivo de esta investigación, diagnosticar la situación actual de la RSE de la cadena alimentaria.



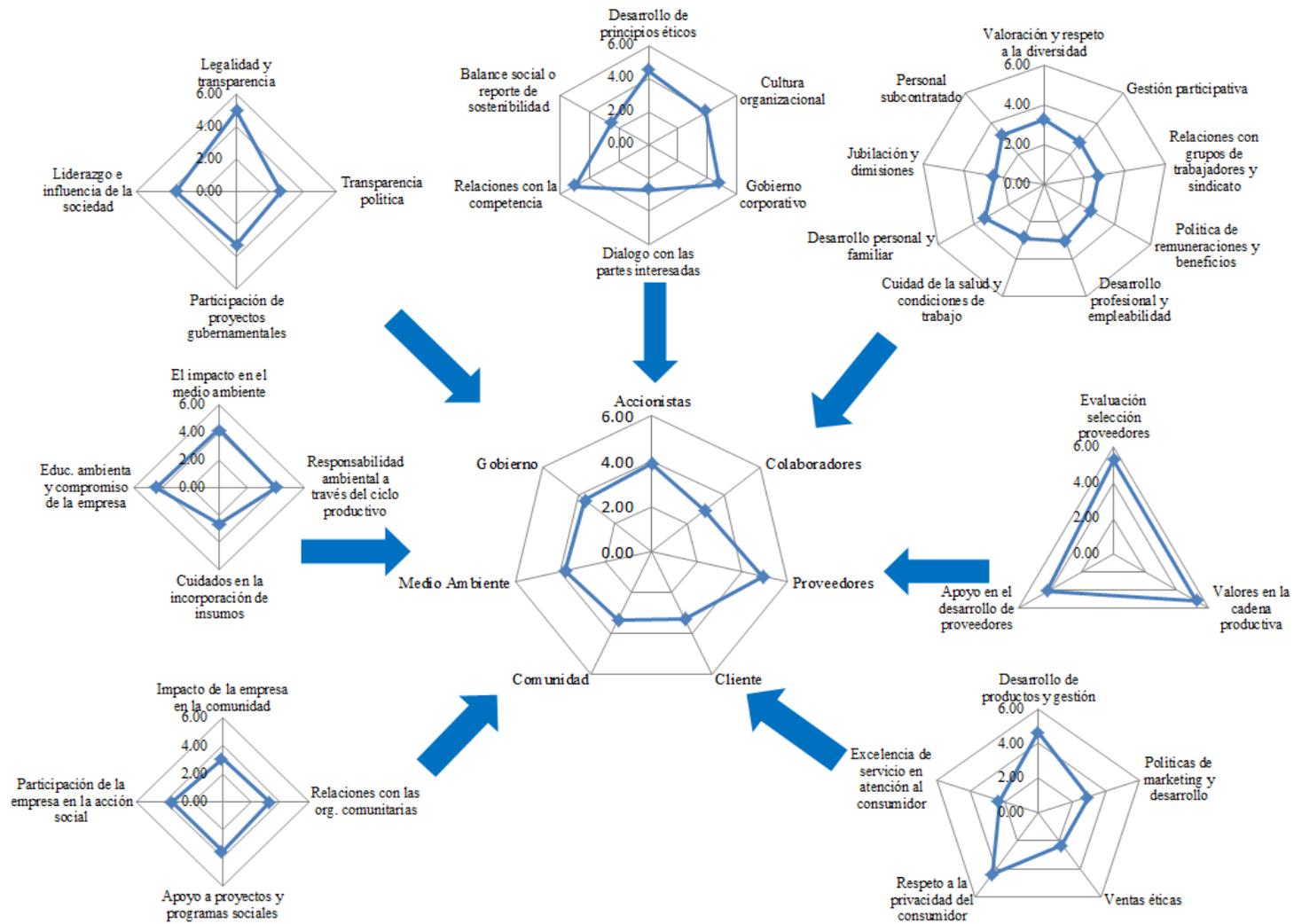


Figura 13. Ejemplos de diagramas de Radar de grupos de interés.

3.3. Población

La identificación de las razones sociales de las empresas de este sector se logró a partir de información oficial de acceso público obtenida de Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura y el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), de donde se obtiene un aproximado de 16,000 empresas del sector en mención, dentro de las cuales se encuentran pequeñas, medianas y grandes empresas. Además se tomó como fuente de información para la elección de empresas a encuestar la data de “Perú: The Top 10,000 Companies 2014” (Cavanagh, 2014) y el listado de empresas pertenecientes al PLARSE. El día 15 de setiembre del 2015 se concluyó el proceso de búsqueda descrito. A raíz de la dificultad para acceder a la información de cada una de las empresas y conseguir información sobre los posibles candidatos a ser entrevistados, se escogió por conveniencia a 20 empresas del sector.

Según la ISO 26000, la RSE no depende del tamaño ni capacidad económica de las empresas, el nivel de impacto de la RSE debe ser el mismo para todas las organizaciones o tender a serlo, sin que esto afecte la sostenibilidad de su negocio.

3.4. Consentimiento informado

Antes de iniciar con la encuesta, se solicitó verbalmente a los participantes su consentimiento para participar voluntariamente del estudio. Al finalizar la encuesta los participantes fueron invitados a firmar el consentimiento informado que se presenta en el Apéndice A. No existe ningún riesgo o perjuicio para los participantes en este estudio.

3.5. Confidencialidad

La identidad de los participantes de la encuesta y sus respuestas fueron procesadas de manera confidencial. Los nombres y respuestas fueron codificados para proteger sus identidades y opiniones.

3.6. Localización Geográfica

El estudio se llevó a cabo a nivel de Lima Metropolitana, debido a la facilidad de acceso con los encuestados, sin embargo, los lineamientos estratégicos podrán estar enfocados en otras localidades del país, debido a que las empresas escogidas no solo tienen operaciones en Lima Metropolitana.

3.7. Recolección de Datos

El estudio se realizó en el último trimestre del año 2015 y se desarrolló de la siguiente manera: se contactó a colaboradores de las empresas escogidas para invitarlos a formar parte del estudio, se les explicó el procedimiento y los objetivos del mismo. La participación fue voluntaria y luego del consentimiento verbal del participante, se le entregó el cuestionario preparado para medir los indicadores de RSE de sus respectivas empresas. El cuestionario se entregó de forma personal, por un miembro del grupo encargado del estudio, a cada uno de los participantes. El participante completaba el cuestionario en presencia de un miembro del grupo, quien aclaraba las preguntas del cuestionario que el participante creyera conveniente. Se consideró que esta era la mejor forma de completar la encuesta para aclarar las dudas que se presenten durante el llenado. Cuando el cuestionario era terminado, el participante era invitado a firmar el formato de consentimiento.

El instrumento utilizado es el cuestionario BBHAR para obtener indicadores de RSE de cada uno de los grupos de interés de las empresas. El cuestionario toma en promedio una hora para ser completado. Previo al inicio del cuestionario, se comprobó que el participante cumpla con el perfil predeterminado. Se verificó el 100% de los cuestionarios para comprobar que no hubiera información faltante. Luego dos miembros del grupo registraron los datos en el software Office 2007 (Excel) para realizar una prueba de consistencia.

3.8. Resumen

Este estudio ha utilizado la herramienta de indicadores de RSE Perú 2021, una adaptación a la realidad peruana de los indicadores de ETHOS de RSE, con la finalidad de determinar propuestas para mejorar la RSE de los grupos de interés de las empresas encuestadas. La muestra escogida es no probabilística debido a que las empresas participantes en el estudio fueron elegidas por conveniencia.

La recolección de datos se realizará a través de entrevistas personales, utilizando el cuestionario BBHAR, a los colaboradores de las empresas escogidas que hayan aceptado participar del estudio de manera voluntaria. Con base en los datos recolectados y desarrollando el instrumento descrito en este capítulo, se plantearán propuestas que estén dirigidas a mejorar la RSE en la cadena alimentaria del Perú.



Capítulo 4: Resultados y Propuestas de Mejora

En el presente capítulo, se presenta el diagnóstico de la RSE en la cadena alimentaria peruana a partir de la presentación de los resultados de las encuestas, la misma que nos mostrará el estado actual. Seguidamente, se iniciará el proceso de elaboración de propuestas de mejora que busquen cambiar esta situación, partiendo por priorizar estratégicamente a los interesados como paso previo de la definición final de los interesados a atender para, finalmente, establecer propuestas que busquen mejorar el nivel de la RSE en la cadena.

En el caso de la priorización de los interesados, se presentará los resultados obtenidos de dos metodologías ya explicadas en el capítulo tres. El primer resultado de priorización será a través de la encuesta BBHAR cuyos entrevistados fueron personal del área de operaciones de las empresas del sector. El segundo resultado será el obtenido con las herramientas de priorización de interesados que desde una perspectiva estratégica.

Así se obtienen cuatro grupos de interés por cada metodología, y a través de la matriz de ponderación se elegirán cinco grupos de interés finales de acuerdo a criterios explicados en el capítulo tres. Para estos cinco interesados finales irán dirigidas las propuestas de mejora, las mismas que fueron evaluadas según su viabilidad e impacto.

El cuestionario utilizado se desarrolló a partir de la base del cuestionario ETHOS-Perú 2021 y fue adaptado para medir la RSE de la cadena alimentaria del sector de alimentos y bebidas del Perú. Este cuestionario requiere que los entrevistados respondan preguntas sobre la adopción de la RSE en su empresa, para cada uno de los grupos de interés según la clasificación de la ISO 26000 (ISO, 2010). El cuestionario BBHAR fue validado a través del juicio experto y del análisis estadístico, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.973 lo que significa que el cuestionario tiene un grado de confiabilidad de excelente según la escala propuesta por George y Mallery (2003).

Para el cálculo del alfa de Cronbach se utilizó la ecuación propuesta por Lord y Novick (1968), en donde n es el número de partes y k son partes sobre las que se calcula el estadístico:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right]$$

Remplazando en la ecuación anterior los datos del Apéndice D de resultados de la encuesta BBHAR, se obtiene:

$$\alpha = \left(\frac{20}{20-1} \right) \left[1 - \frac{69.38}{919.52} \right]$$

Al resolver esta ecuación se obtiene un valor de alfa de Cronbach de 0.973.

El valor resultante es alto debido a la elevada cantidad de preguntas en la encuesta, debido a esto la varianza de la sumatoria de los puntajes de las respuestas de cada encuestado es alta en comparación a la sumatoria de las varianzas de los puntajes de cada pregunta para todos los encuestados.

4.1. Diagnóstico de la RSE en la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú

4.1.1. Presentación y análisis de resultados.

La muestra estuvo compuesta por 20 personas, cada uno de ellos mando medio en las operaciones de su empresa. El detalle en cuestión de género, cargo en la empresa y número de personas a cargo se detalla en las Tablas 1 y 2, respectivamente.

Tabla 1

Distribución de los encuestados por género

Género	N	%
Masculino	11	55%
Femenino	9	45%
Total	20	100%

Tabla 2

Distribución de los encuestados por cargo que ocupa y personal a cargo

Cargo	# personas a cargo	N	%
Jefes	de 3 a 5	1	12.5%
	más de 5	7	87.5%
Coordinadores	de 3 a 5	3	50.0%
	más de 5	3	50.0%
Supervisores	de 3 a 5	5	83.0%
	más de 5	1	17.0%
Total	de 3 a 5	9	45.0%
	más de 5	11	55.0%

Asimismo, la antigüedad de cada entrevistado y el sueldo que percibe se describen las

Tablas 3 y 4.

Tabla 3

Distribución de encuestados por años de antigüedad en sus empresas

Años	N	%
3 – 6	5	25%
6 – 9	11	55%
más de 9	4	20%

Tabla 4

Distribución de los encuestados según su nivel de remuneración mensual

Remuneración	N	%
S/. 5,000 – S/. 7,000	6	30%
S/. 7,001 – S/. 9,000	6	30%
más de S/. 9,000	8	40%

Las Tablas 2, 3 y 4 nos permiten evidenciar que los entrevistados cumplen con los requisitos planteados en el capítulo tres para el perfil de mando medio.

Cabe mencionar que los entrevistados poseen gran experiencia en el sector de alimentos y bebidas, considerando que el más joven en el negocio cuenta con cuatro años laborando en dicho sector.

La distribución de los empleados contactados muestra un equilibrio en los diversos aspectos de género, puesto, antigüedad, sueldo, personal a cargo y conocimiento del sector; esto nos permite concluir que los resultados de las 20 encuestas, obtenidas por muestreo por conveniencia, son representativos con respecto a la percepción de la situación de la RSE en sus empresas.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los mandos medios de las empresas seleccionadas del sector alimentos y bebidas para los siete grupos de interés, diferenciando en cada Figura el criterio con menor puntaje obtenido. Al ser el presente estudio un punto de partida para la RSE en este sector nos enfocaremos en los criterios menos atendidos para lograr un mayor impacto con las propuestas de mejora a ser planteadas.

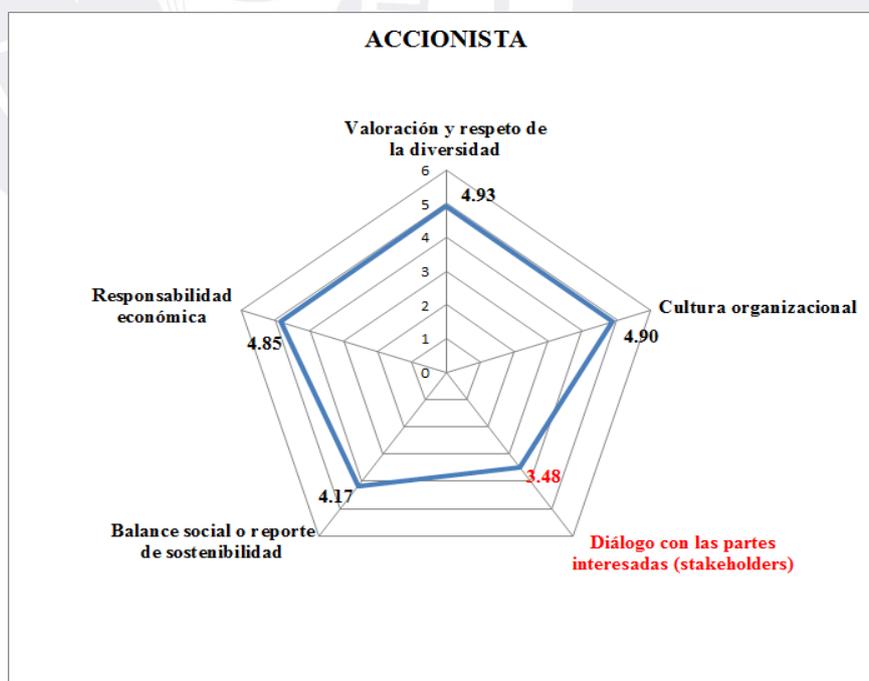


Figura 14. Diagrama de radar del grupo de interés – Accionista. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

Tal como se observa en la Figura 14 el criterio con menor nivel de atención para el interesado accionista es el de diálogo con las partes interesadas. Las empresas de este sector no estarían integrando en sus planes estratégicos la gestión de sus grupos de interés, por lo tanto no estarían tomando en cuenta el impacto que estas tienen sobre estos, ni la gestión de las necesidades que estos requieren que sean satisfechas. Los diferentes niveles de la empresa desconocen como impactan o pueden ser impactados por los interesados, por lo mismo la comunicación que se tiene hacia ellos es deficiente, ni se enfoca a evitar conflictos. Además, el desconocimiento de los grupos de interés originaría que el accionista no tome en cuenta las necesidades de sus interesados en sus decisiones operativas afectando negativamente la relación con ellos. Esto se justifica debido a que tradicionalmente en el país, las empresas no suelen preocuparse por desarrollar sus relaciones con sus grupos de interés, desconociendo que se pueden lograr beneficios mutuos al tener atendidos a sus grupos de interés claves.

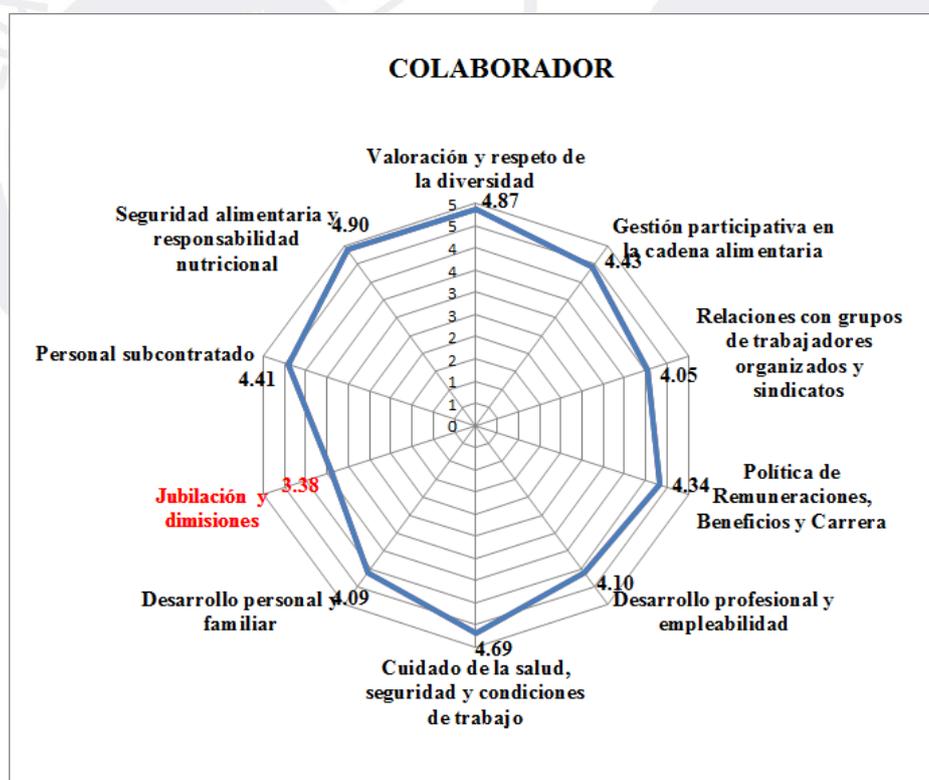


Figura 15. Diagrama de radar del grupo de interés – Colaborador. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

En la Figura 15 se puede observar que los criterios para el interesado colaborador se encuentran medianamente atendidos, siendo el criterio con menor nivel de atención el de Jubilación y dimisiones. Las empresas no aplican este tipo de políticas precisamente porque no conocen o no están convencidos de los beneficios de tener políticas de recolocación y jubilación de sus colaboradores, estas políticas demuestran el respeto que la empresa tiene hacia ellos, siendo una muy buena señal hacia el personal que permanece en ella. Estas políticas deben ser vistas como una inversión ya que de lo contrario se verían afectados sus niveles de productividad. Tampoco se cuenta con planes de preparación psicológica ni financiera para la jubilación de sus colaboradores. Lo antes mencionado se podría justificar debido a que en el sector en estudio y en general en el Perú no existe una cultura de preparación para la jubilación por parte de las empresas.

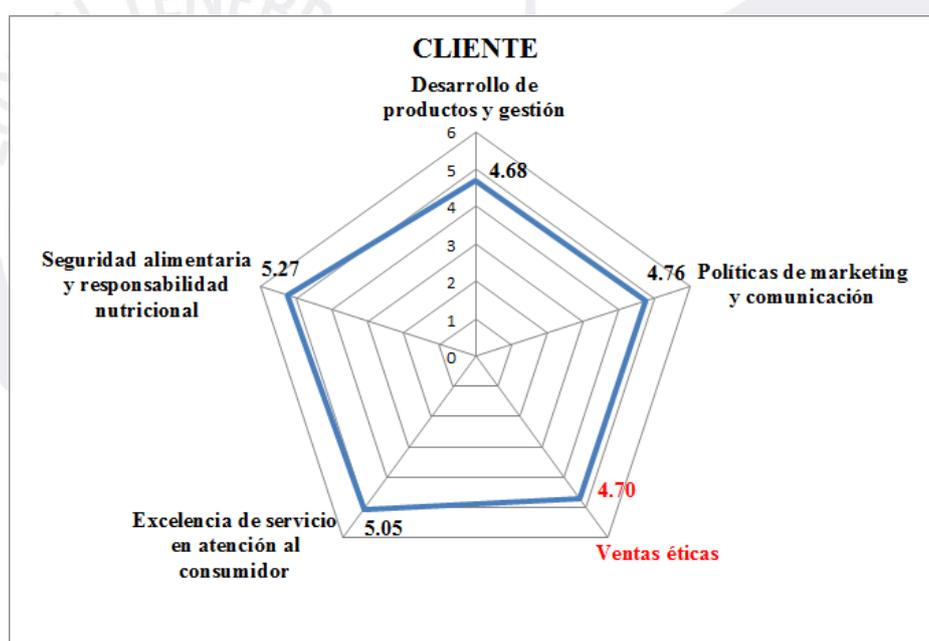


Figura 16. Diagrama de radar del grupo de interés – Cliente. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

En la Figura 16 se aprecia que todos los criterios para el interesado cliente se encuentran medianamente atendidos, siendo el criterio con menor nivel de atención el de ventas éticas. Existen muchas prácticas consideradas no éticas, como ejemplo tenemos el

neuromarketing que se pone de manifiesto en la estimulación de compra por impulso, el consumidor de manera inconsciente es manipulado para realizar la compra del producto que muchas veces tiene un impacto dañino en su salud, estas prácticas son muy usadas por los supermercados. Es común ver tácticas de ventas deshonestas como el soborno, esto refleja la falta de evaluaciones periódicas de las empresas sobre su personal, así como la falta o desarrollo de políticas de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios. Lo anterior podría ser resultado de la alta competitividad del sector que tiene bajos márgenes de rentabilidad, llevando a las empresas a ejercer estas prácticas.

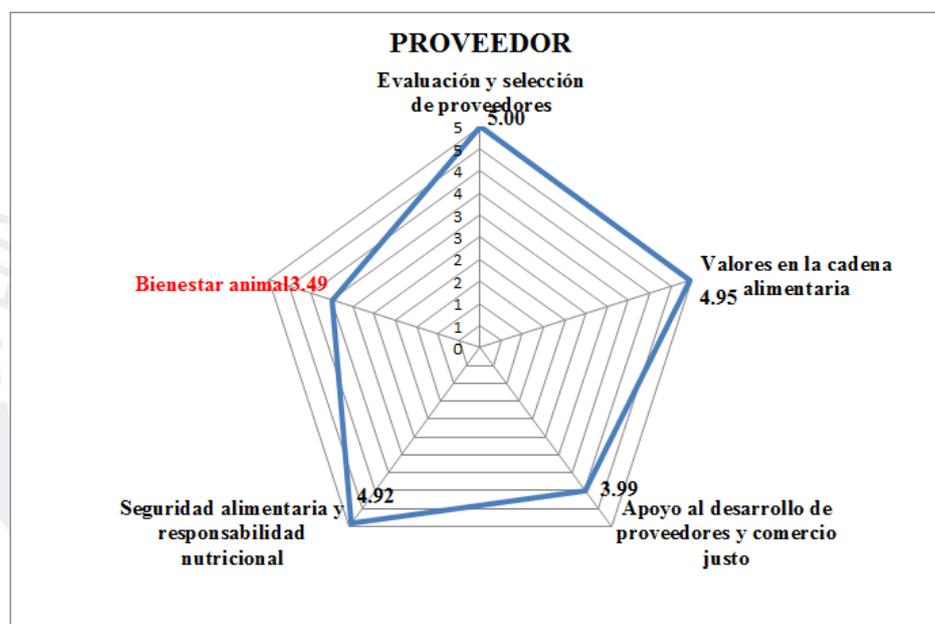


Figura 17. Diagrama de radar del grupo de interés – Proveedor. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

Tal como se observa en la Figura 17 el criterio con menor nivel de atención es bienestar animal, es de suponer que este criterio no esté muy desarrollado en nuestro país a diferencia de otros países de la región, ya que no somos un país con grandes exportaciones de carne, por lo tanto no estamos expuestos a las exigencias del mercado internacional, el consumidor local no presta atención a los beneficios en cuanto a la calidad de la carne al

emplear prácticas que busquen dar una buena calidad de vida al animal para el consumo humano. El empresario por lo tanto no aplica prácticas que respeten las cinco libertades de los animales como son: mantener a los animales libres de hambre, sed, incomodidades, dolores, lesiones y enfermedades. Lo anterior se justificaría por la falta de conciencia sobre el respeto a la calidad de vida que deben tener los animales de granja y a la falta de leyes que regulen este tema.

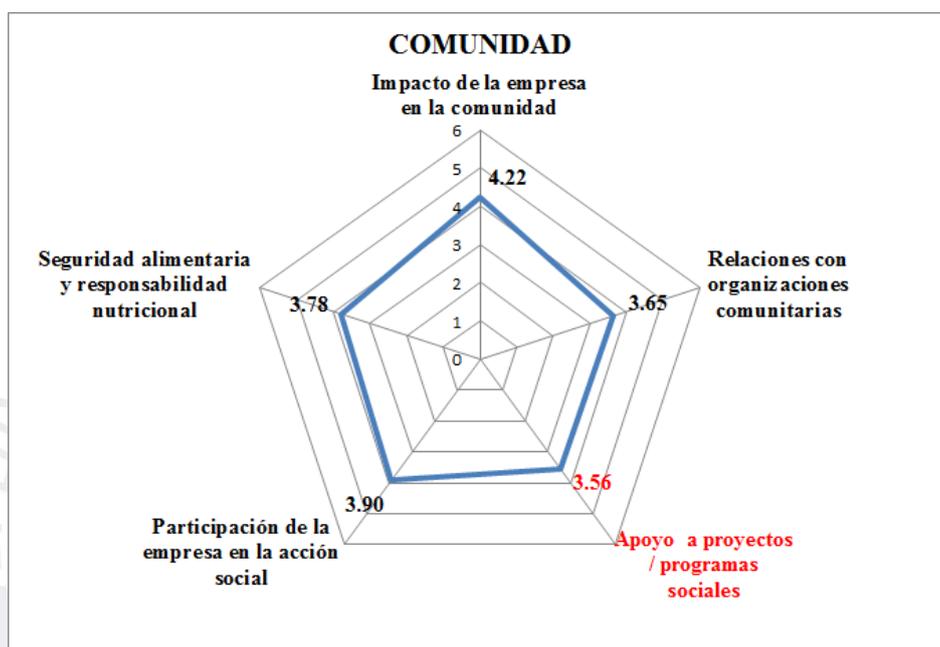


Figura 18. Diagrama de radar del grupo de interés – Comunidad. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

Tal como se aprecia en la Figura 18 todos los criterios del interesado comunidad se encuentran poco atendidos, siendo el criterio con menor nivel de atención el de apoyo a proyectos/programas sociales. Lo anterior sugiere que las empresas del sector no cuentan con programas sociales que tengan un impacto que sea valorado por las comunidades con las cuales interactúan. Esto sugiere que dentro sus planes estratégicos no incluyen programas sociales y como impactan estos en su operación, y si los tienen no consideran las necesidades reales de la comunidad. No destinan recursos financieros o no financieros a iniciativas

sociales. Esto se justificaría porque en este sector las empresas consideran que la comunidad no cuenta con el poder de afectar sus operaciones y por lo tanto no aplican políticas de apoyo a su desarrollo.

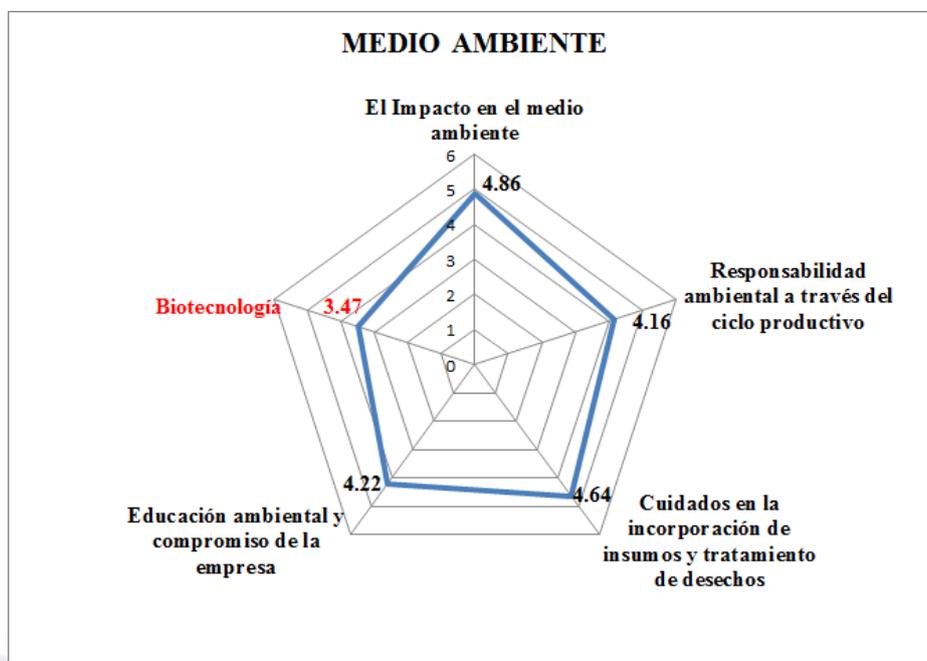


Figura 19. Diagrama de radar del grupo de interés – Medio Ambiente. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima

Tal como se observa en la Figura 19 el criterio con menor nivel de atención es biotecnología. Esto se debe a la preferencia del uso de materias primas orgánicas frente al uso de insumos como organismos genéticamente modificados en sus productos, además de la falta de aplicación de principios de biotecnología para tratamientos de materiales orgánicos, inorgánicos y residuos. Lo antes mencionado se justifica por el desconocimiento sobre temas relacionados a la biotecnología, específicamente de los beneficios de organismos genéticamente modificados como potenciadores de la calidad nutricional de los productos por parte de las empresas del sector en estudio.

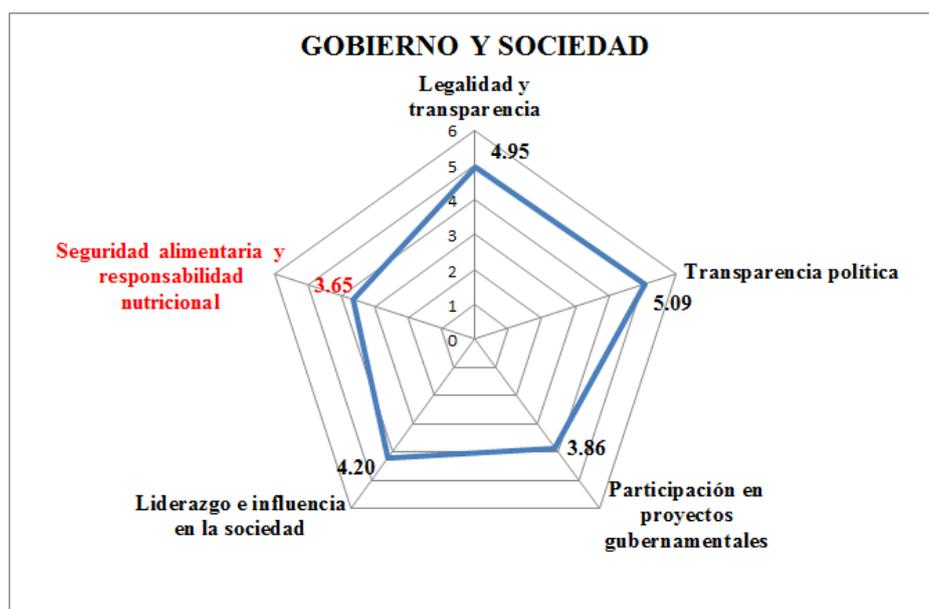


Figura 20. Diagrama de radar del grupo de interés – Gobierno y Sociedad. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima

Tal como se observa en la Figura 20 el criterio con menor nivel de atención es seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional. Esto indicaría la falta de oferta de productos que no contribuyen con el incremento de la obesidad en el país, falta de veracidad en la declaración de la composición química de los productos ofrecidos, así como el uso exclusivo de insumos aprobados por la FDA, además del uso de agroquímicos. El tema es que el Perú no cuenta con un plan nacional que atienda la Seguridad Alimentaria con responsabilidades claras en todos los niveles, a nivel gobierno y en toda la cadena alimentaria, no se tiene una política de promoción para los pequeños agricultores y productores, quienes no cuentan con la asistencia técnica y financiera. Lo anterior se justifica por la poca participación activa del gobierno en su rol promotor y regulador con respecto a la responsabilidad nutricional, debido a que en la actualidad en el Perú no existe una amplia gama de productos saludables.

4.1.2. Resumen de promedios de cada grupo de interés.

Se establece como criterio de elección de interesados aquellos que estén por debajo del valor de 4.5, siendo este el promedio total de los resultados obtenidos en las encuestas.

Según lo anterior, los grupos de interés con puntaje menor al promedio son: (a) Comunidad, (b) Medio Ambiente, (c) Gobierno, y (d) Colaborador.

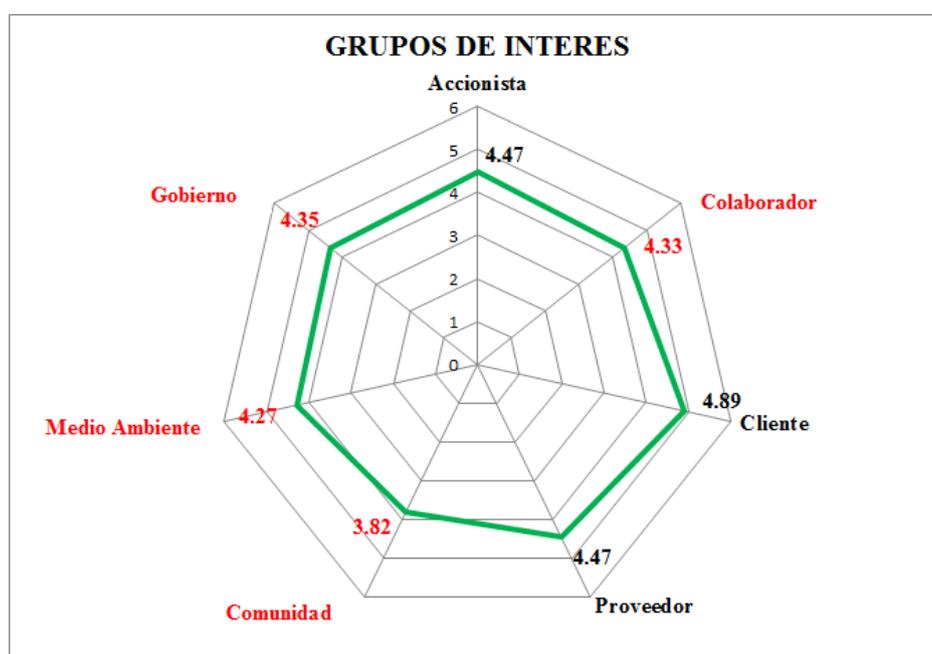


Figura 21. Diagrama de radar del grupo de interés – Grupos de interés. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima

4.2. Proceso para la elaboración de propuestas de mejora

Es necesario colocar a la RSE en el centro de las estrategias, prácticas y sistemas de gestión empresarial, con esto podremos garantizar el alineamiento entre los aspectos económicos, sociales y ambientales. Es importante tener en cuenta las estrategias corporativas, para asegurar que la RSE sea incorporada de forma adecuada a la gestión. Una vez analizada la situación actual del sector se plantearán propuestas que busquen mejorar la RSE en la cadena alimentaria; finalmente se priorizarán las propuestas a partir de la evaluación de su viabilidad de ejecución y el impacto que generan.

4.2.1. Priorización estratégica de interesados

La extensa literatura revisada en el capítulo dos nos indica que un elemento clave en las organizaciones para asegurar una correcta adopción de la RSE en las operaciones de la empresa es un correcto alineamiento de los proyectos de RSE con la estrategia

organizacional. Por tanto, es vital la priorización de los interesados sobre quienes se establecerán las propuestas de mejora en la adopción de la RSE, análisis que se sumará al resultado de las encuestas realizadas a los trabajadores de importantes empresas de la cadena alimentaria que forman parte del marco de estudio.

Según lo descrito en el capítulo tres, la priorización estratégica de los interesados es realizada por los mismos investigadores, esto se sustenta por los siguientes tres aspectos: (a) la revisión bibliográfica sobre el contexto social y económico del sector de alimentos y bebidas del país brinda una línea base para el análisis respectivo, (b) el conocimiento del sector de alimentos y bebidas del Perú, ya que uno de los investigadores cuenta con una vasta experiencia en el rubro desempeñándose en el mismo hace más de ocho años, y (c) la experiencia laboral en posiciones estratégicas de todos los investigadores les brinda un adecuado juicio para la priorización de interesados.

A continuación, se describen los resultados de la priorización de los interesados a partir de los modelos: (a) Matriz poder interés de Gardner, (b) Matriz de criterios de influencia, (c) Modelo de jerarquización de grupos definitivos, y (d) Modelo de urgencia, poder y legitimidad.

Matriz poder – interés de Gardner. La matriz poder interés nos muestra el nivel de poder que tienen los *stakeholders* sobre la organización, así como la identificación del nivel de interés de cada uno en relación de la empresa.

La matriz señala que los accionistas tienen alto poder e interés sobre las operaciones de la empresa, es decir, los accionistas pueden controlar la empresa de acuerdo a sus intereses que son económicos y en muchos casos hasta políticos. El gobierno también se identifica como stakeholder con gran poder sobre la empresa dado que es el agente regulador en las estrictas reglas que demanda la cadena alimentaria, aunque el interés es menor porque el gobierno no tendrá injerencia sobre la empresa en cuanto a su correcta administración. Los

grupos de interés de proveedores, colaboradores y clientes son aquellos que tienen un interés alto para su propia subsistencia, continuidad laboral y abastecimiento respectivamente, aunque no tienen el poder suficiente sobre la empresa. El medio ambiente y la comunidad tienen bajo interés y poder por lo que la empresa mantendrá a estos grupos controlados, pero con un mínimo esfuerzo de trabajo.

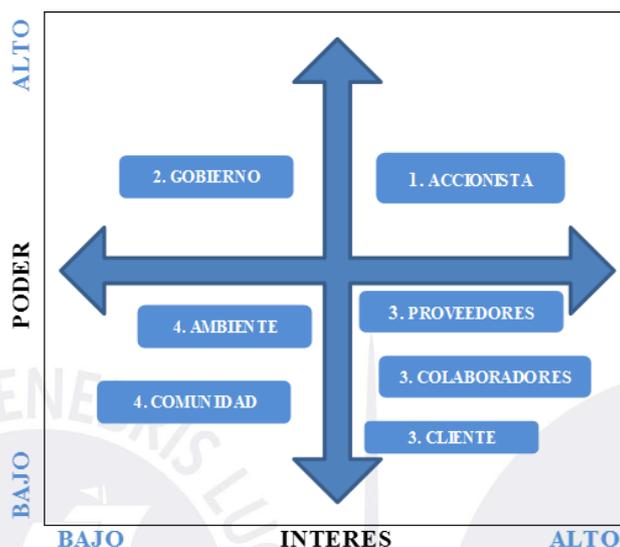


Figura 22. Matriz poder interés de Gardner. Resultado de la priorización de stakeholders aplicando la Matriz Poder – Interés de Gardner. Adaptado de Acuña, P. (2012, 19 de abril). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Encuentro regional zona sur Adenag realizado en la Universidad del Sur, Trelew, Argentina

Como resultado de la aplicación de esta herramienta, se puede concluir que los accionistas son agentes clave para las organizaciones y las propuestas a plantear deben satisfacer sus requerimientos. Las propuestas para el gobierno deben ser de tal manera que este grupo de interés siempre esté conforme en cuanto al cumplimiento de normas y leyes. En cuanto a los proveedores, colaboradores y clientes, se deben proponer propuestas que mantengan a estos grupos informados sobre la RSE adoptada por la empresa. Finalmente, la comunidad y el medio ambiente ya están controlados así que sus propuestas son menos prioritarias para la empresa. La Tabla 5 muestra el ordenamiento de los interesados como resultado del análisis anterior.

Tabla 5

Ordenamiento de grupos de interés luego de la aplicación de la matriz Poder - Interés

Grupos de interés	Orden
Accionista	1
Gobierno	2
Proveedores	3
Colaboradores	3
Cliente	3
Ambiente	4
Comunidad	4

Modelo de Criterios de influencia de Comprometerse. La Tabla 6 muestra el resultado de la valoración de los criterios utilizados en la herramienta de criterios de influencia de Comprometerse y también la posición final de cada *stakeholder*. En esta herramienta se utilizó una escala Likert para la valoración en donde 1 significa “no tiene influencia” y 5 significa “muy alta influencia” sobre los cinco criterios utilizados en la herramienta: (a) decisiones (D); (b) obtención de ingresos (OI); (c) operaciones de negocios (ON); (d) estrategia empresarial (EE); y (e) reputación (R).

Tabla 6 *Resultados de la valoración de stakeholders aplicando los criterios de influencia*
Resultado de la valoración de stakeholders aplicando los criterios de influencia

Grupos de interés	D	OI	ON	EE	R	Total	Posición
Gobierno	5	4	5	5	2	21	1
Medio Ambiente	3	3	4	4	4	18	2
Accionistas	5	3	1	5	3	17	3
Colaboradores	2	4	4	3	4	17	4
Comunidad	2	3	3	4	4	16	5
Proveedores	3	2	4	4	3	16	6
Clientes	3	5	1	3	3	15	7

Según los resultados, el gobierno es el que tiene el mayor poder de influencia, sobre todo en la continuidad de las operaciones del negocio y en el tipo de estrategia de las empresas, y esto es consecuente en el sector de alimentos y bebidas del Perú. Esto último es entendible, sobre todo por la actual coyuntura que se viene dando en nuestro país, donde cada vez son mayores las exigencias desde el punto de vista nutricional y de inocuidad alimentaria, y se vienen promulgando últimamente leyes de protección al consumidor sobre salud alimentaria.

El segundo lugar de relevancia la ocupa el medio ambiente, lo cual guarda coherencia con el actual nivel de influencia que cuentan los diversos organismos que velan por el impacto ambiental, no solo en el sector de alimentos y bebidas, sino en diversos sectores. Esto es una realidad; por lo que demanda mirar muy de cerca las necesidades que tiene este interesado.

El accionista es otro interesado con mayor influencia, y es que este es un interesado primordial dada su injerencia directa sobre los cambios en el tipo de estrategia empresarial, siempre alineada con las constantes actualizaciones legales. El accionista es altamente influyente en las decisiones a largo plazo, las mismas que tienen una relación directa con la obtención de ingresos, ya que los planes comerciales o de marketing dependen en gran medida de inversiones en publicidad o incrementos en capacidad instalada. El accionista tiene una baja influencia en las operaciones de negocio, ya que el enfoque de este criterio está direccionado al día a día y no al mediano y largo plazo.

Por otro lado, si bien es cierto que la comunidad es un grupo de interés que siempre hay que tenerlo atendido, desde el punto de vista estratégico es el que menos impacto negativo puede generar si es que no se considera prioritario en el corto plazo.

Jerarquización de grupos definitivos. La Tabla 7 muestra el resultado de la valoración de los criterios utilizados en la herramienta de criterios de jerarquización de

grupos definitivos y también la posición final de cada *stakeholder*. En esta herramienta se utilizó una escala Likert para la valoración en donde 1 significa “no tiene relación” y 5 significa “muy alta relación” sobre los tres criterios mostrados en la herramienta.

Tabla 7

Resultado de la valoración de los criterios de la herramienta de Jerarquización de grupos definitivos

Grupos de interés	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Poder para afectar las operaciones	Mantiene relación cercana con la empresa	Total	Posición
Accionistas	1	5	5	11	1
Proveedor	3	3	5	11	1
Gobierno	1	5	5	11	1
Comunidad	3	4	3	10	2
Medio Ambiente	4	2	4	10	2
Colaboradores	2	1	5	8	3
Clientes	1	2	4	7	4

Para este estudio y según esta herramienta los *stakeholders* accionistas, proveedores y gobierno tienen la mayor relación con la empresa. En toda organización los accionistas son quienes dirigen la empresa y por ende cualquier decisión que se tome va a afectar las operaciones de la misma. Por otro lado, los proveedores tienen una relación alta con la empresa, debido a que las compañías que pertenecen al sector de alimentos y bebidas deben estar siempre monitoreando el accionar de sus proveedores para garantizar que la materia prima que ingresa a sus procesos productivos sea de la calidad que los estándares exigen. El tercer *stakeholder* de mayor puntaje es el gobierno, y en este caso la relación es alta, ya que las empresas de este sector deben cumplir todas las normas que el estado impone para el bienestar de los consumidores.

El modelo de priorización urgencia/poder/legitimidad. Es indispensable conocer e identificar claramente el negocio y contexto en el cual se desenvuelve la organización, su

promesa de marca, los compromisos sociales implícitos y/o explícitos adquiridos y las expectativas de los interesados en términos éticos.

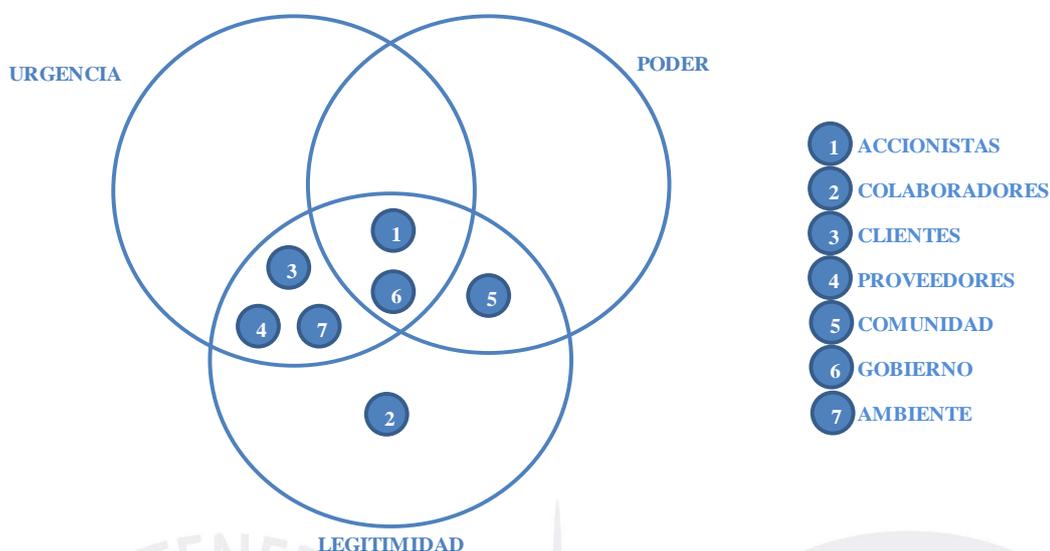


Figura 23. Presentación de la aplicación del modelo de urgencia, legitimidad y poder. Adaptado de Mitchell, Agle y Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

La herramienta permite priorizar y tipificar a los interesados mediante la combinación de los atributos, a continuación, se enumerarán de acuerdo a su importancia:

- Grupos de interés definitivos: Gobierno y Accionistas. (Prioridad 1)
- Grupos de interés expectantes dominante: Comunidad. (Prioridad 2)
- Grupos de interés expectantes dependientes: Clientes, proveedores, medio ambiente. (Prioridad 3)
- Grupos de interés latentes discrecionales: Colaboradores. (Prioridad 4)

Según este modelo los grupos de interés que poseen una mayor jerarquía son: el gobierno porque en el sector de alimentos y bebidas está interesado exige el cumplimiento de normas muy específicas en salubridad e inocuidad, a través de SENASA, DIGESA, dependiendo de ello la continuidad de las operaciones y el crecimiento de la empresa; los

accionistas son también interesados con una alta influencia por su derecho a controlar la propiedad, con el fin de implicarse en acciones que guarden relación directa con el beneficio, de lo contrario estarían actuando al margen del contrato y, por tanto ilegítimamente (Ferrero, 2014).

De acuerdo a esta herramienta, el segundo interesado en prioridad es la comunidad por tener un poder alto en comparación con los demás al exigir de manera legítima que las operaciones no afecten su entorno social.

En seguida, se muestran a los clientes, proveedores y medio ambiente que de acuerdo a esta herramienta son más urgente de atender ante la legitimidad de sus demandas, aunque no tengan tanto poder como los accionistas, el gobierno y la comunidad.

Por último, los colaboradores forman el grupo de interés latente por su baja relevancia y capacidad de influir en las operaciones de la empresa, sin embargo, hay que tenerlos presentes por la interacción que tienen con los otros grupos de interés como clientes que en el sector de alimentos y bebidas son potenciales consumidores.

4.2.2. Elección estratégica de interesados

La Tabla 8 muestra el resumen de los resultados de las cuatro herramientas, basándose en la posición de relevancia obtenida de cada herramienta, ordena a los *stakeholders* con el puntaje final de menor a mayor. Se procede a elegir a los cuatro primeros interesados quienes representan; en resumen, las partes más prioritarias en la cadena alimentaria, desde el punto de vista estratégico.

Tabla 8

Resumen de las cuatro herramientas de priorización

Grupos de interés	Matriz de Gardner	Criterios de Influencia	Jerarquización de grupos definitivos	Urgencia Legitimidad Poder	Total
Gobierno	2	1	1	1	5
Accionistas	1	3	1	1	6
Medio Ambiente	4	2	2	3	11
Proveedor	3	4	1	3	11
Comunidad	4	4	2	2	12
Colaboradores	3	3	3	4	13
Clientes	3	5	4	3	15

4.2.3. Elección definitiva de interesados

Se toma como base dos criterios para la elección de interesados, los grupos de interés con menor nivel de atención según lo descrito en el diagnóstico de la situación actual de la RSE en la cadena alimentaria del Perú, y los grupos de interés que deberían demandar mayor atención desde el punto de vista estratégico.

La elección definitiva de los interesados se basa en la definición de un peso ponderado a cada criterio, teniendo los interesados estratégicos peso nivel dos por su importancia y relevancia en diversos aspectos del negocio, y, por otro lado, los interesados menos atendidos según la encuesta obtienen un peso igual a uno.

Tabla 9

Ponderación de los resultados de la priorización de interesados obtenida de la encuesta realizada y las herramientas de priorización (punto de vista estratégico)

Resultado encuesta				Punto de vista estratégico			
Pos.	Peso	Interesado	Ponderado	Pos.	Peso	Interesado	Ponderado
4	1	Comunidad	4	4	2	Gobierno	8
3	1	Medio Ambiente	3	3	2	Accionista	6
2	1	Gobierno	2	2	2	Medio Ambiente	4
1	1	Colaborador	1	2	2	Proveedor	4

Tabla 10

Resultado ponderado para la priorización final de interesados

Interesado	Ponderado
Comunidad	4
Gobierno	10
Medio Ambiente	7
Accionista	6
Colaborador	1
Proveedor	4

El número de posición de la Tabla 9 hace referencia al orden de prioridad de atención en función al resultado de la encuesta y el punto de vista estratégico. Es así que el interesado comunidad, según los resultados de las encuestas, es el que requiere una atención prioritaria debido al menor puntaje otorgado por los encuestados. El interesado gobierno desde el punto de vista estratégico, ocupa la posición cuatro ya que es el más importante a atender en el corto plazo.

El resultado es la suma ponderada de los valores obtenidos en cada criterio, obteniéndose la elección definitiva de interesados según el orden de importancia de cada uno, siendo estos descritos en la Tabla 11.

Tabla 11

Elección definitiva de interesados

Interesado	Total
Gobierno	10
Medio Ambiente	7
Accionista	6
Proveedor	4
Comunidad	4

Tras haber identificado los interesados sobre los que se debe mejorar el nivel de adopción de la RSE, es necesario conocer el ámbito sobre el cual se trabajará para mejorar dicha situación. La Tabla 12 muestra las cinco dimensiones menos atendidas según los resultados de las encuestas, estas dimensiones serán la base sobre las cuales se definirán las propuestas de mejora que busquen elevar el nivel de adopción de la RSE.

Tabla 12

Dimensiones menos atendidas según los resultados de la encuesta BBHAR

Item	Dimensión evaluada	Promedio	Interesado
7.5	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	3.65	Gobierno
6.5	Biotecnología	3.47	Medio Ambiente
1.3	Diálogo con los <i>stakeholders</i>	3.48	Accionista
4.5	Bienestar animal	3.49	Proveedor
5.3	Apoyo a proyectos / programas sociales	3.56	Comunidad

4.3. Propuestas de mejora de la RSE para la cadena alimentaria peruana

Toda mejora debe basarse en acciones que sean robustas y sustentables en el tiempo, deben ser capaces de modificar la situación actual, atacando las debilidades o carencias que eviten avanzar. Cumpliendo uno de los objetivos del presente estudio de mejorar el nivel de adopción de la RSE en la cadena alimentaria, se plantean diez propuestas que sirvan de medio para alcanzar dicho objetivo.

Las propuestas planteadas se enfocaron en las cinco dimensiones mencionadas en la Tabla 12, además del análisis de la problemática social y ambiental del país relacionado a la situación de la RSE del sector mencionado en el capítulo dos.

A continuación, se enumeran las diez propuestas de mejora:

- a) Regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil: Nace de la dimensión Seguridad Alimentaria y Responsabilidad Nutricional y de la problemática social de obesidad infantil.
- b) Propuesta de incentivos de campañas para el control de peso a los hijos de los colaboradores de las empresas focales: Nace de la dimensión Seguridad Alimentaria y Responsabilidad Nutricional y de la problemática social de obesidad infantil.
- c) Propuesta de importación de alimentos biofortificados para su abastecimiento en varias regiones del país: Nace de la dimensión Biotecnología y de la problemática social de desnutrición infantil.
- d) Propuesta de producción de alimentos biofortificados en zonas con mayor índice de desnutrición: Nace de la dimensión Biotecnología y de la problemática social de desnutrición infantil.
- e) Propuesta de generación de energía eléctrica a partir de biomasa: Nace de la dimensión Diálogo con las partes interesadas y de la problemática social de falta de energía en algunas comunidades del país.

f) Propuesta de generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar: Nace de la dimensión Diálogo con las partes interesadas y de la problemática social de falta de energía en algunas comunidades del país.

g) Propuesta de la promoción de la ley de bienestar animal: Nace de la dimensión Bienestar Animal y de la problemática social de falta de cuidado responsable de animales de granja.

h) Propuesta de capacitación a los proveedores acerca de las buenas prácticas: Nace de la dimensión Bienestar Animal y de la problemática social de falta de cuidado responsable de animales de granja.

i) Propuesta de implementación de comedores comunales financiados por el gobierno mediante la compra de insumos a bajo costo a las empresas: Nace de la dimensión Apoyo a proyectos/programas sociales y de la problemática social de subalimentación en el país.

j) Propuesta de reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano: Nace de la dimensión Apoyo a proyectos/programas sociales y de la problemática social de subalimentación en el país.

4.3.1. Priorización de propuestas de mejora

La necesidad de adoptar medidas que mejoren una situación conlleva a realizar una serie de evaluaciones que permitan demostrar su idoneidad, con mayor razón si contamos con más de una idea que busque resolver una problemática dada. Bajo este contexto, las diez propuestas son evaluadas con el fin de priorizar su elección. Dicha priorización se realizará en función al impacto que generaría cada propuesta, así como su factibilidad en su ejecución.

Evaluación de impacto. Tal como se menciona en el capítulo tres, la evaluación del impacto de cada propuesta se realiza con la escala Likert, el cual se muestra en la Tabla 13. Esta evaluación muestra el nivel de impacto que genera cada propuesta con respecto a los aspectos económicos y sociales, y es realizada por los mismos investigadores según su

experiencia desde el punto de vista estratégico y en el rubro alimentario por parte de uno de los investigadores.

Tabla 13

Escala Likert que se utiliza para valorar el impacto social y económico de las propuestas planteadas

Nivel de Impacto	Puntaje
No tiene impacto	0
Bajo impacto	1
Impacto moderado	2
Alto impacto	3



Tabla 14

Resumen de la evaluación del impacto de las propuestas

Propuestas	Impacto				
	Económico	Social	Global	Alto	Bajo
a) Regulación de alimentos dirigidos a la población infantil	2	3	5	X	
b) Incentivo de campañas de control de peso para los hijos mejores de los colaboradores de las empresas focales	1	2	3		X
c) Importación de alimentos biofortificados para abastecer departamentos con altos índices de desnutrición en el Perú	2	2	4		X
d) Producción de alimentos biofortificados en departamentos con mayores índices de desnutrición.	3	3	6	X	
e) Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa	3	3	6	X	
f) Generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar	2	2	4		X
g) Promoción de ley de bienestar animal, enfocado en animales de granja para el consumo humano	2	3	5	X	
h) Capacitación a proveedores en buenas prácticas de crianza, transporte y sacrificio de animales de granja para el consumo humano.	2	2	4		X
i) Implementación de comedores comunales financiados por el gobierno comprando insumos a bajo costo a las empresa fosales	2	2	4		X
j) Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano	3	3	6	X	

a) La regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil tiene un impacto económico moderado, considerando que para el sector industrial se podría ofrecer una nueva gama de productos saludables y que existe un potencial mercado dispuesto a pagar un precio mayor al estándar, y para el sector artesanal se intenta eliminar el actual informalismo; además tiene un impacto social alto, porque el gobierno buscaría reducir los altos niveles de obesidad y sobrepeso infantil del país, y el alcance de la propuesta llegaría a todos los colegios a nivel nacional.

b) La propuesta de incentivos de campañas para el control de peso a los hijos de los colaboradores de las empresas focales tiene un bajo impacto económico, ya que la inversión en esta propuesta no genera un retorno financiero, es un proyecto filantrópico con el fin de atender las necesidades de los colaboradores y mejorar la problemática social del entorno de la empresa; el impacto social es moderado, ya que a pesar que está dirigida sólo a una porción de la población, el porcentaje de trabajadores en el país que laboran en empresas manufactureras es mediano.

c) La propuesta de importación de alimentos biofortificados para su abastecimiento en varias regiones del país cuenta con un moderado impacto económico, considerando que en primera instancia esta importación será para resolución de la problemática social nacional y los costos logísticos serán altos, posteriormente se haría uso de dichas materias primas en los procesos productivos de las empresas focales; por otro lado, se cuenta con un moderado impacto social, ya que el volumen de alimentos importados no sería suficiente para abastecer a todas las regiones del país por los altos costos logísticos descritos anteriormente.

d) La propuesta de producción de alimentos biofortificados en zonas con mayor índice de desnutrición cuenta con un alto impacto económico, ya que la inversión en tecnología estaría cubierta con la alianza estratégica con centros de investigación, el gobierno además de atender la problemática social de la desnutrición tendría como potenciales compradores a las

empresas focales que ven con buenos ojos el uso de alimentos biofortificados como materias primas, y se generarían nuevos ingresos con futuras exportaciones de estos alimentos; el alto impacto social se explica con la mejora de los índices de desnutrición infantil del país, generación de empleo para los comuneros, y exportación de productos biofortificados a países con características de suelo similares a las nuestras.

e) La propuesta de generación de energía eléctrica a partir de biomasa posee un alto impacto económico, ya que las empresas manufactureras del sector de alimentos y bebidas del país reducirían considerablemente sus costos energéticos, dándole un valor agregado a sus desperdicios sólidos como bagazos, cáscaras, tallos, etc; además se tiene un alto impacto social ya que un gran porcentaje de las zonas con acceso restringido a energía eléctrica se encuentran ubicadas cerca a estas empresas manufactureras.

f) La propuesta de generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar tiene un impacto económico y social moderado. Lo anterior se justifica por los altos costos de la instalación para generación de electricidad mediante el uso de energía solar y la poca confiabilidad de brindar un suministro continuo y estable de electricidad. Para que esta propuesta funcione debería de contarse con soporte de organizaciones no gubernamentales que con alta capacidad de inversión, y que puedan considerar dentro del proyecto no sólo a regiones de un único país.

g) La propuesta de promoción de la ley de bienestar animal desde el punto de vista económico tiene un impacto moderado para la empresa focal, ya que al incentivar el cumplimiento de la ley a los proveedores se generaría la obtención de materias primas de mejor calidad y así se incrementaría la aceptación del público consumidor y, por ende, la generación de ingresos. Desde el punto de vista social el impacto es alto, se atenderían necesidades intangibles de los consumidores ya que actualmente hay mucha sensibilización en la población sobre el cuidado animal, y por otro lado existe un gran conocimiento por

parte los consumidores sobre las consecuencias del trato adverso hacia los animales de consumo humano, no sólo en el bienestar animal sino en la calidad del producto post maltrato.

h) En el caso de la propuesta de capacitación a los proveedores acerca de las buenas prácticas el impacto económico es moderado, ya que la capacitación a los proveedores decantaría también en productos de alta calidad, lo que permitiría un incremento de ingresos tanto para los proveedores como para la empresa focal. En lo que refiere al impacto social el mismo también es moderado, porque la población puede percibir la mejora en la crianza de los animales a través de precios más elevados por productos de mejor calidad, certificaciones en buenas prácticas de crianza o difusión de políticas de cuidado animal tanto por los proveedores como las manufactureras.

i) La propuesta de implementación de comedores comunales financiados por el gobierno mediante la compra de insumos a bajo costo a las empresas tiene un moderado impacto económico, considerando que las empresas venderían sólo los excedentes de su producción, o en todo caso realizándose contratos por largos períodos de tiempo para que las empresas puedan destinar cantidades de productos que no sean excedentes y así el proyecto les sea rentable; por otro lado, el impacto social es moderado ya que los comedores comunales tienen cierta dificultad para su implementación y una capacidad de atención limitada, además que ya existe un concepto similar como lo son los comedores populares actuales. Se podría realizar una reingeniería del concepto de los actuales comedores populares para uniformizar el concepto y ampliar el alcance.

j) La propuesta de reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano cuenta con un impacto económico alto, dado que se justifica con la deducción del impuesto general a las ventas de cada producto que se entregue en donación, además que exigiría a todos los participantes de la cadena alimentaria a ser más eficientes con una consecuente

reducción de costos operativos; el impacto social alto se justifica con la gran cantidad de alimentos que en la actualidad se desechan, con lo que se podría alimentar a una gran cantidad de población de bajos recursos económicos y así mejorar los niveles de subalimentación del país.

Evaluación de factibilidad. Por otro lado, la literatura revisada nos indica que debe evaluarse la factibilidad de llevar a cabo las propuestas de mejora, tal evaluación se realiza en función al nivel de inversión requerida, el grado de conocimiento con el que se cuenta sobre el campo de la propuesta, la existencia de alianzas que faciliten la implementación y el tiempo requerido, las mismas que son valoradas en una escala de likert como se detalla en la Tabla 15.

Tabla 15

Escala Likert que se utiliza para valorar la factibilidad de las propuestas planteadas

#1	Inversión (B1)	#2	Competencias (B2)
2	Nula o muy poca (0 - 1% ingresos)	2	Muy desarrolladas
1	Media (1 - 4% ingresos)	1	Algo desarrolladas
0	Alta (mayor a 4% ingresos)	0	No las tiene
#3	Alianzas (B3)	#4	Tiempo (B4)
2	Alta posibilidad	2	Menos de 6 meses
1	Baja posibilidad	1	De 6 meses a 1 año
0	Ninguna posibilidad	0	Más de 1 año

A continuación, en la Tabla 16 se muestra la evaluación de cada propuesta, seguida del análisis de la factibilidad de cada una de ellas:

Tabla 16

Resumen de la evaluación de la factibilidad de las propuestas

Propuestas	B1	B2	B3	B4	B1 + B2 + B3 + B4	Factibilidad	
						Alta	Baja
a) Regulación de alimentos dirigidos a la población infantil	2	2	2	1	7	X	
b) Incentivo de campañas de control de peso para los hijos menores de los colaboradores de las empresas focales	1	1	2	1	5	X	
c) Importación de alimentos biofortificados para abastecer departamentos con altos índices de desnutrición en el Perú	0	1	2	1	4		X
d) Producción de alimentos biofortificados en departamentos con mayores índices de desnutrición.	1	2	2	0	5	X	
e) Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa	2	1	2	0	5	X	
f) Generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar	0	0	1	0	1		X
g) Promoción de ley de bienestar animal, enfocado en animales de granja para el consumo humano	2	1	2	1	6	X	
h) Capacitación a proveedores en buenas prácticas de crianza, transporte y sacrificio de animales de granja para el consumo humano.	1	1	1	1	4		X
i) Implementación de comedores comunales financiados por el gobierno comprando insumos a bajo costo a las empresa focales	1	2	2	0	5	X	
j) Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano	2	1	2	1	6	X	

Análisis de la factibilidad.

a) La regulación de alimentos nos muestra un nivel de factibilidad alta en función a la inversión necesaria para llevarla a cabo, dado que no demandaría un desembolso importante de dinero para el gobierno porque esta regulación estaría a cargo de organismos reguladores como DIGESA o SENASA que cuentan con un presupuesto establecido, asimismo se muestra que el grado de competencias para su ejecución es muy desarrollado precisamente por lo especializado de las organizaciones reguladoras, tiene una alta posibilidad de alianzas con organismos gubernamentales o privados especialistas en la nutrición infantil y se cree que el tiempo de seis meses a un año es suficiente para concretar esta iniciativa.

b) Por otro lado el incentivo de campañas de control de peso tendría una factibilidad menor en comparación con la propuesta anterior debido a que es la empresa focal quien la lleva a cabo, siendo importante el nivel de inversión en función a sus ingresos, además de tener pocas competencias para impulsar dichas campañas, aunque el resultado final muestra un impacto alto, se debe esperar la disposición de las empresas focales para ofrecer este tipo de servicios a sus trabajadores.

c) La propuesta de importación de alimentos biofortificados para su abastecimiento en varias regiones del país tiene una factibilidad baja, considerando una alta inversión desde el punto de vista de la logística desde la importación hasta el abastecimiento, las competencias están medianamente desarrolladas con falencias en comercio exterior, se cuenta hoy en día con alta posibilidad de alianzas estratégicas con organismos dedicados a la producción de OMG's en el exterior, y el tiempo es mediano.

d) La producción nacional de alimentos biofortificados tiene una factibilidad alta, tomando en cuenta que la inversión es mediana para el presupuesto del gobierno, el ministerio de ambiente cuenta con competencias desarrolladas en términos de biotecnología, existe una alta posibilidad de alianzas estratégicas con el Centro Internacional de la Papa o el

Instituto Nacional de Industria Alimentaria, y el tiempo de implementación es de casi dos años debido a la complejidad de la organización de las comunidades y las tierras a utilizar para el cultivo.

e) La propuesta de generación de energía eléctrica a partir de biomasa se obtiene una factibilidad alta, debido a que la inversión puede considerarse de nivel medio por la naturaleza del proyecto que se trataría de la implementación de una planta de generación de energía, se cuenta con competencias medianamente desarrolladas puesto que se conoce el tema acerca del tratamiento de la biomasa, pero se necesita a los expertos en la implementación de la planta de generación de energía, existe una alta posibilidad de realizar alianzas con instituciones con mayor experiencia en el tema y el tiempo necesario no excedería un año.

f) La propuesta de generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar obtiene una factibilidad baja por la alta inversión requerida ya que los paneles solares necesitan un área de trabajo muy extensa, el tiempo de ejecución no sería mayor a un año si se dispone del área adecuada, no se tienen las competencias técnicas adecuadas sobre el tema, a pesar de que existen instituciones con las cuales se podrían formar alianzas para el desarrollo de esta alternativa.

g) La propuesta de la promoción de la ley de bienestar animal tiene una alta factibilidad por la baja inversión y la posibilidad de conseguir alianzas con diversas consultoras u organizaciones internacionales especialistas en el bienestar animal, el tiempo no supera el año de trabajo por lo que se esperan resultados favorables a corto plazo

h) La propuesta de capacitación a los proveedores acerca de las buenas prácticas de crianza animal tiene una factibilidad baja debido a la inversión que se tiene que hacer para la contratación de personas especialistas en temas de bienestar animal y que puedan capacitar a los proveedores. Bajo la posibilidad de hacer alianzas ya que la empresa focal no se

encargaría directamente de la capacitación. Se espera que el tiempo de ejecución sea menor a un año.

i) La propuesta de implementación de comedores comunales financiados por el gobierno mediante la compra de insumos a bajo costo a las empresas tiene factibilidad alta, considerando una inversión mediana para la construcción e implementación de los locales, no se requieren altas competencias, en la actualidad hay diversidad de organizaciones con las que se pueden hacer alianzas estratégicas, y el tiempo es alto, considerando que para implementar un número representativo de comedores tomaría más de un año.

j) La reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano tiene una factibilidad alta, tomando en cuenta que la inversión es no significativa para el presupuesto del gobierno, se considera que el gobierno tiene competencias algo desarrolladas y las facultades para implementar esta estrategia, existe una alta posibilidad de alianzas con ONG's que tengan fines comunes, y el tiempo de implementación es menor a un año.

4.3.2. Elección de propuestas de mejora

Luego de haber hecho el análisis de impacto y factibilidad de las diez propuestas planteadas, se priorizarán todas de manera que se puedan determinar las propuestas clave, deseables, fáciles de hacer y las pendientes. La Tabla 17 muestra la calificación de cada propuesta de mejora.

Tabla 17

Calificación de las propuestas de mejora

Propuestas	Impacto		Factibilidad		Calificación
	Alto	Bajo	Alta	Baja	
a) Regulación de alimentos dirigidos a la población infantil	X		X		Clave
b) Incentivo de campañas de control de peso para los hijos menores de los colaboradores de las empresas focales		X	X		Fácil de hacer
c) Importación de alimentos biofortificados para abastecer departamentos con altos índices de desnutrición en el Perú		X		X	Pendiente
d) Producción de alimentos biofortificados en departamentos con mayores índices de desnutrición.	X		X		Clave
e) Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa	X		X		Clave
f) Generación de energía eléctrica a partir del uso de energía solar		X		X	Pendiente
g) Promoción de ley de bienestar animal, enfocado en animales de granja para el consumo humano	X		X		Clave
h) Capacitación a proveedores en buenas prácticas de crianza, transporte y sacrificio de animales de granja para el consumo humano.		X		X	Pendiente
i) Implementación de comedores comunales financiados por el gobierno comprando insumos a bajo costo a las empresa fosales		X	X		Fácil de hacer
j) Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano	X		X		Clave

De esta manera, se puede presentar en la Figura 24, la representación gráfica de la calificación anterior y visualizar mejor la priorización de las propuestas planteadas.

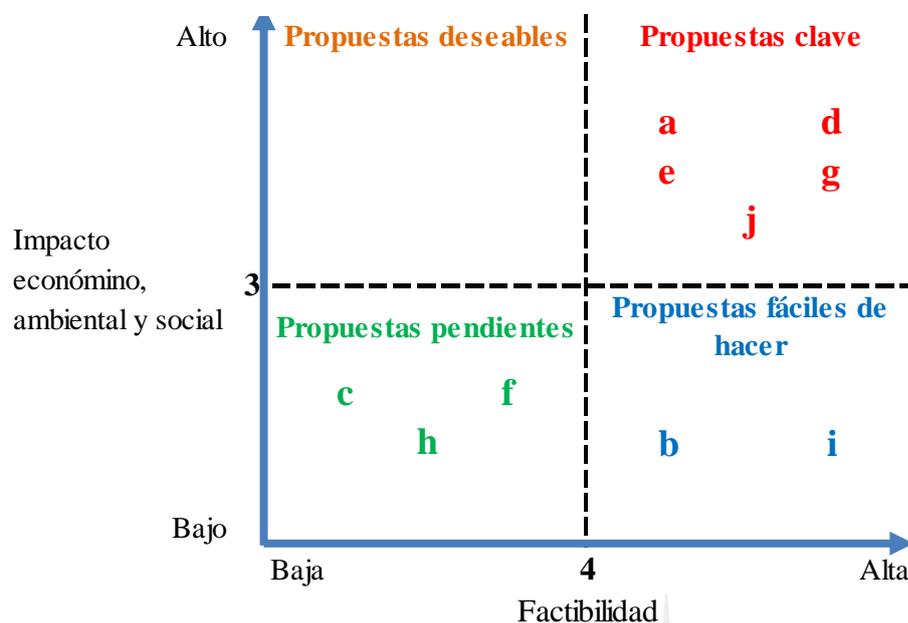


Figura 24. Representación gráfica de la priorización de las propuestas de mejora. Adaptado de Notas de Responsabilidad con los grupos de interés, por P. Marquina, 2015, Archivo de Curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima

De acuerdo a esta herramienta se debe priorizar la ejecución de las propuestas clave, seguidas de las que son fáciles de hacer, las propuestas pendientes y finalmente las deseables. A continuación, se muestran las propuestas clave que se deben ejecutar y acerca de las cuales se hará el desarrollo de una implementación estratégica.

- a) Regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil.
- b) Producción de alimentos biofortificados en los departamentos con mayor índice de desnutrición en el Perú.
- c) Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa.
- d) Promoción de la ley de bienestar animal, enfocándose en los animales de granja dirigidos al consumo humano.
- e) Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano.

4.4. Implementación estratégica

4.4.1. Regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil

La ley de promoción de la alimentación saludable para niños y adolescentes, puede ayudar al objetivo de reducir los niveles de obesidad y sobrepeso en el país, pero esta ley que aún está pendiente de ser promulgada, podría ser modificada en dos aspectos. El primero es que los límites permisibles de azúcar y sal deben ser referidos a azúcar y sal añadida, sin considerar los porcentajes propios del alimento; y el segundo es que su alcance no sólo debe contemplar alimentos procesados industrialmente, sino también a los procesados artesanalmente y a la mejor conocida como comida chatarra.

El gobierno, a través de esta ley, entiende que el impacto en la continua lucha contra la obesidad infantil puede ser positivo. El Ministerio de Salud, como representante del gobierno, deberá aprobar a través de auditorías periódicas, que la oferta de productos que se venden dentro de colegios, cumplan con los límites permisibles de azúcar, sal y grasas saturadas. La Sociedad Nacional de Industria siempre ha estado de acuerdo con regular los alimentos procesados que existen en el mercado, siempre y cuando la ley sea lo más justa para todos los interesados, y estas modificaciones propuestas lo hacen. Esta ley también permitirá reducir la alta informalidad que existe en el sector industrial de alimentos y bebidas, ya que obligará a todas las empresas a producir con registro sanitario y declarar en sus etiquetas las tablas nutricionales correspondientes.

Los beneficios de esta implementación son:

- Comunidad: Disminución de la obesidad y sobrepeso infantil en el país.
- Gobierno: Capacidad de atención a uno de los principales problemas sociales del país, así como reducción de la informalidad el sector.
- Cliente: Incremento de la oferta de productos saludables para elegir.

- Accionista: Beneficio económico positivo, ya que podrá encontrar nuevos nichos de mercado en la población que busca una alimentación saludable, podrá conseguir contratos a largo plazo con el estado en sus proyectos como el de Qaliwarma, y podrá aumentar su participación en el mercado con la reducción de la informalidad.

Asimismo, la propuesta pretende elevar la percepción de la RSE sobre el interesado gobierno de 3.65 a 4.5 soportado en el impacto de la propuesta en materia de seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional.

4.4.2. Producción de alimentos biofortificados en los departamentos con mayor índice de desnutrición en el Perú.

Una de las regiones con índice de desnutrición infantil crónica más alto es el departamento de Loreto con 28.3% (Instituto Nacional de Salud, 2014). Por tal motivo es de gran importancia encontrar alimentos con pobre calidad nutricional, y que sean propios de nuestra región, a fin de darles un valor agregado a través de la biotecnología.

Un ejemplo claro es la yuca, la cual abunda en la selva peruana, pero tiene un bajo contenido de nutrientes esenciales y proteínas. La yuca brinda el 80% de los aminoácidos esenciales para el cuerpo humano tales como Lisina, Metionina, Treonina, Triptofano, Arginina, Isoluecina, Histidina y Valina, sin embargo, las cantidades de cada uno de estos son muy bajas (menores al 0.1%) (*Departamento de agricultura de Estados Unidos - USDA, 2015*).

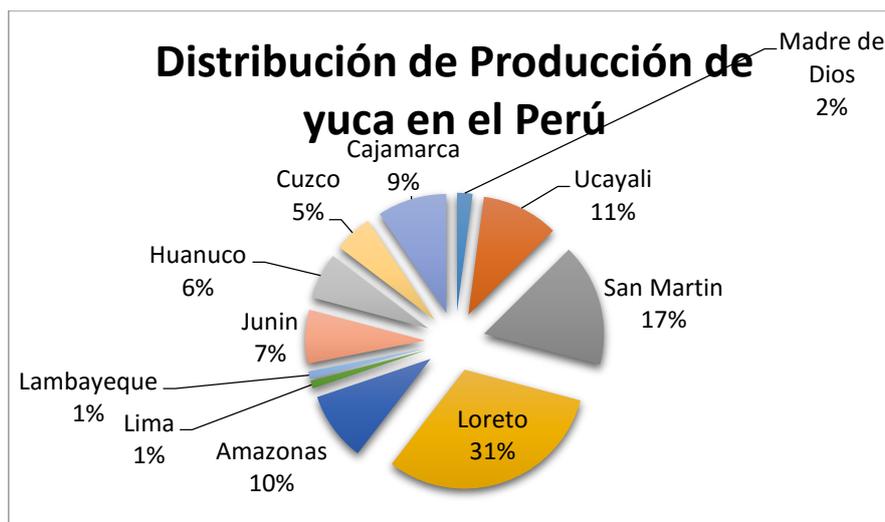


Figura 25. Distribución de producción de yuca por departamento. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/descarga/intenciones/cuadros/c2-c24.xls>

Se propone hacer uso de la biotecnología con el fin de obtener una yuca biofortificada, mejorando su calidad nutricional a través de la modificación genética de la yuca con un gen de proteína diseñado con los aminoácidos esenciales necesarios. El gobierno peruano debería ser el responsable de esta propuesta, teniendo como socio estratégico al Centro Internacional de la Papa (CIP), ya que esta institución cuenta con la capacidad instalada y ya desde hace varios años viene realizando pruebas biotecnológicas con diversos cultivos propios de nuestro país. Al obtenerse la yuca biofortificada en laboratorio, el proyecto debería pasar a fase de prueba industrial, cosechando esta yuca biofortificada en la región Loreto, debido a que es la zona de mayor volumen de producción y mayor consumo a nivel nacional.

Para el caso de las empresas focales de las cadenas alimentarias, al comenzar a utilizar yuca biofortificada, como materia prima para procesos productivos de snacks o harinas, la percepción del colaborador sobre el uso positivo de la biotecnología mejorará, lo que llevará a un mayor nivel de adopción a este criterio específico de la RSE en la cadena alimentaria, que según el diagnóstico actual presenta grandes oportunidades de mejora.

Los beneficios de esta implementación son:

- Proveedor: Beneficio económico positivo, ya que podrá encontrar nuevos nichos de mercado tanto local como extranjero, específicamente para países con un contexto similar al nuestro con el problema de la desnutrición infantil.
- Comunidad: Disminución de la desnutrición infantil en las comunidades de Loreto.
- Gobierno: Capacidad de atención a uno de los principales problemas sociales del país y ampliación de la oferta de productos de exportación con la yuca biofortificada.
- Medio Ambiente: Reducción de impacto ambiental con un cultivo responsable.
- Accionista: Beneficio económico positivo, ya que podrá encontrar nuevos nichos de mercado, ofreciendo productos como harinas, purés instantáneos y snacks, utilizando la yuca biofortificada como materia prima.

Asimismo, la propuesta pretende elevar la percepción de la RSE sobre el interesado medio ambiente de 3.47 a 4.0 soportado en el impacto de la propuesta en materia biotecnología.

4.4.3. Generación de energía eléctrica a partir de la biomasa.

Los últimos años la capacidad instalada de energía eléctrica ha superado a la demanda, existiendo un exceso de 40%, exceso que, según los especialistas, cubrirán futuros proyectos industriales o la propia demanda de la población (Gestión, 2015). Sin embargo, esta situación no es completamente ideal si consideramos que no todos los peruanos tienen acceso a la energía eléctrica, siendo el sector rural el más necesitado.

Las cifras indican que los sectores de la Amazonía peruana presentan los mayores índices de la falta de energía eléctrica, llegando al 30% de su población debido a la lejanía de la población y a los altos costos para transportarla (OSINERGMIN, 2012).

Ante la necesidad del estado de llevar energía eléctrica a cada punto del país es inevitable pensar en métodos alternativos de generación de energía eléctrica económica, aprovechando

las condiciones de cada poblado; métodos como el tratamiento de la biomasa proveniente de las labores de agricultura y la agroindustria.

Según el estudio realizado por Assureira y Assureira (2013), existe una gran oferta de biomasa residual en el país, sobretodo en la zona norte. Esta oferta genera un potencial energético que no se aprovecha como es debido, por tal motivo, el Estado peruano debe fomentar el uso de esta fuente de energía primaria, a través de la mejora de infraestructura y el conocimiento existente sobre la biomasa con fines energéticos. Nuestra propuesta se centrará en el departamento de San Martín debido a la oferta de biomasa que ofrece y al casi nulo consumo de esta con fines energéticos (Conchatupa y López, 2011).

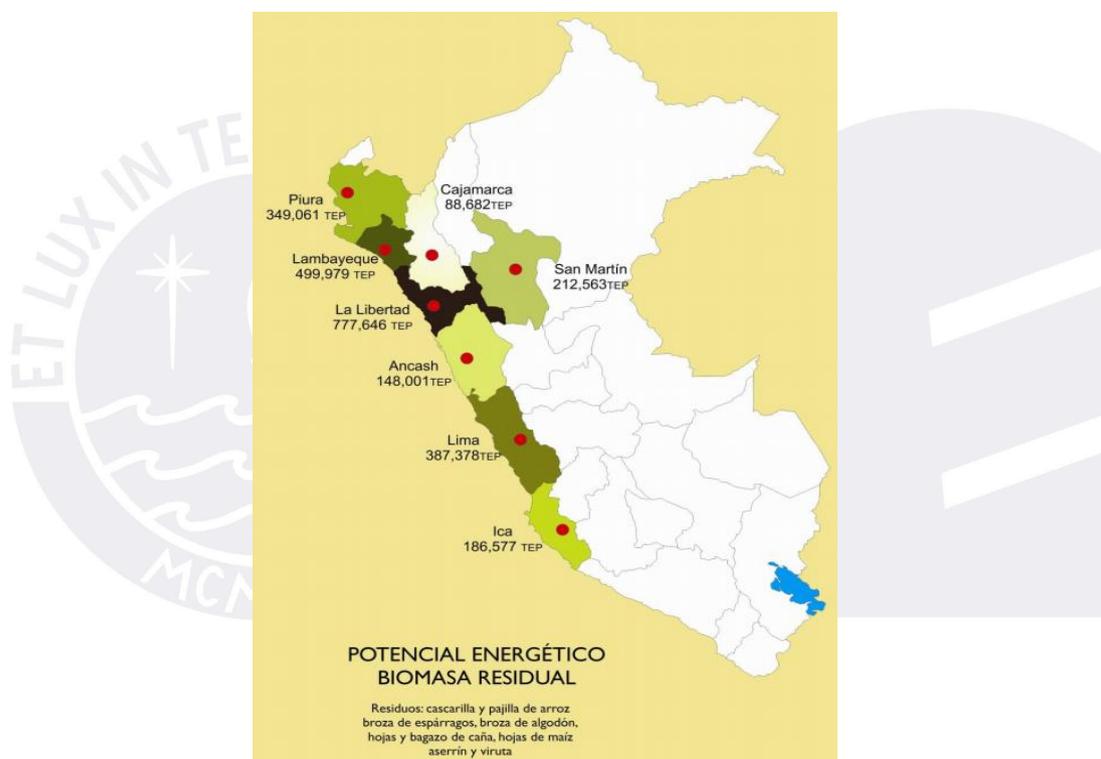


Figura 26. Potencial energético biomasa residual del Perú. Recuperado de <http://conferencia2013.consorcio.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/3.-Assureira.pdf>

Con esta situación, se propone la implementación de una planta generadora de energía eléctrica a partir del tratamiento de la biomasa de la región de San Martín; lugar en la que convergen las operaciones de empresas aceiteras, cafetaleras, cacaoteras, entre otras. El

gobierno deberá fomentar la inversión privada para la implementación de la planta subsidiada, en parte, por el Fondo de Electrificación Rural, al mismo tiempo que la empresa privada será la encargada de manejar la planta.

La empresa focal proveerá a la planta de tratamiento de biomasa los bagazos mermados procedentes de sus procesos, y a cambio de este abastecimiento recibirá como beneficio un suministro continuo de energía eléctrica limpia a un bajo costo.

Los beneficios de esta implementación son:

- Accionista: Reducción de costos energéticos a partir del aprovisionamiento de energía generada de la planta de tratamiento de biomasa.
- Comunidad: Mayor acceso a la energía eléctrica a un bajo costo.
- Medio Ambiente: Reducción de impacto ambiental debido a dos beneficios, menor cantidad de desperdicios orgánicos, y generación de energía limpia.
- Gobierno: Reducción de los problemas de falta de energía eléctrica.

Asimismo, la propuesta pretende elevar la percepción de la RSE sobre el interesado accionista de 3.48 a 4.00 soportado en el impacto de la propuesta en materia diálogo con los stakeholders.

4.4.4. Promoción de la ley de bienestar animal, enfocándose en los animales de granja dirigidos al consumo humano.

Mejorar la calidad de vida del animal, permite al productor obtener carne y derivados de mejor calidad. Esto se puede apreciar en el estudio realizado en la Universidad de Córdoba de España por Rodríguez (s/f) que muestra que cada vez más los diferentes sectores ganaderos son más conscientes de que un mejor trato a los animales favorece su sanidad y su productividad. Este estudio también muestra en la siguiente tabla los efectos en variación porcentual del trato adverso sobre la productividad de las explotaciones porcinas.

Tabla 18

Impacto en el rendimiento de la crianza animal frente al trato adverso

Rendimientos	Variación porcentual al trato adverso
Crecimiento 0 – 4 semanas	-6.34 %
7 – 13 semanas	-11.40 %
8 – 18 semanas	-6.69 %
11 – 22 semanas	-5.64 %
Índice de fertilidad	-62.50 %
Intervalo entre partos (días)	+19.88 %
Nacidos vivos (extensivo)	-7.33 %
Nacidos vivos (intensivo)	-0.92 %
Mortalidad < 3a sem intensivo	+36.94 %

Nota. Adaptado de Rodríguez, V. (s/f). Bienestar animal. Recuperado de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/30_16_09_Binestar_Animal_VRE.pdf.

Por otro lado, Romero, Sánchez y Gutiérrez (2011) realizaron otro estudio en el que concluyen que el mejoramiento del trato animal durante el transporte terrestre de bovinos para sacrificio tiene grandes resultados positivos ya que de lo contrario se presentarían, entre otras cosas, disminuciones de hasta 9% del peso vivo o que el estrés de los animales provoca lo que se denomina “corte oscuro”, que son poco atractivas para los consumidores y disminuyen su tiempo de vida útil.

Se propone incluir como punto importante en el proceso la homologación de proveedores los aspectos relacionados al cumplimiento de las cinco libertades de los animales.

- a) Libres de hambre y sed: esto se logra a través de un fácil acceso a agua limpia y a una dieta capaz de mantener un estado de salud adecuado.

b) Libres de incomodidad: esto implica que a los animales se les debe otorgar un ambiente adecuado que incluya protección y áreas de descanso cómodas.

c) Libres de dolor, injurias y enfermedad: para lograr esto se deben instaurar esquemas preventivos dentro de las granjas como también establecer diagnósticos y tratamientos oportunos.

d) Libres de poder expresar su comportamiento normal: para esto se les debe entregar espacio suficiente, infraestructura adecuada y compañía de animales de su misma especie, de modo que puedan interactuar.

e) Libres de miedo y distrés: para lograr esto se les debe asegurar a los animales condiciones que eviten el sufrimiento psicológico.

Siendo el aspecto de bienestar animal un punto importante en el cuestionario que se les entregara a los proveedores en el proceso de homologación, si el resultado de la auditoria evidencia que no se cumplen los estándares esperados, la empresa focal limitara su relación comercial con estos.

Los beneficios de esta implementación son:

- Proveedor: Beneficio económico positivo, al mejorar la calidad de la carne y derivados, además de mejorar la productividad.
- Gobierno: Se ve beneficiado por que cuenta con el apoyo de la empresa focal como ente propulsor del cumplimiento de la ley.
- Medio Ambiente: Reducción de impacto ambiental, se tendrá mayor producción con los mismos recursos.
- Accionista: Beneficio económico positivo, al contar con productos de mayor valor agregado podrá mejorar su margen de rentabilidad.

Asimismo, la propuesta pretende elevar la percepción de la RSE sobre el interesado proveedor de 3.49 a 4.53 soportado en el impacto de la propuesta en materia de bienestar animal.

4.4.5. Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano.

Durante el año 2015 los supermercados en el Perú han arrojado a la basura 300 millones de soles en alimentos como parte de sus prácticas operacionales, desechando aquellos alimentos que están por vencerse o estéticamente no son aceptados por los consumidores. (Gestión, 2015). Esta realidad se da bajo un marco normativo que no promueve la donación de alimentos, por el contrario, lo desalienta, ya que es más barata su destrucción, el cual está afecto a deducibles del impuesto general a las ventas. Además, actualmente la ley solo permite un máximo de donación equivalente al 10% de la renta neta anual.

Se propone la creación y/o modificación de las leyes vigentes en materia de donación de alimentos por parte del gobierno que permitan a las cadenas de supermercados acceder a beneficios tributarios con la finalidad de fomentar dicha actividad.

Mediante esta ley, las empresas que donen alimentos se le deducirá el impuesto general a las ventas correspondiente a cada alimento que se entregue en donación, sin restricción de límites con referencia a la renta neta. Por ejemplo, los alimentos perecibles son desechados diariamente sin lugar a la deducción del impuesto general a las ventas, afectando la rentabilidad del supermercado.

Por otro lado, el estado deberá de regular la gestión de las donaciones por parte de los bancos de alimentos desde su recepción hasta la distribución final al donatario.

Los beneficios de esta implementación son:

- Gobierno: Reducción de los problemas de falta de acceso a alimentación.

- Medio Ambiente: Evitar la disposición final de los alimentos desechados en rellenos sanitarios y/o su incineración.
- Comunidad: Acceso de la población en extrema pobreza a alimentos en buen estado.
- Accionista: Mejora del margen de rentabilidad a partir de la deducción de impuestos por donaciones, además de la mejora de su imagen corporativa.

Asimismo, la propuesta pretende elevar la percepción de la RSE sobre el interesado comunidad de 3.56 a 3.92 soportado en el impacto de la propuesta en materia de apoyo en programas sociales.

4.5. Matriz de Consistencia

A continuación se presenta una matriz que muestra la relación que existe entre las dimensiones menos atendidas de la RSE en la cadena alimentaria, sus sub dimensiones específicas, las propuestas planteadas para mejorar el grado de adopción de la RSE en la cadena alimentaria, sus implementaciones estratégicas y los interesados beneficiados.

Dimensión no atendida	Sub - dimensión	Propuestas de Mejora	Implementación Estratégica	Beneficiados
Biotechnología	6.5.1 Incorpora en sus productos insumos transgénicos u OMGs.	Producción de alimentos bio-fortificados en los departamentos con mayor índice de desnutrición en el Perú	Producción de yuca biofortificada en el departamento de Loreto	Accionista, Proveedor, Medio Ambiente, Comunidad y Gobierno
Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	7.5.6 Ofrece productos que no contribuyen con el incremento de la obesidad en el país	Regulación de los alimentos dirigidos a la población infantil	Regulación de los alimentos ofrecidos en los centros de venta dentro de colegios	Accionista, Comunidad, Gobierno y Cliente
Apoyo a Proyectos/Programas Sociales	5.3.1 Hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros	Reducción del desecho de alimentos aptos para el consumo humano	Modificación de las leyes vigentes con la finalidad de fomentar las donaciones de alimentos en buen estado por parte de los supermercados	Accionista, Comunidad, Medio Ambiente y Gobierno
Bienestar animal	4.5.6 Trabaja con proveedores cuyos animales están libres de hambre, sed, incomodidad, dolor, lesiones y enfermedades, miedo, angustia y no realizan experimentos con animales.	Promoción del bienestar de los animales dirigidos para el consumo humano	Homologación de proveedores que incluya el cumplimiento de la ley 30407 de Protección y Bienestar Animal	Accionista, Proveedor, Medio Ambiente y Gobierno
Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)	1.3.3 Incluye las expectativas o demandas de las partes interesadas en sus decisiones sobre políticas u operaciones	Generación de energía eléctrica con recursos renovables	Generación de energía eléctrica en el departamento de San Martín a partir de la implementación de una planta de tratamiento de biomasa	Accionista, Comunidad, Medio Ambiente y Gobierno

Figura 27. Matriz de consistencia

4.6. Resumen

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos del diagnóstico de la RSE en la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú. Los resultados se consiguieron utilizando herramientas de medición de la RSE y priorización de grupos de interés, y además se realizó un análisis de factibilidad e impacto para priorizar las propuestas de mejora planteadas. En primer lugar, se mostraron los resultados obtenidos de la encuesta BBHAR, presentándolos en diagramas de radar y en los que se observan las dimensiones menos atendidas para cada grupo de interés según la percepción del entrevistado. Así es como se obtuvo la primera priorización de grupos de interés. En segundo lugar, se mostró la priorización de interesados utilizando las siguientes herramientas: (a) Matriz Poder – Interés de Gardner, (b) Matriz de criterios de influencia, (c) Urgencia, poder, legitimidad de Mitchell, Agle y Wood y, (d) Jerarquización de grupos definitivos. Con las valoraciones de estas herramientas se obtuvo la segunda priorización de grupos de interés.

Luego se hizo una comparación entre los dos resultados mediante una ponderación de la que se obtuvieron los cinco interesados más urgentes por atender en este diagnóstico que son: (a) gobierno, (b) medio ambiente, (c) accionista, (d) proveedor y, (e) comunidad. En seguida se identificaron las dimensiones menos atendidas en las que se desenvuelven los grupos de interés elegidos, que sirvieron como base para el planteamiento de las propuestas de mejora. Para este trabajo se plantearon diez propuestas de mejora.

Una vez planteadas y listadas las propuestas de mejora, se hizo un análisis de factibilidad e impacto para priorizarlas y determinar el orden de urgencia para su ejecución en función a los criterios de: (a) claves, (b) fáciles de hacer, (c) pendientes y, (d) deseables. En este trabajo se eligieron cinco propuestas de las diez planteadas.

El capítulo finaliza con una descripción de la implementación estratégica de cada propuesta elegida, considerando el desarrollo de cada una además de los beneficios para los interesados participantes.



Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Este trabajo es un punto de partida para futuras implementaciones estratégicas de mejora de la RSE en el sector de alimentos y bebidas en el Perú porque presenta propuestas de mejora que pueden tomarse como referencia para plantear otras que pueden ser implementadas de forma estratégica en diferentes lugares del país de acuerdo a las necesidades específicas a ser atendidas.
2. Luego de revisar las diversas herramientas de medición de la RSE, no se encontró alguna específica para medir la RSE en la cadena alimentaria peruana, de manera que se tomó como base la encuesta ETHOS-Perú 2021 y se modificó incorporando las dimensiones de: (a) seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional, (b) biotecnología, (c) responsabilidad económica, y (d) bienestar animal, que según la literatura son aplicables a la cadena alimentaria.
3. El instrumento rediseñado para la medición de la RSE obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.99, que califica a la encuesta como excelente y además fue validada favorablemente por expertos en el rubro alimentario y la RSE. Como consecuencia de lo anterior, la encuesta BBHAR se convierte en una herramienta fiable para su uso en la medición de la RSE en la cadena alimentaria peruana.
4. La elección de los interesados para quienes se plantearon las propuestas de mejora, se dio en base a los resultados de las encuestas y a la priorización estratégica. Los interesados clave según su orden de importancia son: (a) Gobierno, (b) Medio Ambiente, (c) Accionista, (d) Proveedor, y (e) Comunidad.
5. El gobierno es el interesado más importante, debido a su alta influencia sobre los aspectos de la gestión de la RSE en la cadena alimentaria, alto impacto en las operaciones de la organización y por ser el ente regulador del sector. Como

consecuencia de lo anterior, es un interesado que fue tomado en cuenta en todas las propuestas de mejora planteadas.

6. Los bajos resultados obtenidos en las encuestas, en las dimensiones de Bienestar Animal y Biotecnología, reflejarían un probable desconocimiento sobre estos dos aspectos, desinterés o inclusive rechazo al uso de organismos genéticamente modificados dentro de los procesos productivos.
7. Los bajos resultados obtenidos en las encuestas, en el interesado Comunidad, responderían a que las empresas peruanas en el sector de alimentos y bebidas no consideran a los proyectos y programas sociales dentro de sus planes estratégicos como una inversión; sino como un gasto.
8. Las propuestas planteadas, específicas del sector de alimentos y bebidas, están concebidas con el fin de ser directrices de autorregulación, posibles de ser desarrolladas y ejecutadas por los *stakeholders* afectados.
9. Las propuestas planteadas están dirigidas a mejorar las dimensiones menos atendidas de la RSE en la cadena alimentaria peruana, buscando solucionar problemas sociales de acuerdo al contexto actual del sector de alimentos y bebidas del país, como son la desnutrición y subalimentación, el creciente índice de obesidad infantil, la falta de servicios básicos como la energía eléctrica y la poca atención al bienestar animal, impactando de manera transversal en los interesados de la cadena alimentaria y no en uno en particular.
10. La evaluación de las propuestas según el marco del triple bottom line, considerando además su impacto socio-económico y viabilidad de ejecución, permitió priorizar las cinco propuestas clave que servirán para mejorar el nivel de adopción de la RSE en la cadena alimentaria del Perú.

11. La implementación estratégica busca mostrarse como referencia aplicable de las propuestas de mejora, y en un futuro sirva de guía para otras implementaciones en diferentes regiones, nuevos productos y nuevos marcos legales.
12. La metodología utilizada en el presente estudio, descrita en el capítulo tres, permitió cumplir con los dos objetivos planteados al inicio: (a) diagnosticar la situación actual de la RSE en la cadena alimentaria peruana, y (b) plantear propuestas para la mejora de la RSE en la cadena alimentaria peruana.

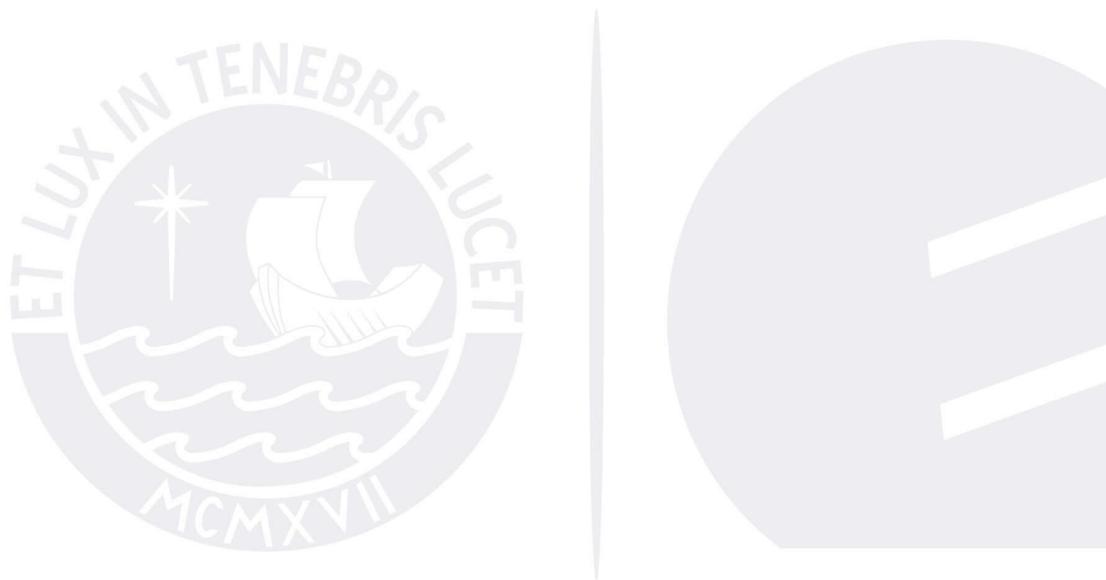
5.2. Recomendaciones

1. Volver a realizar encuestas a diversas empresas del sector de alimentos y bebidas del Perú en un periodo de tres años, con la misma herramienta BBHAR, con el fin de evidenciar si las propuestas planteadas luego de ser implementadas, han generado un impacto positivo en la percepción de sus representantes sobre la adopción de la RSE en la cadena alimentaria peruana.
2. Proponer a la organización Perú 2021 que tome como base la encuesta BBHAR, y de ser necesario potenciarla; de esta manera contará con un indicador de RSE para el sector de alimentos y bebidas del Perú, evaluando periódicamente su evolución.
3. Incorporar en un siguiente estudio una mayor cantidad de empresas proveedoras y/o empresas integradas verticalmente, puesto que las mismas poseen un alto impacto en la adopción de la RSE en la cadena alimentaria.
4. Las empresas focales de la cadena alimentaria peruana, en su mayoría empresas manufactureras, deberían desde su posición de poder en la cadena, buscar alianzas con el gobierno para la promoción de leyes y proyectos gubernamentales que intenten de manera continua mejorar las dimensiones de seguridad alimentaria, nutrición, bienestar animal y biotecnología, siempre buscando cumplir los objetivos del triple bottom line.

5. Las implementaciones estratégicas deberían estar acompañadas de un eficiente plan de difusión por parte de la alta dirección hacia toda la organización, con el fin de que mejore la percepción de los colaboradores sobre la RSE. Lo anterior se debería evidenciar en los resultados de futuras encuestas.
6. La implementación estratégica de Generación de energía eléctrica en el departamento de San Martín a partir de la implementación de una planta de tratamiento de biomasa, podría expandirse a otras regiones del país como Cajamarca, donde la falta de energía eléctrica es un gran problema y hay presencia de empresas de alimentos y bebidas.
7. La implementación estratégica de Producción de yuca biofortificada en el departamento de Loreto, podría replicarse también en las regiones de Huánuco y Cajamarca, donde los índices de desnutrición infantil son altos y existe una gran producción de yuca.
8. La implementación estratégica de Regulación de los alimentos ofrecidos en los centros de venta dentro de colegios, debería tener como alcance en una primera etapa a los alimentos procesados industrialmente, para posteriormente extenderse a alimentos procesados artesanalmente.
9. Debido al contenido, orientación y alcance de la cadena alimentaria de la encuesta BBHAR, se recomienda que sea utilizada por las grandes empresas para su autoevaluación con respecto a la RSE. Esta encuesta puede servir como indicador de gestión de la RSE para las grandes empresas del sector alimentario, a fin de que puedan ir midiendo su evolución con respecto a la adopción de la RSE en sus planes estratégicos.
10. Las empresas focales deben buscar agruparse a través de sus gremios cumpliendo así un rol promotor de la RSE, por ejemplo a través de la Sociedad Nacional de Industrias

se podría movilizar al estado con el fin de que éste tenga más apertura y protagonismo con respecto a la RSE en la cadena alimentaria.

11. Una manera de que las empresas puedan implementar las propuestas de mejora y no dependan del financiamiento público, es que recurran a fondos de financiamiento internacional con organismos internacionales como la Corporación Interamericana de Inversiones (CII).



Referencias

- Acuña, P. (2012, 19 de abril). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Encuentro regional zona sur Adenag realizado en la Universidad Nacional del Sur, Trelew, Argentina. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf
- Adecco fundación (2014). El ciudadano español y la responsabilidad corporativa (publicación No 4). Recuperado de http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/426.pdf
- AENOR. (2007). OHSAS 1801 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo – Requisitos. Madrid: España.
- Alicorp (2014). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/desarrollo-sostenible/reporte-de-sostenibilidad.html>
- Aquinto, M., Peñafiel, L., & Zagaceta, X. (2009). *Diagnóstico de responsabilidad social empresarial en la región Arequipa: sector saneamiento*.
- Arredondo, F., Rosas, J. & Villa, L. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE, *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 221-239. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20521435010>.
- Assureira, E. y Assureira, M. (2013). Potencial energético de la biomasa residual en el Perú. Recuperado de <http://conferencia2013.consortio.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/3.-Assureira.pdf>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>

- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/265>
- Bravo (s/f), Indicadores Ethos-Perú 2021. *Metodología de aplicación*. Recuperado de </repositorioaps/0/0/par/talerethosperu2021/aplicaci%C3%B3n%20indicadores%20ethos%20-%20per%C3%BA%202021%20-%20bruno%20carpio.pdf>
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ALIPAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Social+responsibilities+of+the+businessman&ots=d96aPenjut&sig=HgMsUW-hBssKPFxoFX03Rf-gC0#v=onepage&q=Social%20responsibilities%20of%20the%20businessman&f=false>
- Caballero, G., García, J. & Quintás, M. (2007). La importancia de los *stakeholders* de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 12-32. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132013.pdf>
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y navegación de Valencia (2007). Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para pyme. *Cuaderno 1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE*. Recuperado de http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf
- Cavanagh, J. (2014). *Perú: The top 10,000 Companies*. Lima, Perú: Perú Top Publications.
- Canessa, G., & Cuba, C. (2006). Indicadores de RSE Perú 2021. *Una nueva Visión*. Siklos: Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>

Ceresa, A., Fonzar, A., Noussan, R., Sánchez, E., Roby, O., & Zapata, M. J. (2011). Social responsibility development in wineries Mendoza-Argentina. Recuperado de <http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2014/11/Roby-Social-Responsability-Development-in-Wineries-Mendoza-Argentina.pdf>

Clavería, A. (2010). *El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-rol-de-los-mandos-medios-en-las-decisiones-de-la-alta-direccion>.

Conchatupa, A. y López, F. (2011). Política energética de la región san Martín 2011-2025. Recuperado de <http://www.dremism.gob.pe/archivos/electricidad/Politica.pdf>

Confecámaras (2010). Responsabilidad social empresarial. *Manual de implementación*. (3a ed.). Recuperado de www.comprometerse.org.co.

Contreras, R., López, A., & Molina, R. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. *Cuadernos de Administración*, 24(43). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20521435012>

Correa, J. A., Pulgarín, A. F., Muñoz, L. M. & Álvarez, M. C. (2010). La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: Un aporte a la confianza corporativa. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (56), 137-156. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1679696457?accountid=28391>

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 1-16.

Del Castillo, E. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

- Departamento de agricultura de Estados Unidos – USDA. (2015). Base de datos de nutrientes. Recuperado de <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/search/list>
- Duque, Y., Ortíz, M. & Arciniegas, J. (2014). Perfiles de los gerentes de responsabilidad social de las organizaciones adheridas al pacto global en Colombia, *Investigación y Desarrollo*, 22 (2), 212-238. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26832007003>
- Ferré, C., & Orozco, J.A. (2012, enero). Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. *Documento de trabajo presentado en el Tercer Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Universidad de Tarragona, España. Recuperado de http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/95.pdf.
- Fondo Multilateral de Inversiones (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América latina. Manual de Gestión*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5383/La%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1>
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K. & Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain, *British Food Journal*, 115 (1), 30-47.
- Francisco (2015). Carta Encíclica Laudato Si. Ciudad del Vaticano, Roma.
- García-Arrizabalaga, I. (1995). *Un estudio de las actitudes de los consumidores vascos hacia la práctica del marketing* (Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián, España). Recuperado de <http://www.worldcat.org/title/estudio-de-las-actitudes-de-los-consumidores-vascos-hacia-la-practica-del-marketing/oclc/807501161/editions?referer=di&editionsView=true>
- Garralda, J. (2008). *Hacia la empresa razonable*. Madrid, España: LID.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed). Boston: Allyn & Bacon.

Gestión (2015, 24 de febrero). Aenor: Perú posee pocas empresas certificadas en seguridad alimentaria y está rezagado en la región. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/aenor-peru-posee-pocas-empresas-certificadas-seguridad-alimentaria-y-esta-rezagada-region-2124379>

Gestión (2015, 31 de agosto). La reforma eléctrica: exceso de oferta con crecimiento sostenido de la demanda. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/reforma-electrica-exceso-oferta-crecimiento-sostenido-demanda-2141313>

Gestión (2015, 18 de agosto). Supermercados botan a la basura alimentos por S/. 300 millones cada año en el Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/supermercados-botan-basura-alimentos-s-300-millones-cada-ano-peru-2140199>.

Global Reporting Initiative (GRI) (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. Recuperado de <http://www.globalreporting.org>

Global Reporting Initiative (GRI) (2013). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Principios y contenidos básicos. Recuperado de <http://www.globalreporting.org>

Global Reporting Initiative (GRI) (2013). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Manual de Aplicación. Recuperado de www.globalreporting.org

González-Ramos, M. I., Guadamillas, F., & Manzanares, M. J. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. *Pecvnia*, (18), 1-18. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1673949633?accountid=28391>

Good Celebrated (2013) *New Ideas in CSR, Get Educated, Get Organized, Get Going*

Recuperado de

<http://static1.squarespace.com/static/548c2d02e4b0c84e07f5e550/t/55e33bbfe4b0f8b408ac5a76/1440955327670/New+Ideas+in+CSR.pdf>

Harris, M. & Albury, D. (2009). The innovation imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. Recuperado de https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_innovation_imperative.pdf

Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector, *European Review of Agricultural Economics*, 38 (3), 297-324. Recuperado de [http://www.scp-knowledge.eu/sites/default/files/knowledge/attachments/Hartmann_CSR%20in%20the%20food%20sector_2011_ERA%2038%20\(3\).pdf](http://www.scp-knowledge.eu/sites/default/files/knowledge/attachments/Hartmann_CSR%20in%20the%20food%20sector_2011_ERA%2038%20(3).pdf)

Hemphill, T. (2013). The Global Food Industry and “Creative Capitalism”: The Partners in Food Solutions Sustainable Business Model, *Business and Society Review: Journal of the Center for Business Ethics Bentley University*, 118 (4), 489-511. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/basr.12019/abstract>

Hernani & Hamann (2012). *Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú*. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq287.pdf>

Iakovou, E., Vlachos, D., Achillas, Ch. & Anastasiadis, F. (2014). Design of sustainable supply chains for the agrifood sector: A holistic research framework. *Agricultural engineering international: CIGR Journal*, 16, 1-10. Recuperado de <http://www.cigrjournal.org/index.php/Ejournal/article/viewFile/2325/1874>

Instituto Ethos de Empresas en Responsabilidad Social. (2012). *Plarse: La experiencia de un Programa por la RSE en América Latina*. Recuperado de https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Publica%C3%A7ao-Plarse_Espanhol_Final_11Jan13.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2014). Compendio Estadístico Perú 2014.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/est/lib1173/cap12/cap12.pdf

Instituto Nacional de salud. (2014). Informe ejecutivo, Loreto situación nutricional

Recuperado de www.ins.gov.pe/repositorioaps/0/5/jer/resu_sist_cena/loreto.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2015). Disminuyo desnutrición crónica en menores de cinco años de 23,8% a 14.6%. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/disminuyo-desnutricion-cronica-en-menores-de-cinco-anos-de-238-a-146-8352/>

International Organization of Standardization. (2004). ISO 14000 Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso. Ginebra: Suiza.

International Organization of Standardization. (2010). *ISO 26000, Social Responsibility*.

Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Jiménez, A. & Duran, J. (2009). La responsabilidad social de la empresa multinacional española frente al riesgo político de los países de destino. ¿Amenaza u oportunidad? *Responsabilidad Social de la Empresa*, 3(1), 133-154. Recuperado de http://www.luisvivesces.org/upload/32/25/RSE3_completa_VF.pdf.

Lindley. (2015). *Destapando mi emprendimiento*. Recuperado de

<http://www.lindley.pe/sostenibilidad.php>

Liza, V. (2014, 8 de febrero). Cuidado con la obesidad infantil. *Vela Verde*. Recuperado de

<http://www.revistavelaverde.pe/cuidado-con-la-obesidad-infantil/>

León, M., Baptista, M., & Contretas, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 17(1), 31 – 63. Recuperado de <http://forum-empresarial.uprrp.edu/volumenes/17-1/2.pdf>.

Lord, F., & Novick, M. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Massachusstes, MA: Addison-Wesley.

Maloni, M. & Brown, M. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68 (1), 35-52.

Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0d8f8d0c-5487-4336-ad65-32d63f44ffb7@sessionmgr120&hid=121>

Manning, L. (2013). Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain. *British Food Journal*, 115 (1), 9-29. Recuperado de

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/00070701311289858>.

Manning, L. (2015). Determining value in the food supply chain, *British Food Journal*, 117 (11), 1-16. Recuperado de

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/BFJ-02-2015-0049>.

Marquina P. (2009) La Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Comportamiento de Compra de los Consumidores Peruanos (Tesis doctoral, Centrum Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Marquina, P. (2015). *Notas de Responsabilidad con los grupos de interés*. Percy Marquina. Archivo de curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Centrum, Lima.

Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., & Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas* (1era ed.). Lima, Perú: Centrum Publishing.

Méndez, J. (2011). Análisis de la RSE del ingenio San Antonio en la contribución del Desarrollo Local Sostenible del Municipio Chichigalpa, periodo 2009-2010. (Tesis de

- post grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Recuperada de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/119683/2/Tesis%20Francis%2011.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). Perú Responsable. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=850&tip=850>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/259247.pdf?acceptTC=true>.
- Morales, Quispe, De la Cruz, Novoa, y Vargas (2016). Responsabilidad social en el sector farmacéutico peruano. (Tesis de post grado), Centrum, Lima, Perú.
- Mukiur, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2), 101-114. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/963927409/fulltextPDF/7C9896DB6BDC4A9BPQ/1?accountid=28391>.
- Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)* (Serie M, No. 4/Rev. 4). Recuperado de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- NESTA. (2008). Social innovation: New approaches to transforming public services. Policy Briefing. Recuperado de http://www.nesta.org.uk/library/documents/social_innovation_pb.pdf
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw Hill.

- OECD. (2010). Social entrepreneurship and social innovation. SMEs, Entrepreneurship and Innovation. Recuperado de http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf
- OSINERGMIN (2012). Acceso a la Energía en el Perú: Balance y Opciones de Política (2013). Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/pages/Publico/CongresoInternacional/archivos/JUEVES_30/CTI/1.%20Acceso%20a%20la%20Energia%20en%20el%20Peru-Julio%20Salvador.pdf.
- Parra, D. (2010). Del campo y la ciudad: Percepción social de la (in) seguridad alimentaria. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 16 (32), 9-40. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=cfc32d5-52fa-4b86-8cbe-9801ef689067@sessionmgr4005&vid=1&hid=4103>
- Perú 2021 (2012). Danper Certifica en Norma SA 8000 de Gestión de la Responsabilidad Social. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/noticias/noticia/danper-certifica-en-norma-sa-8000-de-gestion-de-la-responsabilidad-social/178>
- Perú 2021 (2013). ¿Qué son los indicadores Ethos – Perú 2021 de Responsabilidad Social? Recuperado de: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/indicadores-ethos-peru-2021/111/c-111>
- Perú 2021 (2015). Sobre Perú 2021. *Historia y nuestra fundación*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/sobre-peru-2021/16/c-16>.
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=0d8f8d0c-5487-4336-ad65-32d63f44ffb7%40sessionmgr120&hid=121>

- Pulina, P. & Timpanaro, G. (2012). Ethics, sustainability and logistics in agricultural and agri-food economics research, *Italian Journal of Agronomy*, 7 (3), 237-246.
- Recuperado de http://eprints.uniss.it/8429/1/Pulina_P_Ethics_sustainability_and_logistics.pdf
- Revista *Stakeholders* (2013). Directorio de Responsabilidad Social. Recuperado de: http://issuu.com/stakeholdersrs/docs/directorio_de_responsabilidad_social
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Ciudad de Juárez: México.
- Rodríguez, V. (s/f). Bienestar animal. Recuperado de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/30_16_09_Binestar_Animal_VRE.pdf.
- Romero, M. & Sanchez, J. & Gutiérrez, C. (2011). Evaluación de prácticas de bienestar animal durante el transporte de bovinos para el sacrificio. Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rsap/v13n4/v13n4a13.pdf>.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. *The executive*, 5(2), 61-75. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders.
- Scotiabank. (2011). Informe de Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank 2011. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2011.pdf
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/861497991?accountid=28391>
- Smith, B. (2008). Developing Sustainable Food Supply Chains, *Philosophical Transactions*:

Biological Sciences, 363 (1492), 849-861. Recuperado de

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2610113/pdf/rstb20072187.pdf>

Sotomayor, J. (2013). La responsabilidad social empresarial en los sectores de bebidas

Alcohólicas y gaseosas frente al problema de la publicidad sexista (Tesis de maestría,

Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú). Recuperado

de [http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilidad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

[fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilid](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilidad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

[ad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilidad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

[+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlw](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilidad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

[ZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=562a156a-4934-46c0-ab78-fa8f54300f3e%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4103&bquery=%22La+responsabilidad+social+empresarial+en+los+sectores+de+bebidas+alcoh%3%b3licas+y+gaseosas+frente+al+problema+de+la+publicidad+sexista%22&bdata=Jmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas.

Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y

Gobierno Corporativo. *Business School, Universidad de Navarra*, 9. Recuperado de

http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf

Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de

la literatura académica. *Intangible Capital*. 14(2), 338-358.

Vargas, J. y Cruces, V. (2011). Organización del trabajo y el capital humano en empresas del

estado de Guanajuato. *Los retos de las empresas en el siglo XXI: la gran empresa y la*

PYME. XXIV Seminario internacional de sociología en las organizaciones:

Organizaciones en la sociedad del siglo XXI, Seminario desarrollado en la

Universidad de la Salle Bajío, León, México. Recuperado de

[https://www.academia.edu/7407440/Organizaci%C3%B3n_del_Trabajo_y_Capital_H](https://www.academia.edu/7407440/Organizaci%C3%B3n_del_Trabajo_y_Capital_Humano_en_Empresas_del_Estado_de_Guanajuato)

[umano_en_Empresas_del_Estado_de_Guanajuato.](https://www.academia.edu/7407440/Organizaci%C3%B3n_del_Trabajo_y_Capital_Humano_en_Empresas_del_Estado_de_Guanajuato)

- Verma, R., Plascka, G., & Louviere, J. (2002). Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 15-24.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico, Diseño y Aplicaciones* (1er ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial universitaria S.A.
- Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: *Efectividad de herramientas de autoevaluación*. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 8 (2), 29-54. Recuperado de <http://gcg.universia.net>.
- Wiese, A. & Toporowski, W. (2013). *CSR failures in food supply chains: An agency perspectives*, *British Food Journal*, 115 (1), 92-107. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdfplus/10.1108/00070701311289894>
- Williamson, N., Stampe-Knippel, A. y Weber, T. (2014). Corporate social responsibility. *National public policies in the European Union, Compendium 2014*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6716&langId=en>.

Apéndice A: Formato de consentimiento informado

Buenos días, mi nombre es..... Soy un entrevistador de CENTRUM Católica, Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una investigación sobre la RSE de la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú, por lo que apreciaríamos su colaboración respondiendo un pequeño cuestionario que contiene preguntas muy simples. Este no es un examen, por lo cual no existen respuestas incorrectas. ¿Aceptaría colaborar con nosotros?

Sí

No



Apéndice B: Encuesta BBHAR

En este apéndice se muestra la encuesta BBHAR utilizada para el identificar el estado actual de la RSE en la cadena alimentaria del sector alimentos y bebidas del Perú.

1 ACCIONISTAS INVERSIONISTAS

1.1 Desarrollo de principios éticos

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta Empresa:							
1	Posee un Código de Ética o de Conducta formal de manera escrita						
2	Revisa periódicamente su Código de Ética						
3	Incluye el temas relacionados a la cadena alimentaria de la empresa que utiliza como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones						
4	Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas						

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
El Código de Ética y/o Declaración de Valores de la organización:							
5	Orienta la relación con el personal						
6	Orienta la relación con los proveedores						

7	Orienta la relación con los consumidores y clientes						
8	Orienta la relación con la comunidad						
9	Orienta la relación con la gestión de la cadena alimentaria						
10	Orienta la relación con el gobierno						
11	Orienta el compromiso con el medio ambiente						

1.2 Cultura organizacional

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Posee una Visión y Misión						
2	Promueve la misión y visión a todos los niveles de la empresa						
3	La misión y visión de la empresa muestran referencias acerca de cadena alimentaria						
4	Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores externos de la empresa						
5	Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios						

En esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
6	Se conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresarial						
7	La RSE es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es una actividad aislada						

8	Existe un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE						
9	La RSE está explícita en la misión de la empresa y considerada en sus principios						

1.3 Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)

En esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Tiene claramente definidos sus stakeholders o grupos de interés						
2	Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos, productos o servicios						
3	Incluye las expectativas o demandas de las partes interesadas en sus decisiones sobre políticas u operaciones						
4	Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo con las partes interesadas						
5	Se vale de metodologías de diálogo estructurado con las partes interesadas						
6	Se comunican y comparte a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés.						
7	Incentiva la participación de todos los actores de la empresa en relación a sus stakeholders						
8	Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los empleados y/o interesados directos						

1.4 Balance Social o Reporte de Sostenibilidad

En esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Elabora un informe periódico describiendo sus acciones sociales y ambientales						
2	Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos						
3	Produce un Reporte/Balance Social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades						
4	Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo peticiones						
5	Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros						
6	Involucra a por lo menos cuatro stakeholders en la elaboración de su Reporte/Balance Social						
7	Incorpora en el Reporte/Balance social críticas, sugerencias y declaraciones de las partes interesadas						
8	Contempla a por lo menos cuatro stakeholders en el proceso de difusión del balance social						
9	Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades en la Internet						
10	Emplea los datos colectados y utilizados en su balance social en la planificación estratégica de la empresa						

1.5 Responsabilidad económica

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Cuenta con un plan de compensación en caso de alguna situación de emergencia por reclamos de productos contaminados						
2	Cuenta con un plan de compensación en caso de alguna situación de emergencia por accidentes, debido a negligencia de la empresa						
3	Entiende que contar con un sistema de gestión de la inocuidad no es un gasto sino una inversión						

2 COLABORADORES

2.1 Valoración y Respeto de la Diversidad

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Posee normas escrita que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacidad, etc.) en los procesos de admisión y promoción interna						
2	Usa indicadores para identificar problemas de discriminación						
3	Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico						
4	Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante los primeros meses de vida						

5	Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos						
6	Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)						
7	Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil en cualquier etapa de la cadena alimentaria						

2.2 Gestión Participativa en la cadena alimentaria

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos y/o de la cadena alimentaria						
2	Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes a la empresa y/o de la cadena alimentaria						
3	Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión de la cadena alimentaria (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.)						
4	Los miembros de los comités son elegidos por los trabajadores o propuestos voluntariamente sin interferencia de la empresa						

2.3 Relaciones con Grupos de Trabajadores Organizados y Sindicatos

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desempeño						
2	Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo						
3	Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo						
4	La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar						
5	Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados						
6	Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, par la toma de decisiones gerenciales						
7	Posee acuerdos colectivos con el sindicato						

2.4 Política de Remuneraciones, Beneficios y Carrera

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Ofrece a los empleados sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral						

2	Posee un plan estructurado de aumentos salariales en base a tiempo de trabajo						
3	Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos						
4	Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos						
5	Ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental						
6	Posee política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos						
7	Tiene al total de los empleados inscritos y remunerados por planilla						

2.5 Desarrollo Profesional y Empleabilidad

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal						
2	Destina recursos para el desarrollo de programas que erradiquen el analfabetismo entre sus empleados						
3	Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos empleados con un desempeño sobresaliente						
4	Prevé un monto anual destinado a capacitación en gestión de la cadena alimentaria						

2.6 Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad en la cadena alimentaria						
2	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención						
3	Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución						
4	Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal						
5	Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias						
6	Ofrece programas de educación sobre la salud						
7	Ha sido certificada por la norma SA8000 , OHSAS 18001 o similar						
8	Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo a lo largo de toda la cadena alimentaria						

2.7 Desarrollo Personal y Familiar

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Desarrolla políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre sus empleados						

2	Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.						
3	Apoya a las familias de los trabajadores por medios de convenios, programas o acuerdos especiales						

2.8 Jubilación y Dimisiones

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Prepara a sus empleados para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera						
2	Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad						
3	Frente a la necesidad de reducir costos de personal, busca evitar despidos, y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario						
4	Analiza y discute alternativas de manutención y reducción de gastos con los empleados						
5	Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos						
6	Ofrece adicionalmente servicios de apoyo en re-colocación y/o re-capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel						

2.9 Personal Subcontratado

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Cumple con las obligaciones legales en relación al personal subcontratado						

2	Exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de sus empresas						
3	Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional						
4	Posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa						
5	Permite la participación de empleados subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con la empresa						
6	No discrimina ni rotula a los empleados tercerizados						

2.10 Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Realiza inducciones al personal ingresante en temas de inocuidad y BPM						
2	Posee una política de calidad e inocuidad						
3	Ha sido certificada por la norma HACCP, ISO 22000 o similar						
4	Permite la participación de empleados en los comités de inocuidad						
5	Capacita continuamente al personal en temas de inocuidad, BPM, trazabilidad, manejo de alérgenos, limpieza, saneamiento, etc.						
6	Diseña la infraestructura de la planta para evitar la contaminación cruzada por operarios de distintas áreas						

7	Hace partícipes a los empleados de las auditorías de inspección y revisión de puntos críticos de control						
8	Brinda a los colaboradores los implementos necesarios para asegurar la inocuidad de los alimentos (cofia, guantes, mascarillas, etc.)						
9	Realiza monitoreos microbiológicos periódicos para asegurar el cumplimiento de las BPM por parte de los colaboradores						
10	Realiza exámenes pre ocupacionales y ocupacionales para asegurar que el personal operativo está libre de poner en riesgo el producto						
11	Ofrece a sus empleados alimentos nutricionalmente balanceados						
12	Realiza campañas de monitoreo de anemia y desnutrición para los hijos de los empleados						

3 CLIENTES

3.1 Desarrollo de Productos y Gestión

Esta Empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre sus productos, análisis de riesgo y las comunica a sus clientes						
2	Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad						
3	Busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y productos en la medida que surgen sustitutos eficientes, más seguros y que representen menor riesgo al consumidor						

4	Tiene sistemas de respuesta rápida a notificaciones ocurridas por daños al consumidor						
5	Capacita su área de Relaciones Públicas para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis						
6	No ha tenido productos retirados del mercado por presión de consumidores u organismos de defensa en relación a problemas que afecten la salud del consumidor						
7	Comercializa en el país productos prohibidos o descontinuados en otros países						
8	No ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente						
9	La empresa recibe retroalimentación de entes de regulación de protección del consumidor, FDA, DIGESA, etc.						
10	Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del cliente						

3.2 Políticas de Marketing y Comunicación

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Posee estrategias de marketing no solo enfocadas a obtener beneficios para la empresa sino también informa de los beneficios de los alimentos, así como contra indicaciones						
2	Promueve valores a través de su política de marketing y comunicación ("cuando beba no conduzca", "piense positivo", "maneje con cuidado", etc.)						

3	Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la empresa						
4	Desarrolla asociaciones con sus proveedores (agricultores, ganaderos, etc.), distribuidores y asistencia técnica, con el objeto de crear una cultura de responsabilidad social en las relaciones con consumidores						
5	Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los consumidores tales como marcas, embalajes, etiquetas, manuales de operación , instrucciones de uso, condiciones de garantías y piezas publicitarias						
6	Tiene una política formal contra la propaganda abusiva que coloque a niños, adolescentes, mujeres o minorías en situaciones inmorales, o riesgo o daño						
7	Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con los valores éticos de la empresa, leyes de protección y derecho al consumidor						
8	Cumple con los requisitos legales de etiquetado y otras reglas de defensa del consumidor						
9	Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su producto						
10	No tuvo en los últimos 3 años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los consumidores, abastecedores o competidores u organismos regulatorios						

3.3 Ventas Éticas

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de venta deshonestas						
2	Realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área						
3	Al vender productos y/o servicios, la empresa utiliza solamente argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente acerca de los beneficios, contraindicaciones, riesgos del producto						
4	La empresa tiene una política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios						
5	Respeto a sus clientes intermediarios en políticas de precios y servicios pactadas						
6	Monitorea que el servicio de sus clientes intermediarios esté alineado con los principios éticos de la empresa						

3.4 Excelencia de servicio en atención al consumidor

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Posee un servicio de atención a sus clientes centrado en la información al consumidor						
2	Registra los reclamos de sus consumidores o clientes						

3	Ofrece un Servicio de Atención al Cliente u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones, y reclamos relativos a sus productos						
4	Considera pro activamente las opiniones y reclamos de los clientes en el lanzamiento de nuevos productos y servicios						
5	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de Atención al Cliente						
6	Se preocupa de que los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor						
7	Comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes de los alimentos que elaboran						
8	Promueve la excelencia en la atención al cliente en las empresas de sus clientes intermediarios						

3.5 Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional

Esta Empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Asegura la entrega de un producto inocuo y seguro al consumidor final, controlando todos los puntos críticos a lo largo de toda la cadena alimentaria						
2	Rotula sus productos con información veraz en cuanto a tiempo de vida del producto, tabla nutricional, uso previsto, prestaciones						
3	Cuenta con un sistema de trazabilidad completo y eficiente, con el fin de atender de manera rápida y oportuna ante cualquier reclamo del cliente						

4	Cuenta con un procedimiento de retiro de producto						
5	Ofrece productos especiales para celíacos, diabéticos, intolerantes a la lactosa						
6	Cuenta con tecnología para identificación y rechazo en línea de productos con contaminantes físicos						
7	Comunica a sus clientes los beneficios de sus certificaciones en inocuidad						
8	Atiende de manera periódica y eficiente las solicitudes de inspecciones por parte de sus clientes						
9	Cuenta con un área de I+D, que trabaja de manera reactiva ante cualquier requerimiento específico nutricionalmente						

4 PROVEEDORES

4.1 Evaluación y Selección de Proveedores

Esta Empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional, a través de la entrega de información sustentatoria						
2	Posee normas relativas al cumplimiento de la legislación comercial con sus proveedores, exigiendo por ejemplo las fichas técnicas de materias primas, insumos, materiales						
3	Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "pirata", falsificados, robados, copiados o contaminados						

4	Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago						
5	Considera como criterio de selección la práctica de principios de RSE (tener código de ética, políticas de RS, etc.)						
6	Apoya organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo						

4.2 Valores en la Cadena Alimentaria

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Tiene mecanismos formales que comunican a la cadena de proveedores los valores y principios de la empresa, específicamente la política de calidad e inocuidad						
2	Cancela contratos que no cumplan con conductas éticas dentro de su empresa						
3	Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil a través de la entrega de información sustentatoria						
4	Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias						
5	Tiene garantía de que en esos orígenes no se violan principios de respeto universal ni leyes locales, y se cumplen las BPA, BPG e inocuidad						
6	Promueve la práctica de RSE en sus proveedores						
7	Establece un plazo formal para que sus criterios de responsabilidad social sean cumplidos por sus proveedores						

4.3 Apoyo al Desarrollo de Proveedores y Comercio Justo

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales						
2	Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro						
3	Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando al pequeño (con remuneración justa y en día, calidad en la relación, programas de calificación y de transferencia de tecnología, etc.)						
4	Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores						
5	Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos						
6	Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo de ambas empresas						
7	Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos (entidades de control y supervisión, reclamos, negociación)						
8	Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores						
9	Posee un plan de capacitaciones a las cooperativas con las que trabaja, con el fin de que los proveedores sean más competitivos y la empresa obtenga productos de calidad						

10	Se asocia con entidades u ONGs que compartan los mismos intereses que la empresa						
----	--	--	--	--	--	--	--

4.4 Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta Empresa:							
1	Considera como factor de éxito en la selección y evaluación de proveedores, que los mismos cuenten con certificaciones HACCP, ISO 22000, entre otros, además de factores como plazo de entrega y precio						
2	Realiza visitas a las instalaciones de los proveedores para asegurar el cumplimiento de las BPM, BPA en sus operaciones						
3	Solicita a sus proveedores información sobre el cuidado de las materias primas, insumos, materiales de embajale durante su transporte						
4	Exige a sus proveedores los certificados químicos (MP libre de toxinas, plaguicidas) y microbiológicos (bacilos aerobios, salmonella, coliformes) de sus productos						
5	Comunica a su gama de proveedores sus exigencias en cuanto a calidad e inocuidad de los productos a ofertar						
6	Identifica en conjunto con sus proveedores puntos críticos de control en el proceso de abastecimiento						

4.5 Bienestar animal

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Trabaja con proveedores cuyos animales están libres de hambre y sed						
2	Trabaja con proveedores cuyos animales están libres de incomodidad						
3	Trabaja con proveedores cuyos animales están libres de dolor, lesiones y enfermedades						
4	Trabaja con proveedores cuyos animales están libres de miedo y angustia						
5	Trabaja con proveedores que no realizan experimentos con animales						
6	Trabaja con proveedores, cuyos productos son derivados alimenticios, que comparten los mismos cinco puntos descritos anteriormente						

5 COMUNIDAD

5.1 Impacto de la Empresa en la Comunidad

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera						
2	Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad						

3	No ha recibido reclamos debido al exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación						
4	Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad						
5	Involucra a la comunidad en las soluciones a los problemas originados por las actividades de la empresa						
6	Mantiene comités o grupos de trabajo, en co-participación con líderes locales, para el análisis de sus procesos productivos y monitoreo de impactos						
7	Participa activamente junto con otras empresas en la discusión y la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios						
8	Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad						
9	Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo practicable, el mayor número de personas de su área local, promoviendo la formación y aumentando los niveles de calificación de su comunidad						
10	Tiene prácticas de compra y de inversiones para apurar el desarrollo socioeconómico del sector alimentario de la comunidad en la que esta presente						

5.2 Relaciones con Organizaciones Comunitarias

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Conoce profundamente las actividades de las organizaciones comunitarias en los lugares que opera						
2	Responde puntualmente a pedidos de apoyo de organizaciones comunitarias						
3	Invierte en proyectos específicos de organizaciones comunitarias						
4	Hace un levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar o apoyar proyectos						
5	Desarrolla proyectos propios que benefician a la comunidad local						
6	Mantiene asociaciones a largo plazo con entidades de la comunidad local y participa en la elaboración e implementación de proyectos conjuntos						
7	Contribuye para el fortalecimiento de políticas públicas de acción social						

5.3 Apoyo a Proyectos/Programas Sociales

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros						

2	Facilita recursos no financieros (espacio, equipos, tecnologías, capacidades técnicas, y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades sociales						
3	Cuenta con un programa social estructurado, con asignación de presupuesto estable						
4	Incluye en su planificación estratégica acciones sociales						
5	Ha formado organizaciones sociales (asociación o fundación) que cuenten con mecanismos de generación de fondos propios, y/o fondo patrimonial y/o porcentaje fijo sobre la facturación, que aseguran su continuidad en el largo plazo						
6	Hace uso de los incentivos fiscales para actividades relacionadas a la cultura y al área social						
7	Maximiza el impacto social de sus recursos, realizando proyectos conjuntos con otras empresas o a través de asociaciones empresariales						
8	Considera el valor solicitado, la credibilidad y reputación del beneficiario						
9	Evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con feedback o participación de los beneficiados						
10	Controla que la organización beneficiada entregue la mejor calidad de atención asistencial a sus usuarios						
11	Tiene un procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitorizándola por medio de indicadores de desempeño						

5.4 Participación de la Empresa en la Acción Social

Esta Empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal						
2	Busca la participación de sus empleados en la decisiones de apoyo social						
3	Valora las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados, a través de acciones como carta del presidente y reconocimiento público						
4	Mantiene "comité de apoyo social" voluntario que se encarga de promover e informar sobre las oportunidades disponibles en la comunidad y facilitando aspectos logísticos y financieros						
5	Posee miembros de diferentes niveles jerárquicos participando en trabajos voluntarios						
6	Usa las oportunidades de trabajo voluntario para desarrollar capacidades útiles a la carrera profesional de sus empleados						
7	Involucra a otros stakeholders en actividades de acción social que realiza la empresa						
8	Invita a los familiares y amigos de los empleados a participar en actividades de acción social						
9	Difunde experiencias exitosas en el área de acción social que patrocinan						
10	Es ética en la difusión de sus actividades sociales						
11	Emplea sistemas de aprendizaje con el objetivo de perfeccionar continuamente sus acciones sociales						

12	Emplea especialistas, o utiliza consultores, en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social						
----	--	--	--	--	--	--	--

5.5 Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta Empresa:							
1	Promueve talleres de capacitación sobre seguridad alimentaria y buena nutrición						
2	Realiza campañas masivas de monitoreo de anemia y desnutrición						
3	Publica los resultados de sus auditorías en seguridad alimentaria						

6 MEDIO AMBIENTE

6.1 El Impacto en el Medio Ambiente		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta empresa:							
1	Conoce y monitorea regularmente el impacto ambiental que tiene las actividades propias de la empresa						
2	Considera dentro de la planificación estratégica del negocio temas relacionados al medio ambiente						
3	Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación						
4	Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción , asignación de recursos y auditoria						

5	Cumple íntegramente con la Ley General del Ambiente Nro. 28611						
6	Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares						

6.2 Responsabilidad Ambiental a través del Ciclo Productivo

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores (ganaderos, productos, agricultores, etc.)						
2	Posee prácticas de manejo ambiental post venta o post consumo (Ej.: reciclaje de empaques)						
3	Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo						
4	Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios						
5	Posee un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo						

6.3 Cuidados en la Incorporación de Insumos y Tratamiento de Desechos

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas						

2	Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos						
3	Busca reducir el consumo de materias primas cuya extracción, elaboración o uso generen daño ambiental						
4	Ha invertido en tecnología para reducir y sustituir insumos o recursos cuya extracción o uso generen daño ambiental						

6.4 Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Desarrolla capacitación para el personal y agentes de la cadena alimentaria sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica						
2	Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa						
3	Apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones ambientalistas						
4	Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental						
5	Promueve el reciclaje en la empresa y lo transmite a sus agentes de la cadena alimentaria						

6.5 Biotecnología

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Incorpora en sus productos insumos transgénicos u OMGs						
2	Si trabaja con OMGs, los declara en sus empaques						

3	Antepone trabajar con materias primas orgánicas antes de la productividad obtenida de trabajar con OMGs						
4	Aplica principios de biotecnología para tratamientos de materiales orgánicos e inorgánicos						
5	Aplica principios de biotecnología para tratamientos de residuos						

7 GOBIERNO Y SOCIEDAD

7.1 Legalidad y Transparencia

Esta empresa:

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Está constituida legalmente según normas locales						
2	Lleva una contabilidad formal y transparente						
3	Realiza auditorías internas regularmente, especialmente en términos de calidad e inocuidad						
4	Realiza auditorías externas regularmente, hechas por una firma calificada, por certificadoras y por clientes						
5	Cumple y respeta las leyes y convenios internacionales de la industria alimentaria						
6	Cumple y respeta los requisitos legales nacionales propios de la industria alimentaria						
7	Publica anualmente los informes de auditorias externas de calidad e inocuidad						
8	No tiene reclamos presentados en los últimos años sobre incumplimiento de normas legales y/o productos contaminados						

9	Respeto y promueve la propiedad intelectual (derechos de autor, software, patentes, etc.)						
----------	---	--	--	--	--	--	--

7.2 Transparencia Política

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta empresa:							
1	Evita situaciones que impliquen privilegiar a funcionarios públicos						
2	Posee procedimientos específicos de control y sanción de prácticas corruptas y coimas, con algún integrante de la cadena alimentaria						
3	Posee normas escritas y ampliamente difundidas tanto en su interior como hacia el exterior sobre el tema						
4	No ha sido mencionada nunca en la prensa por sospecha de participación en algún incidente de corrupción y coima a funcionarios públicos						
5	Exige la denuncia a las autoridades superiores de toda oferta deshonesto recibida						

7.3 Participación en Proyectos Gubernamentales

		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
Esta empresa:							
1	Contribuye con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional						
2	Apoya financieramente programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades						

3	Participa y/o apoya la elaboración , perfeccionamiento y ejecución de políticas gubernamentales de ayuda social						
4	Participa, dentro de agrupaciones del sector alimentario, en políticas públicas y de gobierno						

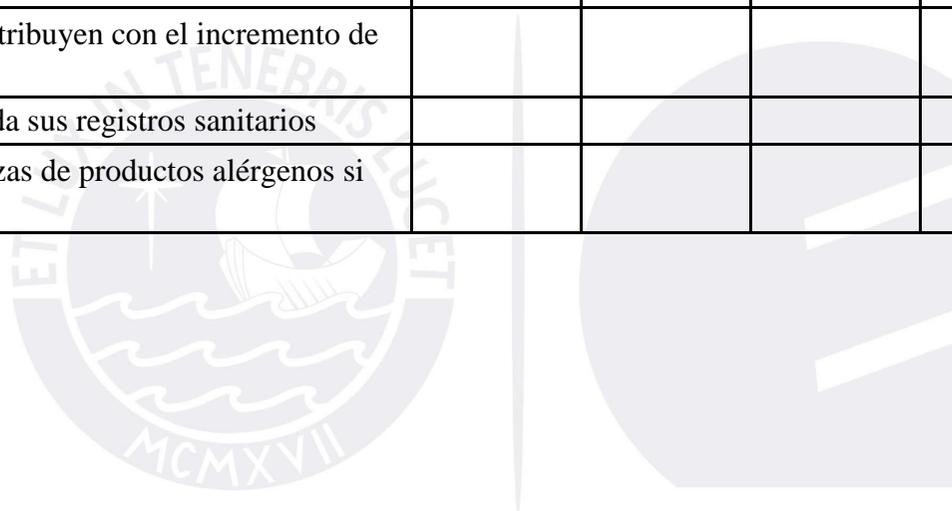
7.4 Liderazgo e Influencia en la Sociedad

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo
1	Es reconocida por la sociedad por su desempeño y dedicación a temas de interés público						
2	Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a temas de interés público y responsabilidad social						
3	Contribuye con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y carácter social						
4	Participa en la elaboración de propuestas de carácter social que luego son comunicadas a las autoridades de gobierno con el objetivo de su adopción						
5	Interactúa con la comunidad académica y científica						
6	Adopta o desarrolla asociación con empresas del sector alimentario para la mejora de los servicios y niveles de calidad de la industria alimentaria						

7.5 Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional

Esta empresa:		Calificación					
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy De acuerdo

1	Participa en los comités de la Sociedad Nacional de Industria						
2	Cumple periódicamente con las inspecciones de la Dirección General de la Salud						
3	Incluye en sus productos sólo aquellos insumos aprobados por la FDA						
4	Declara de manera veraz la composición química de sus productos						
5	Si exporta productos, emite los certificados con información veraz según lo requerido por la FDA y el SENASA						
6	Ofrece productos que no contribuyen con el incremento de la obesidad en el país						
7	Renueva de manera anticipada sus registros sanitarios						
8	Declara en sus empaques trazas de productos alérgenos si fuese el caso						



Apéndice C: Resultados de las encuestas

En el siguiente apéndice se muestran los resultados obtenidos de las 20 encuestas realizadas a mandos medios de las principales empresas del sector alimentos y bebidas del país. En cada una de las tablas se indica la dimensión menos atendida con el menor puntaje promedio obtenido para cada *stakeholder*.

Tabla C1

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Accionista.

N°	Dimensión	Promedio
1.1	Valoración y respeto de la diversidad	4.93
1.2	Cultura organizacional	4.90
1.3	Diálogo con las partes interesadas (<i>stakeholders</i>)	3.48
1.4	Balance social o reporte de sostenibilidad	4.17
1.5	Responsabilidad económica	4.85

Tabla C2

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Colaborador.

N°	Dimensión	Promedio
2.1	Valoración y respeto de la diversidad	4.87
2.2	Gestión participativa en la cadena alimentaria	4.43
2.3	Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos	4.05
2.4	Política de Remuneraciones, Beneficios y Carrera	4.34
2.5	Desarrollo profesional y empleabilidad	4.10
2.6	Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	4.69
2.7	Desarrollo personal y familiar	4.09
2.8	Jubilación y dimisiones	3.38
2.9	Personal subcontratado	4.41
2.10	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	4.90

Tabla C3

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Clientes.

Nº	Dimensión	Promedio
3.1	Desarrollo de productos y gestión	4.68
3.2	Políticas de marketing y comunicación	4.76
3.3	Ventas éticas	4.70
3.4	Excelencia de servicio en atención al consumidor	5.05
3.5	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	5.27

Tabla C4

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Proveedor.

Nº	Dimensión	Promedio
4.1	Evaluación y selección de proveedores	5.00
4.2	Valores en la cadena alimentaria	4.95
4.3	Apoyo al desarrollo de proveedores y comercio justo	3.99
4.4	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	4.92
4.5	Bienestar animal	3.49

Tabla C5

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Comunidad.

Nº	Dimensión	Promedio
5.1	Impacto de la empresa en la comunidad	4.22
5.2	Relaciones con organizaciones comunitarias	3.65
5.3	Apoyo a proyectos / programas sociales	3.56
5.4	Participación de la empresa en la acción social	3.90
5.5	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	3.78

Tabla C6

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Medio Ambiente.

N°	Dimensión	Promedio
6.1	El Impacto en el medio ambiente	4.86
6.2	Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo	4.16
6.3	Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos	4.64
6.4	Educación ambiental y compromiso de la empresa	4.22
6.5	Biotechnología	3.47

Tabla C7

Resultados de los criterios evaluados para el grupo de interés – Gobierno.

N°	Dimensión	Promedio
7.1	Legalidad y transparencia	4.95
7.2	Transparencia política	5.09
7.3	Participación en proyectos gubernamentales	3.86
7.4	Liderazgo e influencia en la sociedad	4.20
7.5	Seguridad alimentaria y responsabilidad nutricional	3.65

Apéndice D: Análisis del Alfa de Cronbach

En este apéndice se muestra el análisis del alfa de Cronbach realizado a la encuesta BBHAR para confirmar que el cuestionario mide de manera adecuada lo que se desea medir, brindando resultados consistentes.

Para el cálculo del alfa de Cronbach se utilizó la ecuación propuesta por Lord y Novick (1968), en donde n es el número de partes y k son partes sobre las que se calcula el estadístico:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right]$$

Remplazando en la ecuación anterior los datos de la Tabla D1 de resultados de la encuesta BBHAR, se obtiene:

$$\alpha = \left(\frac{20}{20-1} \right) \left[1 - \frac{69.38}{919.52} \right]$$

Al resolver esta ecuación se obtiene un valor de alfa de Cronbach de 0.973

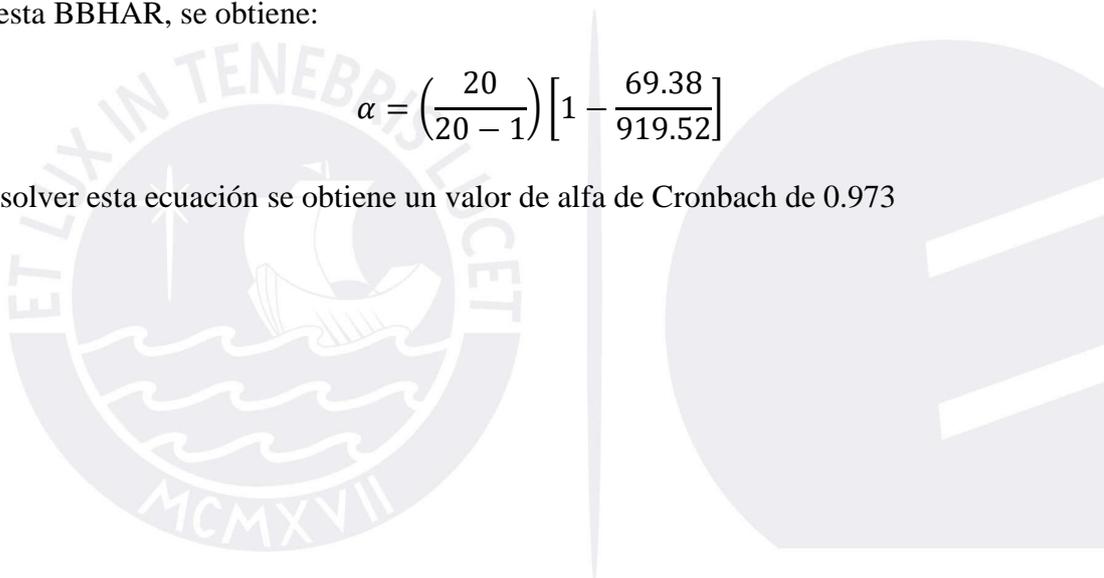


Tabla D1

Resultados de las encuestas BBHAR realizadas.

	Accionista					Colaborador										Cliente				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
F y D Inversiones S.A.C.	3.63	4.22	4.00	1.30	6.00	4.00	1.50	1.28	2.86	2.75	4.63	2.00	1.00	1.83	5.17	6.00	3.80	3.83	5.37	6.00
Levapan del Perú S.A.C.	5.81	4.11	4.25	1.60	6.00	5.00	4.25	4.71	4.14	2.50	4.25	2.33	3.16	4.50	5.30	5.50	5.70	6.00	6.00	5.88
Exportadora Romex S.A.	4.27	4.10	3.75	2.00	1.67	4.85	4.50	5.00	4.42	4.50	4.37	3.00	3.50	3.30	4.83	4.50	4.30	4.16	4.87	4.00
Pepsico Alimentos Perú S.R.L.	6.00	5.22	5.37	5.30	5.33	5.20	4.88	4.85	4.66	3.71	4.33	3.83	3.40	4.66	1.00	4.72	5.35	5.90	6.00	5.22
Mondelez Perú S.A.	6.00	5.66	5.75	5.70	4.33	5.71	6.00	5.42	5.28	5.00	5.37	4.66	4.66	4.33	4.58	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Bakels Perú S.A.C.	3.90	3.55	2.87	3.00	5.30	4.71	4.50	0.00	4.42	4.50	4.25	4.33	3.66	4.66	5.83	4.70	4.00	4.50	4.62	5.44
Alicorp S.A.A.	5.27	5.33	6.00	4.30	6.00	5.42	2.50	6.00	3.28	4.50	4.50	4.00	4.00	4.50	5.41	5.40	5.60	6.00	6.00	5.30
Ajeper S.A.	5.63	5.80	0.00	0.00	0.00	5.50	5.14	6.00	4.42	4.75	5.37	5.00	4.16	4.83	5.75	5.40	5.50	5.83	6.00	6.00
San Fernando S.A.	5.27	4.66	4.00	3.10	4.66	4.42	5.25	4.14	4.14	4.50	4.37	4.33	3.16	5.16	5.08	4.30	5.10	5.00	5.00	4.66
Nestlé S.A.	6.00	6.00	5.12	4.90	6.00	5.42	6.00	5.28	5.85	4.75	5.75	6.00	2.66	6.00	5.16	5.20	5.80	5.33	5.00	5.88
Phoenix Foods S.A.C.	1.45	3.37	1.00	1.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.55	1.50	2.33	1.00	4.77
Rinti S.A.	4.72	5.22	3.62	4.40	6.00	3.42	4.00	1.00	3.42	4.50	4.75	2.66	2.33	5.83	4.58	5.40	5.30	5.50	5.50	4.22
Hipermercados Tottus S.A.	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.86	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	0.00	5.50	6.00	5.88	6.00
Global Alimentos S.A.	3.82	4.44	3.25	1.90	4.67	3.71	4.75	3.14	5.71	3.75	4.38	4.00	2.17	3.50	5.42	4.90	4.80	0.00	5.38	5.44
Molino El Triunfo S.A.	5.00	5.11	4.38	3.10	5.00	5.14	4.25	3.14	4.43	3.75	5.50	4.33	3.83	4.67	5.67	4.40	4.70	5.00	4.88	5.33
Gloria S.A.	5.09	5.33	5.13	4.80	5.00	4.57	4.50	4.14	3.86	4.00	4.63	4.33	3.50	4.00	5.00	4.00	4.44	4.83	4.50	5.44
Ambev Perú S.A.	6.00	4.56	6.00	4.30	5.00	4.57	6.00	4.57	3.57	3.50	5.13	5.00	3.17	5.17	5.75	3.80	2.40	2.33	3.50	5.33
Cencosud Retail Perú S.A.	4.36	4.67	3.38	2.00	5.00	5.43	3.75	4.43	4.67	4.25	3.88	5.33	3.50	4.17	5.08	4.00	4.30	4.67	4.63	3.89
Corporación Lindley S.A.	4.36	4.67	3.63	4.90	6.00	5.29	4.00	5.57	5.43	4.00	5.38	4.67	4.83	4.67	5.58	5.40	5.30	5.00	4.88	4.67
Cnch de Perú S.A.	6.00	6.00	5.88	6.00	6.00	5.14	5.75	5.29	5.29	5.75	6.00	5.00	4.00	5.50	5.83	5.50	5.90	5.83	6.00	6.00
Promedio	4.93	4.90	4.17	3.48	4.85	4.87	4.43	4.05	4.34	4.10	4.69	4.09	3.38	4.41	4.90	4.68	4.76	4.70	5.05	5.27
Varianza	1.35	0.63	2.64	3.31	2.55	0.46	2.00	3.44	1.39	1.24	1.15	1.71	1.41	1.60	1.95	1.64	1.36	2.45	1.37	0.48

Tabla D1

Resultados de las encuestas BBHAR realizadas (continuación)

	Proveedor					Comunidad					Medio Ambiente					Gobierno					Sumatoria
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	
F y D Inversiones S.A.C.	4.00	5.28	2.70	6.00	4.00	1.80	1.00	2.10	1.00	4.00	2.50	4.80	1.50	4.00	4.40	4.60	3.00	2.50	2.16	4.87	137.38
Levapán del Perú S.A.C.	4.33	5.00	2.60	6.00	1.00	4.00	1.00	1.45	1.00	1.00	6.00	3.00	5.50	1.60	4.00	6.00	6.00	1.00	1.00	5.75	158.22
Exportadora Romex S.A.	4.00	3.85	4.40	5.16	4.5	3.70	3.42	3.18	2.91	3.66	2.66	1.60	3.00	3.00	1.80	5.88	4.60	3.25	2.33	4.75	147.04
Pepsico Alimentos Perú S.R.L.	5.63	5.66	5.44	1.00	1.00	4.78	4.20	4.07	4.82	1.00	5.90	5.00	5.22	4.88	1.00	5.00	5.50	4.14	4.33	3.87	177.37
Mondelez Perú S.A.	6.00	6.00	6.00	4.50	3.33	6.00	5.42	5.90	5.66	3.33	6.00	5.00	5.75	5.20	3.20	3.88	6.00	3.75	4.33	4.00	207.70
Bakels Perú S.A.C.	5.00	4.71	3.80	5.66	4.00	3.30	3.14	3.36	3.08	4.66	3.83	3.20	3.25	2.60	3.20	5.66	3.40	3.25	3.00	5.25	160.09
Alicorp S.A.A.	4.83	4.14	3.90	5.83	5.5	6.00	6.00	3.5	6.00	6.00	6.00	4.20	5.00	5.00	2.80	6.00	6.00	3.25	6.00	5.75	192.01
Ajeper S.A.	6.00	5.42	1.00	1.00	1.00	5.20	5.00	3.5	5.16	5.66	6.00	5.60	5.50	5.80	2.20	5.66	6.00	4.50	4.33	5.75	177.86
San Fernando S.A.	4.83	4.28	4.00	4.83	4.5	4.10	5.14	4.63	3.33	2.33	5.16	2.80	3.75	3.80	2.40	5.44	5.20	4.25	3.83	5.25	169.65
Nestlé S.A.	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.50	4.28	3.54	4.16	5.00	6.00	4.80	5.75	3.60	3.00	5.40	6.00	6.00	6.00	5.75	211.88
Phoenix Foods S.A.C.	1.66	2.14	1.00	4.00	4.00	1.88	1.00	1.27	1.00	3.66	4.33	3.60	4.00	4.20	3.40	1.80	3.80	3.00	4.00	3.75	94.46
Rinti S.A.	5.50	5.57	4.50	5.50	5.50	3.22	3.85	3.5	4.66	1.33	3.33	4.80	5.00	4.60	2.00	3.55	3.20	3.25	2.50	3.75	161.98
Hipermercados Tottus S.A.	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.90	5.71	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.33	5.29	229.47
Global Alimentos S.A.	5.67	5.43	4.50	6.00	1.00	4.60	0.00	3.5	4.75	6.00	4.50	2.00	5.25	3.40	3.00	5.78	5.60	3.50	4.17	5.88	160.16
Molino El Triunfo S.A.	4.83	4.29	4.00	4.50	5.5	4.20	3.71	3.73	3.92	4.00	4.17	4.00	4.75	3.80	5.20	5.89	5.40	5.00	3.83	5.63	176.46
Gloria S.A.	4.00	3.71	3.70	5.00	5.00	4.10	4.14	3.91	4.17	4.33	4.33	4.00	4.00	4.00	4.00	5.33	4.20	4.00	4.00	4.50	175.51
Ambev Perú S.A.	6.00	6.00	2.20	4.33	1.00	4.10	4.29	3.09	4.17	3.00	4.83	4.60	4.00	5.60	4.60	5.89	6.00	4.50	3.00	4.50	175.35
Cencosud Retail Perú S.A.	4.67	4.57	3.90	5.00	1.00	3.90	3.57	3.55	4.67	3.00	4.67	4.40	3.50	3.20	3.60	4.89	5.00	2.25	4.00	4.43	163.16
Corporación Lindley S.A.	5.33	4.86	4.20	6.00	6.00	4.60	3.71	3.5	3.33	3.00	5.00	4.40	6.00	4.60	3.80	5.56	4.80	4.00	4.33	4.88	186.63
Cnch de Perú S.A.	5.67	6.00	6.00	6.00	6.00	5.50	4.43	3.5	4.25	4.67	6.00	5.40	6.00	5.60	5.80	6.00	6.00	5.75	5.17	5.75	218.65
Promedio	5.00	4.95	3.99	4.92	3.49	4.22	3.65	3.56	3.90	3.78	4.86	4.16	4.64	4.22	3.47	4.95	5.09	3.86	4.20	3.65	174.61
Desv. Estándar	1.13	1.02	2.31	2.22	4.64	1.25	2.82	1.94	2.32	2.49	1.33	1.35	1.49	1.33	1.71	1.13	1.09	1.58	1.52	0.55	919.52

Apéndice E: Validación del experto en industria alimentaria

SEÑOR: Eduardo Morales Soriano

Presente:

ASUNTO: VALIDACIÓN POR CRITERIO DE ESPECIALISTA DE LA ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE ADOPCION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA ALIMENTARIA EN EL PERU

De nuestra especial consideración:

Es grato dirigirnos a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Maestría en Dirección de Operaciones Productivas mención, estamos culminando con nuestra tesis titulada “Propuestas de Mejora en la Responsabilidad Social Empresarial de la Cadena Alimentaria del Perú”, motivo por el cual hemos elaborado un cuestionario específico para el análisis de la RSE en la cadena alimentaria, tomando como base el cuestionario de Ethos-Perú 2021. Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dicha propuesta, a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que nos permitimos solicitarle su participación como juez, apelando a su trayectoria y reconocimiento como profesional calificado.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente nos despedimos de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente;

Bryan Cossío
DNI 10634230

Hajime Kuniyoshi
DNI 41826832

Alejandro Vásquez
DNI 10693362

Rick Paredes
DNI 42952959

José Moreno
DNI 42906444

DATOS DEL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Eduardo Reynaldo Morales Soriano	DNI	40050586
Dirección domiciliaria	Av. Olavegoya 1835 Dpto. 102 Jesús María, Lima	Teléfonos	990209293
Título profesional / Especialidad	Ingeniero en Industrias Alimentarias	E-mail	erms@lamolina.edu.pe
Grado académico	Magister en Ciencias Agropecuarias	Mención	Producción Agroindustrial
Institución laboral	Universidad Nacional Agraria La Molina		
Lugar y dirección	Av. La Molina s/n, La Molina, Lima		
Fecha	17/12/2015		

INSTRUCCIONES

1. Lea detenida y críticamente la propuesta educativa.
2. Emita un juicio de valor desde el punto de vista de la validez externa e interna del modelado.
3. Los criterios de evaluación permiten que su evaluación tenga valores cuantitativos y cualitativos.
4. Desde el punto de vista cuantitativo, marque una “X” según corresponda su apreciación en cada uno de los 10 criterios que se encuentran en cada ficha de validación. La valoración de cada una de ellas será: Deficiente (puntaje 1). Bajo (puntaje 2). Regular (puntaje 3). Buena (puntaje 4). Muy buena (puntaje 5).
5. Desde el punto de vista cualitativo, se le pide brindar su apreciación crítica teniendo en cuenta sus aspectos positivos, negativos y sugerencias.
6. Finalmente, mucho le agradeceremos, registrar su opinión de aplicabilidad de la propuesta.

FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA (CONTENIDO)

INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

N°	CRITERIOS	PUNTAJE					ASPECTOS		
		1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	SUGERENCIA
1.	La encuesta contiene preguntas basadas en los fundamentos de la RSE.					x	Si contiene fundamentos de RSE	No hay aspectos negativos, es bastante completo	
2.	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.				x		Es bastante amplio	Al ser muy amplio, puede que no se ajuste a realidades geográficas diferentes	Las empresas de costa, sierra y selva van a ser diferentes, y también si son grandes, pequeñas o medianas. En la selva hay incentivos tributarios, pero no hay muchas facilidades de insumos, proveedores, que realmente cumplan con las preguntas realizadas, por ejemplo. ¿Eso sería responsabilidad de la empresa?
3.	Contiene las dimensiones relevantes para medir la RSE en la cadena alimentaria.				x		Si considera los principales actores	También debería considerar si la empresa interactúa bien con los distribuidores o intermediarios	
4.	Se justifica la herramienta como base importante para proponer las mejoras de la RSE en la cadena alimentaria.					x	Si, sirve de una buena base o guía para poder implementar mejoras	No hay aspectos negativos	
5.	La propuesta guarda relación con el objetivo de la tesis y colabora a analizar la problemática de la RSE en la cadena alimentaria.					x	Sí guarda relación	Preguntar por indicadores objetivos	Recomendar hacer mediciones antes y después de un periodo y evaluar indicadores
6.	La encuesta se presenta como instrumento de evaluación.					x	Si es un buen instrumento	No hay aspectos negativos	Considerar preguntar por indicadores objetivos

PUNTAJE: 28

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

N°	CRITERIOS		PUNTAJE					ASPECTOS		
			1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	SUGERENCIA
1.	CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado				x		Es un lenguaje sencillo	Usa algunas palabras técnicas que si el empresario no conoce hay que explicarle bien (sobre todo para pequeñas empresas si están en zonas alejadas)	Capaz adjuntar un glosario
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				x		Todas las preguntas son válidas	Ver la forma que el entrevistado no falte a la verdad por tratar de quedar bien	Capaz en los puntos críticos deba mostrar la información que respalde
3.	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la RSE				x		Considera los aspectos legales	Considerar los cambios y actualidad de las normas de referencia	Considerar que la norma de registro sanitario está por cambiar
4.	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica acorde.					x	Si está bien estructurado	No hay aspectos negativos	
5.	SUFICIENCIA	Comprende a los interesados relevantes					x	Si comprende a los principales actores	Como mencioné capaz también considerar la relación con distribuidores e intermediarios	Como mencioné capaz también considerar la relación con distribuidores e intermediarios
6.	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las dimensiones de la RSE					x	Si está bien adecuado	No hay aspectos negativos	
7.	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la RSE.					x	Si porque se basan en aspectos legales y científicos	No hay aspectos negativos	
8.	COHERENCIA	Relación entre aspectos teóricos y cuestionario.					x	Si hay coherencia	De manera general está bien, capaz es muy largo para algunas empresas	De repente sería adaptarlo de acuerdo al rubro específico de la empresa, de acuerdo a la localización
9.	METODOLOGÍA	El cuestionario responde al propósito del diagnóstico.					x	Sí está diseñado para ello	También mencioné considerar indicadores objetivos	Ejemplo: kg de residuos producidos por día, número de trabajadores con respecto a la comunidad, como mejoraron en notas en las capacitaciones, indicadores de familia (número

Apéndice F: Validación del experto en RSE

SEÑOR: Bruno Carpio Aguilar

Presente:

ASUNTO: VALIDACIÓN POR CRITERIO DE ESPECIALISTA DE LA ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE ADOPCION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA ALIMENTARIA EN EL PERU

De nuestra especial consideración:

Es grato dirigirnos a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Maestría en Dirección de Operaciones Productivas mención, estamos culminando con nuestra tesis titulada “Propuestas de Mejora en la Responsabilidad Social Empresarial de la Cadena Alimentaria del Perú”, motivo por el cual hemos elaborado un cuestionario específico para el análisis de la RSE en la cadena alimentaria, tomando como base el cuestionario de Ethos Perú 2021. Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dicha propuesta, a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que nos permitimos solicitarle su participación como juez, apelando a su trayectoria y reconocimiento como profesional calificado.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente nos despedimos de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente;

Bryan Cossio
DNI 10634230

Hajime Kuniyoshi
DNI 41826832

Alejandro Vásquez
DNI 10693362

Rick Paredes
DNI 42952959

José Moreno
DNI 42906444

DATOS DEL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Bruno Carpio Aguilar	DNI	10475320
Dirección domiciliaria	Pucallpa 201, Breña	Teléfonos	998108462
Título profesional / Especialidad	Ciencias de la Comunicación. Con cursos de especialización en RSE	E-mail	bcarpio@peru2021.org
Grado académico	Licenciado	Mención	Publicidad
Institución laboral	Perú 2021		
Lugar y dirección	Av. Conquistadores 626, SS.01, San Isidro		
Fecha	16/02/16		

INSTRUCCIONES

1. Lea detenida y críticamente la propuesta educativa.
2. Emita un juicio de valor desde el punto de vista de la validez externa e interna del modelado.
3. Los criterios de evaluación permiten que su evaluación tenga valores cuantitativos y cualitativos.
4. Desde el punto de vista cuantitativo, marque una “X” según corresponda su apreciación en cada uno de los 10 criterios que se encuentran en cada ficha de validación. La valoración de cada una de ellas será: Deficiente (puntaje 1). Bajo (puntaje 2). Regular (puntaje 3). Buena (puntaje 4). Muy buena (puntaje 5).
5. Desde el punto de vista cualitativo, se le pide brindar su apreciación crítica teniendo en cuenta sus aspectos positivos, negativos y sugerencias.
6. Finalmente, mucho le agradeceremos, registrar su opinión de aplicabilidad de la propuesta.

FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA (CONTENIDO)

INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

N°	CRITERIOS	PUNTAJE					ASPECTOS		
		1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	SUGERENCIA
1.	La encuesta contiene preguntas basadas en los fundamentos de la RSE.				x		Está basada en una matriz de indicadores actual y aplicable		Para las preguntas se pueden revisar no sólo una fuente de información general, sino una guía o cuestionario específico del sector.
2.	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.			x					No se ha revisado el estudio ni la tesis. Se coloca una nota promedio.
3.	Contiene las dimensiones relevantes para medir la RSE en la cadena alimentaria.			x			Utiliza Ethos, que está dividido por grupos de interés lo cual ayuda a la distribución de los cuestionarios	Revisar los modelos de grupos de interés aplicables para una empresa de este tipo y garantizar que no se deja de lado ninguno.	Analizar mapas de grupos de interés relacionados al sector
4.	Se justifica la herramienta como base importante para proponer las mejoras de la RSE en la cadena alimentaria.			x			Contiene una buena base de preguntas dirigidas al tipo de empresa.	La metodología de aplicación. Revisar sugerencia de abajo.	Se sugiere revisar las inclusiones que se ha hecho a la matriz.
5.	La propuesta guarda relación con el objetivo de la tesis y colabora a analizar la problemática de la RSE en la cadena alimentaria.			x			Trabaja con grupos de interés específicos		<p>No se ha revisado la tesis, sin embargo, se puede sugerir lo siguiente, considerando que no se ha señalado su metodología de aplicación, indicando solamente que la encuesta la responde un mando medio:</p> <p>Considerar el tamaño de la empresa y cantidad de trabajadores. Un mando medio puede conocer o no la gestión de la empresa. El conocimiento de la gestión puede determinar la recomendación de mejora (por ejemplo aplicar una acción específica en sí misma, o una estrategia de comunicación o información). En ese caso, se sugiere entrevistar al líder del proceso.</p> <p>Empero, si la aplicación de la encuesta puede hacerse a diversos colaboradores de diferentes niveles profesionales de la empresa, colabora a tener menos posibilidad de error al hacer las recomendaciones.</p>

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

N°	CRITERIOS		PUNTAJE					ASPECTOS		
			1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	SUGERENCIA
1.	CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado				x		Es clara la intención de medición	Mejorar orden de las preguntas y fraseos	Incluir glosario. Frasear mejor las preguntas, orientarlas a la acción ejecutada y no tanto a la posibilidad de ejecución.
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables			x				No usar escala de opinión, sino ser más sustentatorio para tener mayor objetividad.	No utilizar una escala de opinión, sino cuantitativa con sustentos documentarios
3.	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la RSE				x				Modificaría la categoría de “Accionistas” por “Gobernanza”, “Gobierno Corporativo” o similares
4.	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica acorde.			x					Colocar las preguntas dentro de cada indicador y cada indicador, en un orden lógico de proceso de la empresa.
5.	SUFICIENCIA	Comprende a los interesados relevantes			x			Ethos no es suficiente para tener preguntas sectoriales. Las preguntas que se incluyen abarcan algunos de los aspectos más importantes para el sector, de acuerdo a diversos estudios sectoriales de relevancia de la información.		Buscaría otros estándares específicos para el sector
6.	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las dimensiones de la RSE			x					Si entendemos por dimensiones, la distribución debería ser por las tres categorías clásicas. El cuestionario se divide no por ellas, sino por grupos de interés.
7.	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la RSE.				x		Emplea un estándar aplicable como modelo		
8.	COHERENCIA	Relación entre aspectos teóricos y cuestionario.				x				
9.	METODOLOGÍA	El cuestionario responde al propósito del diagnóstico.			x					Incluir cambios en la metodología de aplicación, indicados arriba. No se tiene mayor información de la metodología, por lo cual se califica como 3.

