

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Buenas Prácticas en Gestión Sostenible de Juguerías

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Andrea René Calvera Nicho

Edú Omar Incio Olivas

Christopher Israel Orjeda Ramos

Naira Rivas Cottle

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, septiembre 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestras familias por todo el apoyo brindado para la realización de esta tesis. También agradecemos a CENTRUM y a nuestra asesora Kelly Rojas, por el conocimiento y aprendizaje brindado, formación que nos posiciona como profesionales de clase mundial.

Dedicatorias

Dedicado a mis padres, Elisa y José Luis, por su amor, confianza e incondicional apoyo, así como a toda mi familia y amigos por su paciencia y motivación constante.

Andrea Calvera

Dedicado a mi esposa Sandra y mis hijas Valentina y Catalina.

Edú Incio

Dedicado a mi esposa Deborah, quien me apoyó siempre en todo momento.

Christopher Orjeda

Dedicado a mis papás, mi familia y amigos por todo el apoyo que me dieron para seguir adelante en estos estudios, por su paciencia y motivación brindada.

Naira Rivas

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo identificar las buenas prácticas en gestión sostenible aplicadas en las juguerías de Lima, Perú en el 2018. La investigación realizada fue no experimental con un enfoque mixto, diseño transeccional y alcance descriptivo. La muestra utilizada fue tomada de manera no probabilística debido a que se basó en el interés voluntario de los participantes, así como en la disponibilidad de información pública disponible sobre gestión sostenible de los mismos.

El instrumento de medición aplicado fue desarrollado en base a herramientas públicas y ampliamente reconocidas de gestión sostenible y fue adaptado a las características del sector juguerías. La aplicación de este instrumento permitió que los resultados de los diferentes participantes fuesen comparables. En este sentido, se observó que la totalidad de las empresas analizadas han desarrollado únicamente 34 de las 82 buenas prácticas en gestión sostenible propuestas, del mismo modo, su implementación se ha dado en diferentes proporciones según el aspecto. El aspecto social fue el que contó con un mayor número de buenas prácticas implementadas (18), seguido del aspecto económico-empresarial (12), y por último, el aspecto ambiental (cuatro).

En consecuencia, basado en el análisis de los resultados obtenidos se recomienda que las empresas participantes ejecuten un mayor número de buenas prácticas en el aspecto ambiental de la gestión sostenible el cual presenta grandes oportunidades de mejora. Asimismo, se recomienda realizar mayores investigaciones sobre el sector juguerías en Lima, Perú debido a que la información que se encuentre permitirá entender mejor el estado del sector. De igual modo, la información permitirá tanto a las empresas establecidas, como a las que deseen entrar al sector, conocer a mayor detalle las fortalezas y debilidades del sector, así como las oportunidades existentes.

Abstract

The purpose of this research was to identify the good practices on sustainable management implemented in juice bars in Lima, Peru, in 2018. The research was a non-experimental study with a mixed approach, a cross-sectional design, and a descriptive scope. A non-probability sampling technique was used to determine the sample as it was based on the willingness of the participants to join the study, as well as in the availability of public information on sustainable management about them.

The measurement instrument used was developed based on well-known public instruments on sustainable management and was adapted to cover the traits of juice bars. The application of this instrument allowed the comparison of the results from the different participants. As a result, only 34 out of 82 good practices on sustainable management proposed were implemented by all participants, plus their implementation level differed by aspect. A greater number of good practices were implemented in the social aspect (18), followed by the economic-corporate aspect (12), and the environmental aspect (four).

As a consequence, based on the analysis of the obtained results, it is suggested for the participants to implement more environmental good practices, an aspect where multiple improvements can be executed. Furthermore, it is suggested to perform more studies on juice bars in Lima, Peru, as the information obtained will contribute to a better understanding of the industry. In addition, this information will allow established companies and companies looking to join the market to better know the strengths and weaknesses of the sector, as well as the existing opportunities.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problema de Investigación	3
1.2.1. Objetivos de investigación.....	4
1.2.2 Preguntas de investigación.....	4
1.3. Justificación de la Investigación	4
1.4. Limitaciones	5
1.5. Delimitaciones.....	5
1.6. Resumen del Capítulo	6
Capítulo II: Revisión de la Literatura	7
2.1. Documentación	7
2.2. Sostenibilidad.....	8
2.2.1. Historia de la sostenibilidad.....	9
2.3. Gestión Sostenible.....	10
2.3.1. Historia de la gestión sostenible	11
2.3.2. Línea del tiempo con relación a la gestión sostenible y personajes.....	11
2.4. Buenas Prácticas en Gestión Sostenible.....	13
2.4.1. Buenas prácticas en el aspecto económico	14
2.4.2. Buenas prácticas en el aspecto social	15
2.4.3. Buenas prácticas en el aspecto ambiental	17
2.4.4. Herramientas para la gestión sostenible.....	22
2.5. Buenas Prácticas en Gestión Sostenible en el Sector Juguerías en el Perú.....	23

2.5.1. Sector Bebidas en el Perú	23
2.5.2. Delimitación del sector en el Perú	24
2.5.3. Historia del sector en el Perú	26
2.6. Resumen del Capítulo	26
Capítulo III: Metodología	28
3.1. Diseño de la Investigación	28
3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación	28
3.3. Preguntas de Investigación.....	29
3.4. Población.....	29
3.5. Muestra.....	30
3.6. Consentimiento Informado.....	30
3.7. Confidencialidad	30
3.8. Instrumentos de medición	31
3.9. Análisis.....	33
3.10. Análisis de Datos.....	33
3.11. Validez y Confiabilidad	34
3.12. Resumen del Capítulo	35
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	36
4.1. Información de los Entrevistados y las Empresas.....	36
4.2. Resultados Generales	37
4.2.1. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible identificadas en el aspecto económico-empresarial	43
4.2.2. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible identificadas en el aspecto ambiental.....	48

4.2.3. Resultados sobre buenas prácticas identificadas en gestión sostenible en el aspecto social	51
4.2.4. Detalle sobre buenas prácticas implementadas por las empresas	55
4.2.5. Caso de la empresa Disfruta	56
4.2.6. Caso de la empresa La Lúcumá	61
4.2.7. Caso de la empresa La Naranja.....	65
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	70
5.1. Conclusiones	70
5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación	70
5.2. Recomendaciones.....	71
5.2.1. Recomendaciones prácticas	71
5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	76
Referencias.....	78
Apéndices.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Plan de Cuentas Ambientales 1</i>	22
Tabla 2	<i>Plan de Cuentas Ambientales 2</i>	22
Tabla 3	<i>Historia y Cantidad de Locales de Principales Establecimientos que Preparan Jugos de Fruta</i>	26
Tabla 4	<i>Lista de Fuentes Utilizadas por Empresa</i>	32
Tabla 5	<i>Información de los Entrevistados</i>	36
Tabla 6	<i>Información de las Empresas</i>	37
Tabla 7	<i>Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible Implementadas Total o Parcialmente en solo una de las Empresas</i>	43
Tabla 8	<i>Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Económico-Empresarial Identificadas por Empresa según Cuestionario</i>	45
Tabla 9	<i>Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Ambiental Identificadas por Empresa según Cuestionario</i>	49
Tabla 10	<i>Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Social Identificadas por Empresa según Cuestionario</i>	53
Tabla B1	<i>Buenas Prácticas para el Uso Eficiente del Agua</i>	93
Tabla B2	<i>Buenas Prácticas para el Uso Eficiente de la Energía</i>	94
Tabla B3	<i>Buenas Prácticas para el Uso Eficiente del Transporte</i>	95
Tabla B4	<i>Buenas Prácticas para la Gestión de Suministros</i>	96
Tabla B5	<i>Buenas Prácticas para la Construcción/Mantenimiento Sostenible de Edificios</i>	97
Tabla F1	<i>Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Económico Empresarial</i>	101
Tabla F2	<i>Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Ambiental</i>	102
Tabla F3	<i>Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Social</i>	103

Tabla G1	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Misión, Visión, Valores, Ética</i>	104
Tabla G2	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Políticas, Procedimientos y Regulaciones</i>	104
Tabla G3	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Reportes Financieros y Auditorías</i>	104
Tabla G4	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Prevención de la Corrupción</i>	104
Tabla G5	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión y Procesos de la Empresa</i>	104
Tabla G6	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Acciones Realizadas con Terceros</i>	105
Tabla G7	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión de Electricidad y Gas</i>	105
Tabla G8	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión del Agua</i>	105
Tabla G9	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión de Residuos</i>	105
Tabla G10	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Cambio Climático y Emisiones</i>	105
Tabla G11	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Educación y Concientización Ambiental</i>	106
Tabla G12	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Social – General</i>	106
Tabla G13	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Proveedores</i>	106
Tabla G14	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Colaboradores</i>	106
Tabla G15	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Comunidad</i>	106
Tabla G16	<i>Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Balance Social</i>	107

Tabla G17 *Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Balance Social* 107



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual de la revisión de la literatura	7
<i>Figura 2.</i> Línea de tiempo del término sostenibilidad a la sostenibilidad empresarial	12
<i>Figura 3.</i> Interpretación de resultados	33
<i>Figura 4.</i> Cantidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad, parcialmente y/o aún no implementadas según la empresa estudiada	38
<i>Figura 5.</i> Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible implementadas en su totalidad en los tres aspectos.	39
<i>Figura 6.</i> Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible implementadas parcialmente en los tres aspectos.	40
<i>Figura 7.</i> Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible no implementadas en los tres aspectos.	41
<i>Figura 8.</i> Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto económico-empresarial.	46
<i>Figura 9.</i> Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto ambiental ..	50
<i>Figura 10.</i> Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto social.....	54
<i>Figura 11.</i> Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto económico-empresarial.....	58
<i>Figura 12.</i> Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto ambiental	60
<i>Figura 13.</i> Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto social.....	61
<i>Figura 14.</i> Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto económico-empresarial	63
<i>Figura 15.</i> Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto ambiental.	64
<i>Figura 16.</i> Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto social.....	65
<i>Figura 17.</i> Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto económico-empresarial.....	67
<i>Figura 18.</i> Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto ambiental.....	68
<i>Figura 19.</i> Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto social	69

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

La gestión sostenible, aplicada a las organizaciones, es entendida como la incorporación del enfoque social y medio ambiental en la gestión empresarial (Locano, 2013). Si bien se habla de sostenibilidad desde la primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente en Estocolmo en 1972 (Garzón e Ibarra, 2014), recién a partir del año 2000 es que comienza a vincularse con el sector empresarial. De acuerdo con lo señalado por Garzón e Ibarra (2014), los primeros en hablar de gestión sostenible fueron Hart y Milstein (2003), seguidos por Bradley y Parrish (2005).

“Estos autores señalaron que las empresas deben crear valor a nivel estratégico y generar rentabilidad vinculándose con sus grupos de interés y el medioambiente. De esta manera, operarán en sintonía con el progreso social y se podrá avanzar a un mundo sostenible en armonía con los límites del planeta” (Garzón e Ibarra, 2014, p. 58).

Esta nueva manera de manejar las organizaciones, junto con el desarrollo sostenible, ha cobrado mayor importancia en los últimos años debido a las tendencias consumistas y de destrucción ambiental, principalmente de los países desarrollados (Blanco, 2004). Además, que las empresas tengan tanto metas corporativas como sociales es algo esperado, en la actualidad, por usuarios y consumidores (Guzmán, Becker-Olsen y Hill, 2008). Por ello, las organizaciones deben adoptar medidas y prácticas que les permitan efectivizar sostenibilidad en su gestión empresarial. Entonces, la identificación de buenas prácticas en gestión sostenible permitirá a las empresas conocer iniciativas exitosas que demuestran que es posible insertar la sostenibilidad dentro de sus negocios. Cabe resaltar que estas buenas prácticas de gestión sostenible, guiándose de la definición de sostenibilidad, están enfocadas

en el aspecto económico, social y ambiental (Pacheco, Dean y Payne, 2010; Gil y Paula, 2011).

Las prácticas exitosas desde el aspecto económico son aquellas que engloban la gestión propia de cada organización (Vargas, 2013; Martínez, 2014; Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017). Algunas de estas iniciativas sostenibles son la transparencia de información (Martínez, 2014), modelos de compras competitivas (Vargas, 2013) o la cadena de suministros, que implican procesos productivos y reciclaje (Severiche et al., 2017). Por otro lado, algunas buenas prácticas desde el aspecto social están vinculadas a satisfacer necesidades manteniendo un balance social procurando equidad (Kras, 1994). De igual manera, Pérez (2007) propuso que una iniciativa sostenible en el ámbito social implica tener parámetros distributivos de riqueza más equitativos. Finalmente, en el aspecto ambiental, la Organización Internacional del Trabajo (2014) señaló que las empresas deben afrontar las consecuencias del cambio climático, dado que en muchos casos su actividad genera impactos en el medioambiente. De igual manera, otras iniciativas exitosas ambientales, según Kilbourne (2011), son la eficiencia energética, monitoreo de emisiones de efecto invernadero, la química verde, entre otros.

En cuanto al sector jugueterías, en el cual se enfocará la presente investigación, no existe mucha información sobre sus características ni de las buenas prácticas que este pueda tener en gestión sostenible. Para el desarrollo de este documento, los autores revisaron bibliotecas, bases de datos y realizaron búsquedas en internet sin poder encontrar información de índole académica sobre jugueterías. De igual manera, revisaron las páginas web de las empresas estudiadas; sin embargo, muchas de estas no cuentan con información suficiente o no cuentan con un sitio web. Por ello, no se puede listar buenas prácticas en gestión sostenible en jugueterías.

1.2. Problema de Investigación

En la actualidad, debido a los problemas ambientales y sociales, la sociedad es más exigente en cuanto a los impactos que las empresas generan en la misma; por tanto, la gestión sostenible dejó de ser una moda (Montoya, 2018). Los usuarios y consumidores valoran más a un negocio cuando sus metas económicas y sociales están alineadas (Guzmán et al., 2008). Es decir, ya no se fijan únicamente en el costo y calidad del producto o servicio que las organizaciones brindan, sino también en los costos ambientales y sociales que estas generan. Con mayor frecuencia, las empresas incorporan en su visión estratégica el enfoque de sostenibilidad, procurando generar valor económico, social y ambiental.

Ante esta situación, las empresas en el Perú, así como en otros países, afrontan la problemática de incorporar esta gestión sostenible en el funcionamiento de sus negocios, sin ver afectada su rentabilidad. En el 2015, 69 de las 100 principales empresas por ingresos realizaban reporte de sostenibilidad, indicador que mide la gestión sostenible en las organizaciones (G de Gestión, 2015). Dentro de este grupo destacan el sector minero, con 13 empresas que realizan reporte; petróleo y gas con siete; y en último lugar alimentos, con cuatro empresas que realizan reporte de sostenibilidad (G de Gestión, 2015). Tal como puede apreciarse, si bien ya existen sectores que se están alineando a la gestión sostenible, algunos todavía tienen mucho por avanzar, como el sector alimentos. Por ello, surge la necesidad de identificar y compartir buenas prácticas en gestión sostenible, sobre todo en aquellos sectores que no cuentan con información disponible a la fecha. Por ejemplo, el sector juguerías es un segmento que viene creciendo durante los últimos años; no obstante, no cuenta con información suficiente sobre sus características ni iniciativas que viene ejecutando. En consecuencia, el presente trabajo busca identificar las buenas prácticas en gestión sostenible del sector para contribuir a la generación de información del mismo.

1.2.1. Objetivos de investigación

Objetivo principal. Identificar las buenas prácticas en la gestión sostenible en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018.

Objetivos secundarios. Son los siguientes:

- Describir las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto económico en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018.
- Describir las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto social en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018.
- Describir las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto ambiental en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018.

1.2.2 Preguntas de investigación

La pregunta fundamental del presente trabajo de investigación es: ¿Cuáles son las buenas prácticas en la gestión sostenible en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018? Para poder responder a dicha pregunta, se ha planteado a su vez las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto económico?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto social?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto ambiental?

1.3. Justificación de la Investigación

La gestión sostenible es un tema actual, forma parte del funcionamiento de las grandes y medianas empresas, las cuales buscan mejorar sus productos y servicios para que sean viables social, económica y ambientalmente. El presente trabajo de investigación identificó buenas prácticas en gestión sostenible en los aspectos económico, social y ambiental, las

cuales podrían servir como referente dentro del sector juguerías. Por un lado, quienes gestionan este tipo de negocios, podrían consultar e implementar algunas de las iniciativas encontradas en este documento, o inclusive generar nuevas prácticas en base a estas. Además, las entidades involucradas en gestión sostenible podrían utilizar la metodología y resultados de este estudio para apoyar a las empresas que desean alinearse a este tipo de visión de negocio. Asimismo, los consumidores de este tipo de establecimientos podrían estar mejor informados sobre las prácticas que se vienen realizando en el sector y de esta manera, podrían exigir la implementación de estas iniciativas en negocios que todavía no las están aplicando.

Por otro lado, los datos y resultados recabados en este trabajo contribuirán a la generación de información de corte académico sobre el sector. Las investigaciones sobre juguerías realizadas previamente a este trabajo estuvieron enfocadas a la propuesta de planes de negocio de una determinada empresa. Lo encontrado en este estudio complementaría el conocimiento ya generado, dado que presenta otro enfoque del sector. Por último, el presente trabajo podría ser de utilidad para cualquier persona o sector interesado en buenas prácticas en gestión sostenible.

1.4. Limitaciones

Esta investigación presentó las siguientes limitaciones: (a) se encontró poca información teórica sobre el sector juguería; (b) se encontraron pocos datos públicos relacionados a las empresas que pertenecen a este sector; (c) no todas las empresas del sector tuvieron la disponibilidad de participar de la presente investigación, ver Apéndice A; y (d) el acceso a la información básica de las empresas, como ventas o número de trabajadores, fue parcial dado que no todas la tenían de manera pública.

1.5. Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación fueron: (a) se aplicó la herramienta de investigación a colaboradores de mando medio o superior encargados de la supervisión de

personal, (b) el estudio se realizó en los locales de Lima en Perú, (c) la herramienta diseñada identificó buenas prácticas solo en tres ámbitos: económico, social y ambiental; y (d) las empresas estudiadas fueron aquellas que tienen al menos dos locales propios o dentro de un centro comercial, y/o fueron constituidas con un mínimo de USD 28,000 de inversión, y/o cuentan con un mínimo de 30 trabajadores.

1.6. Resumen del Capítulo

El cuidado del medioambiente y las buenas relaciones con los grupos de interés se han convertido en un estándar que las instituciones deben cumplir para poder asegurar un porcentaje del mercado. Ante esta situación, existe una necesidad por conocer experiencias e iniciativas exitosas sobre gestión sostenible en empresas para tener referentes que puedan ser replicados en otros negocios. Tal como se ha observado a lo largo de este capítulo, esta investigación tiene como objetivo identificar las buenas prácticas en la gestión sostenible en juguerías en Lima, Perú, en el año 2018. Para alcanzar este objetivo, los autores se han propuesto aplicar la investigación a colaboradores de mando medio o superior encargados de la supervisión de personal de los locales de las juguerías que pertenecen al sector, que cuentan con dos o más locales, y/o invirtieron en su constitución USD 28,000, y/o cuentan con mínimo 30 trabajadores. De igual manera, como limitaciones, se identificó la carencia de datos sobre el sector, así como la disponibilidad de las empresas por participar en esta investigación. Se espera que los resultados obtenidos en este trabajo contribuyan a la generación de conocimiento que pueda servir como referente a los actores vinculados o interesados en la gestión sostenible.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Documentación

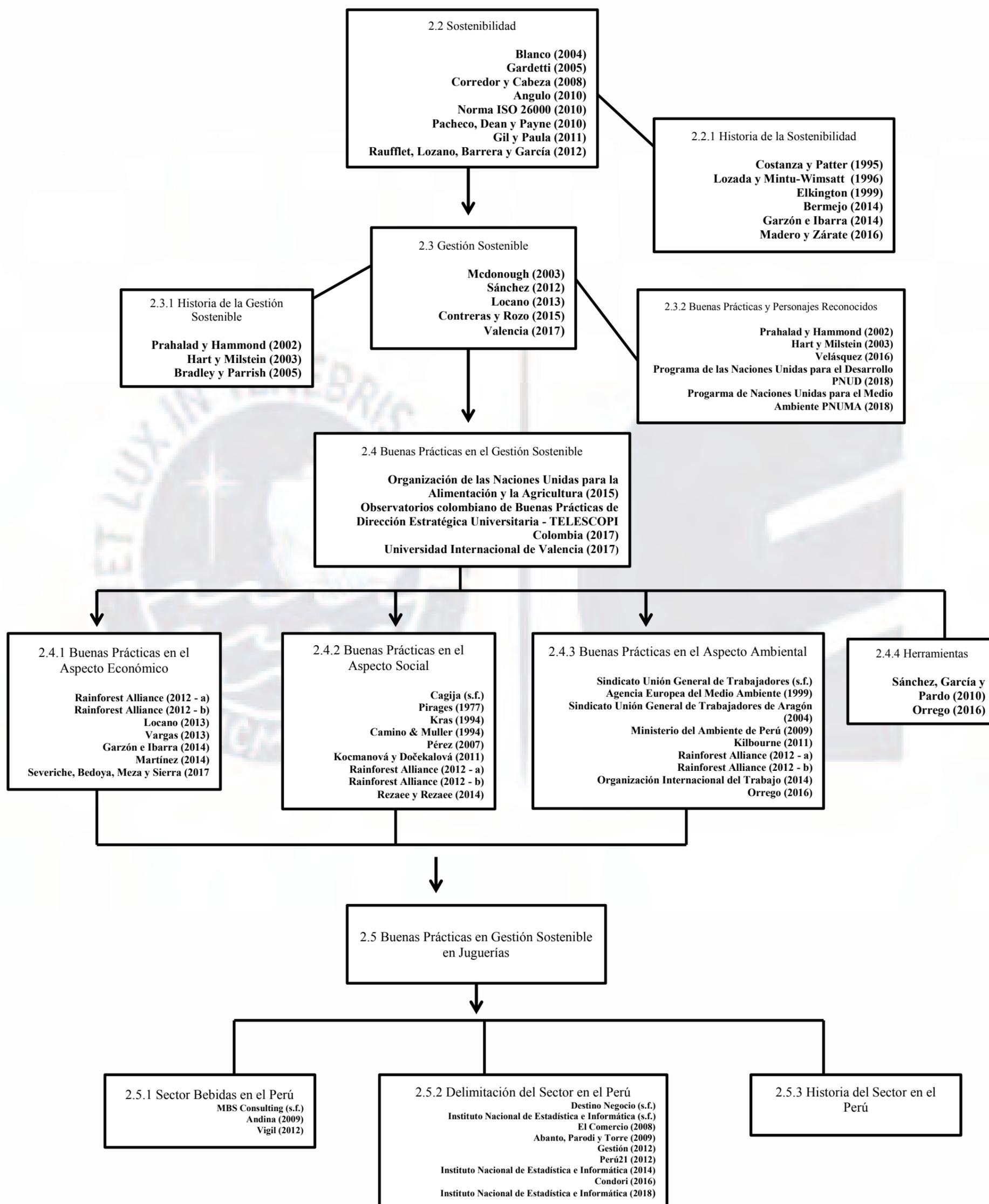


Figura 1. Mapa conceptual de la revisión de la literatura.

2.2. Sostenibilidad

Este apartado comenzará brindando la definición del término sostenibilidad para luego vincularlo con la gestión sostenible, que es el foco de este trabajo de investigación. La sostenibilidad o el desarrollo sostenible, tal como lo señaló Gardetti (2005), surge como concepto más integral en la Comisión Brundtland, entendido como aquel que busca cubrir las necesidades de las generaciones de hoy sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (citado por Marquina y Garriga, 2016, p. 12). De igual manera, Corredor y Cabeza (2008) afirmaron que, según la Asociación Americana para el Desarrollo de la Ciencia, la naturaleza del desarrollo sostenible radica en satisfacer las necesidades básicas de los seres humanos a la vez que se salvaguardan los sistemas que soportan la vida de la Tierra (citado por Severiche et al., 2017, p. 479). Por su lado, Pacheco et al. (2010) indicaron que la sostenibilidad implica el bienestar social y ambiental, dado que intenta generar una interacción beneficiosa entre los sistemas ecológico y humano a largo plazo (citado por Rodríguez, 2016, p. 426). La sostenibilidad tiene como fin lograr la conciliación entre el crecimiento económico, el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente (Gil y Paula, 2011). Angulo (2010) afirmó que el desarrollo sostenible o sostenibilidad es aquel que relaciona las decisiones económicas con el bienestar social y ecológico (citado por Vergara y Ortiz, 2016, p. 36). Asimismo, Blanco (2004) dijo que el desarrollo sostenible cuenta con tres aspectos: dar un sistema ecológicamente sano, económicamente viable, y socialmente justo, y eso ha generado un reto que requiere compromiso de las diversas profesiones y disciplinas, por lo que se deben romper las barreras que existen entre estas. De igual manera, el cuestionamiento de la responsabilidad que las empresas deben asumir con la sociedad dio origen a la responsabilidad social empresarial (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012). De acuerdo con la norma ISO 26000, la responsabilidad social es “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus

decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (citado por Marquina y Garriga, 2016, p. 18).

2.2.1. Historia de la sostenibilidad

La idea de sostenibilidad ha estado presente en la tradición de muchas comunidades primitivas; como la Conferencia Iroquesa en Estados Unidos, la cual incorporaba el término *Gayanashagowa* o Gran Ley de la Paz (Bermejo, 2014). Dicha tradición, según Bermejo (2014), sostuvo que los jefes debían evaluar el impacto de las decisiones que tomaban pensando en las siguientes siete generaciones. Es decir, ya se tomaba en consideración el impacto que podían tener las acciones en el entorno de las generaciones futuras. Más adelante, en Europa, el término sostenibilidad fue utilizado en 1713 por el científico Hans Carl von Carlowitz y, posteriormente, por forestales franceses y alemanes, enfocados en la plantación de árboles como práctica de producción sostenible (Bermejo, 2014).

Dos siglos después, el término sostenibilidad comienza a ampliar su concepción netamente forestal a aspectos ambientales y sociales. Desde 1972, se presenta una preocupación formal sobre la sostenibilidad durante la primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente organizada por las Naciones Unidas en Estocolmo (Garzón e Ibarra, 2014). Más adelante, en 1987, durante la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, se habló por primera vez del término sostenibilidad tal cual se entiende en la actualidad (Madero y Zárate, 2016). Durante esta comisión, conocida como la Comisión de Brundtland, se afirmó que la sostenibilidad es entendida como la atención de necesidades hoy sin comprometer a las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Madero y Zárate, 2016). Casi diez años después, Costanza y Patter (1995) y Lozada y Mintu-Wimsatt (1996) señalaron que un sistema sostenible es aquel que llega a persistir o sobrevivir, delimitando qué implica que persista y el tiempo-espacio en el que se quiere sostener (citado por Madero y Zárate, 2016, p. 9). A finales de los 90, Elkington (1999) indicó que el

concepto de sostenibilidad presentaba la difícil tarea de integrar diversas necesidades relacionadas con el desarrollo de la humanidad a largo plazo (citado por Garzón e Ibarra, 2014, p. 58).

2.3. Gestión Sostenible

La gestión sostenible es la incorporación del enfoque de responsabilidad social y gestión ambiental en la empresa (Locano, 2013). Es decir, según Locano (2013), es el compromiso que asume la empresa para la negociación intraempresarial, el balance social, los procesos de participación social, y la definición, implementación y evaluación de la gestión ambiental. Asimismo, implica desarrollar iniciativas que adopten decisiones y prácticas vinculadas al cuidado del medioambiente, bienestar de los colaboradores y que impliquen a su vez un impacto positivo en el ejercicio de la organización (Contreras y Rozo, 2015). La sostenibilidad empresarial se concreta cuando los procesos industriales de una empresa son generados para ser económica, social y ecológicamente beneficiosos en lugar de disminuir su nivel de contaminación (Sánchez, 2012). Es decir, tal como lo señaló McDonough (2003), el éxito a largo plazo no depende de lograr que un sistema destructivo genere menos daño, sino en transformarlo para que este sea seguro, saludable y regenerativo en su totalidad (citado por Sánchez, 2012, p. 16).

De acuerdo con lo expuesto líneas arriba, los autores de este documento proponen una definición de gestión sostenible, a partir de la cual se desarrollará el trabajo de investigación propuesto en el capítulo anterior. Para propósitos de este estudio, la gestión sostenible es la visión estratégica de las organizaciones que incorpora como pilares fundamentales de acción: la rentabilidad económica, el cuidado del medioambiente y el entorno social en el que se encuentra.

2.3.1. Historia de la gestión sostenible

En el siglo XXI, el término sostenibilidad comienza a tener una definición más específica y vincularse explícitamente con el sector empresarial. Hart y Milstein (2003) introdujeron el término sostenibilidad empresarial, haciendo referencia a que la empresa debe crear “valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible” (citado por Garzón e Ibarra, 2014, p. 58). De igual manera, Bradley y Parrish (2005) definieron a las empresas sostenibles como aquellas que generan “una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios” (citado por Garzón e Ibarra, 2014, p. 58). Es decir, con mucha más fuerza, el sector empresarial comienza a identificar que, además de enfocarse en la ganancia para los accionistas, también debe enfocarse en los grupos de interés y en la comunidad donde se encuentra (Velásquez, 2016). Por tanto, tal como indicaron Prahalad y Hammond (2002), las empresas no están en la obligación de resolver los conflictos sociales y económicos de los países en vías de desarrollo; sin embargo, deben contribuir al progreso de estos, a la vez que mejoran el propio bienestar de la empresa en el proceso (citado por Velásquez, 2016, p. 91).

2.3.2. Línea del tiempo con relación a la gestión sostenible y personajes

El término de sostenibilidad y su relación con el sector empresarial es relativamente reciente, como puede apreciarse en la Figura 2. Entre los referentes en este tema se encuentra la Organización de las Naciones Unidas – ONU, organización que, a través de sus diversas agencias, desde 1966, viene impulsando la discusión internacional sobre temas sociales y ambientales. La primera agencia que comienza a poner en la agenda internacional temas sociales y de desarrollo es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, fundado en 1966, con sede central en Nueva York, Estados Unidos (PNUD, 2018). Más

adelante, en 1972, se funda el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, con sede principal en Nairobi, Kenia, el cual pone en agenda la problemática ambiental a nivel mundial (PNUMA, 2018). Ambas agencias, durante estos años, generaron espacios en los cuales se discutió el papel de los países y las distintas organizaciones en el desarrollo sostenible del planeta. Por ejemplo, el PNUD, en el 2015, realizó la declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que buscan “un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras” (PNUD, 2018). Con esta iniciativa, se buscó integrar el aspecto social y ambiental del desarrollo, y vincularlo de manera más específica con los diversos sectores de los países, incluyendo el empresarial.

Por otro lado, autores como Hart y Milstein (2003) introdujeron el término sostenibilidad empresarial, haciendo referencia a la creación de valor para generar un mundo sostenible. De igual manera, Prahalad y Hammond (2002) afirmaron que, si bien no es obligación de las empresas, estas deben contribuir al progreso de los países, a la vez que mejoran el bienestar de la propia empresa. Más adelante, Velásquez (2016) sostuvo que el sector empresarial está comenzando a identificar que debe enfocarse no solo en las ganancias de los accionistas, sino también en sus grupos de interés y la comunidad en la que se encuentra.

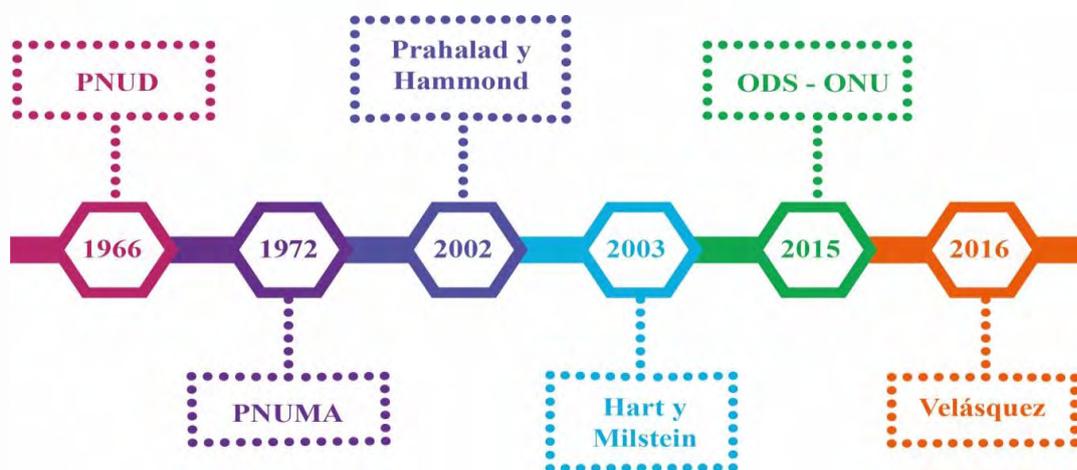


Figura 2. Línea de tiempo del término sostenibilidad a la sostenibilidad empresarial

2.4. Buenas Prácticas en Gestión Sostenible

En este apartado se dirá lo que se entiende por buenas prácticas en gestión sostenible. Para ello, se partirá señalando algunas definiciones generales de lo que es una buena práctica. Según el Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas en Dirección Estratégica Universitaria – TELESCOPI Colombia (2017), una buena práctica es el:

“Conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias que, habiendo reportado ventajas de distinto tipo para la organización de forma constatada y probada, se puede plantear como posible referente a seguir para acercar la mejora de otras organizaciones, para lo cual debe haber completado el ciclo de efectividad institucional: planificación, implementación, revisión y mejora, lo que permite considerarla como sostenible y, además, debe estar vigente en el momento de la presentación”.

Asimismo, la Universidad Internacional de Valencia (2017), definió buenas prácticas como “todas aquellas experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos apropiados o por pautas aconsejables que se adecúan a una normativa determinada o a una serie de parámetros consensuados”. Afirmó que debe contar con una experiencia previa que haya dado resultados positivos, probando así su eficiencia y utilidad en un determinado contexto.

De igual manera, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2015), definió el término como:

“Una buena práctica no es tan solo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y

merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas” (FAO, 2015, p. 1).

De acuerdo con la definición de gestión sostenible propuesta por los autores de este documento, la estrategia de las empresas debe tener como pilares fundamentales la rentabilidad económica, el cuidado del medioambiente y el entorno social en el que se encuentran. En ese sentido, diversos autores plantearon buenas prácticas o iniciativas en el ámbito económico, social y ambiental que las organizaciones deben aplicar en su gestión, incorporando la sostenibilidad de manera transversal en los diferentes aspectos del negocio. A continuación, se describirá con mayor detalle lo que se entiende por buenas prácticas en gestión sostenible bajo los tres enfoques previamente señalados.

2.4.1. Buenas prácticas en el aspecto económico

El ámbito económico de la gestión sostenible, de acuerdo con lo planteado por Rainforest Alliance (2012b), las empresas deben desarrollar herramientas de competitividad, reconocimiento y eficiencia en la operación. De esta manera, el beneficio de ser una empresa sostenible traerá disminución de costos, como resultado de la reducción de rotación de personal, ahorro en gasto de agua y energía, ahorro en costo de adquisiciones. Así, las empresas no solo lograrán ganar competitividad, reconocimiento y eficacia (Rainforest Alliance, 2012b), sino también mejorarán la rentabilidad del negocio, desarrollarán una adecuada relación precio-calidad, mejorarán el servicio al cliente, entre otros (Rainforest Alliance, 2012a). Por su lado, Locano (2013), señaló que la sostenibilidad económica es entendida como aquella que es eficiente y equitativa dentro y entre generaciones. El mismo autor, destacó las ventajas que una organización obtendría aplicando aspectos de sostenibilidad, entre las cuales se encuentra la reducción de costos operacionales.

Para propósitos de este trabajo, las buenas prácticas en gestión sostenible con enfoque económico englobarán aspectos de la gestión misma de la organización (Vargas, 2013;

Martínez, 2014; Severiche et al., 2017). La transparencia en la información sobre sostenibilidad; es decir, de los factores económicos, es un ejemplo de buena práctica en gestión sostenible (Martínez, 2014). De igual manera, los modelos de compras competitivas y sostenibles contribuyen a materializar la sostenibilidad en la organización (Vargas, 2013). Estos modelos, según lo señalado por Vargas (2013), implican una evaluación de los proveedores, poniendo atención a las condiciones en la que operan teniendo un enfoque de sostenibilidad. Además, debe considerar la metodología de compra, revisando la logística, frecuencia y eficiencia de la misma.

Severiche et al. (2017) afirmaron que la sostenibilidad es aplicable en todos los aspectos del negocio, como la cadena de suministros, área de recursos humanos y área financiera. En cuanto a la cadena de suministros, se refirieron a los procesos productivos y la inclusión de reciclaje y reproducción en el proceso productivo. En el área financiera, Severiche et al. (2017) propusieron que se debe ser un catalizador económico en la sociedad, financiar proyectos de sostenibilidad, seguir los aspectos regulatorios, tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico. Garzón e Ibarra (2014) desarrollaron criterios y dimensiones de la sostenibilidad que permiten plasmarla en la gestión de las organizaciones. Dentro el ámbito económico, destacan (a) asuntos de códigos de buen gobierno, (b) transparencia y cumplimiento de la legislación, (c) identificación y gestión de riesgos del negocio, (d) identificación y gestión de riesgos del proceso, y (e) identificación y gestión de riesgos del sector.

2.4.2. Buenas prácticas en el aspecto social

En el caso de las buenas prácticas sociales, estas se distinguen por satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar las necesidades futuras manteniendo un balance en la sociedad y preocupándose por la equidad, sin diferencias o discriminaciones (Kras, 1994). La sociedad sostenible implica “tomar en cuenta los límites físicos y sociales del crecimiento

económico, delineando preferencias futuras sostenibles como escenarios preferidos, desarrollando estrategias para alcanzar esos futuros escenarios” (Camino y Müller, 1994, p. 6). Estas acciones, tomadas a conciencia por los empresarios y colaboradores, son las que los ayudarán a mejorar su competitividad en los procesos, políticas o lineamientos y, sobre todo, en su responsabilidad social, que es la práctica a la que todas las empresas deberían aspirar.

Asimismo, “la sustentabilidad social requiere parámetros distributivos de la riqueza más equitativos, es decir, cuando los costes y beneficios del desarrollo fuesen distribuidos de manera equitativa entre la población actual (equidad intrageneracional), teniendo en cuenta, también, el bienestar de las generaciones futuras (equidad intergeneracional)” (Pérez, 2007, p. 123). Otros autores señalaron que la sostenibilidad social se da cuando “el manejo y la organización son compatibles con los valores culturales y éticos del grupo involucrado y de la sociedad (equidad), lo que lo hace aceptable por esas comunidades u organizaciones y da continuidad al sistema en el tiempo” (Camino y Müller, 1994, p. 3). El papel que desempeña la empresa con respecto a la sostenibilidad social tiene que ser tanto interno como externo; es decir, tiene que involucrar y hacer que el grupo de interés se concientice y adopte el tema de desarrollo sostenible y sostenibilidad social. En ese sentido, se habla de un conjunto de variables como comunicación, valores, ética, moral, identidad y cultura, las cuales forman parte de la sostenibilidad en el tiempo (Cagija, s.f.).

De acuerdo con Rainforest Alliance (2012a; 2012b) los beneficios sociales de la gestión sostenible están relacionados con el desarrollo del entorno local de una empresa enfocada en mejorar la calidad de vida de la comunidad local. Kocmanová y Dočekalová (2011) puntualizaron que el desempeño social junto con el factor ambiental incrementa el desempeño económico a largo plazo de las empresas y que, además, este está principalmente asociado con el área de recursos humanos. Estos beneficios se alcanzan gracias a prácticas vinculadas a: (a) la contribución a la economía local a través de la generación de puestos de

trabajo, salarios, y prestaciones; y (b) la dinamización de la economía local a través de la compra de bienes y servicios a empresas locales (Rainforest Alliance, 2012b).

Adicionalmente, Rainforest Alliance (2012a) detalló que “dentro de una operación sostenible es vital definir criterios claros sobre igualdad de género, cumplimiento de legislación laboral, trato justo a los trabajadores, pago de salarios justos, seguridad social y jurídica al empleado” (p. 32).

Por su parte, Rezaee y Rezaee (2014) identificaron como algunos indicadores de desempeño del aspecto social: (a) productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades; (c) salarios y contratos justos, así como capacitación y beneficios laborales; (d) contribuciones sociales de los colaboradores; (e) proceso de contratación y retención del personal; (f) competencia justa; (g) proveedores que se adhieran al código ético de la empresa; (h) inversión en la comunidad; entre otros.

Finalmente, dentro de los beneficios del aspecto social de la gestión sostenible se encuentran: (a) la buena reputación e imagen de la empresa; (b) favorecimiento a la competitividad entre las empresas; (c) reducción de gastos operativos; (d) estabilidad laboral y diversificación de las fuentes de trabajo en la localidad; (e) desarrollo un entorno más agradable y equitativo para los miembros de la comunidad; entre otros (Rainforest Alliance, 2012a; Rainforest Alliance, 2012b).

2.4.3. Buenas prácticas en el aspecto ambiental

En cuanto al enfoque ambiental, las empresas, debido al impacto generado por sus actividades en el medioambiente, son responsables de abordar el cambio climático y la sostenibilidad ambiental (Organización Internacional del Trabajo, 2014). Para ello, estas pueden implementar buenas prácticas medioambientales. Las buenas prácticas medioambientales alineadas al desarrollo sostenible empresarial la conforman aquellas medidas y/o acciones orientadas a reducir el impacto negativo ambiental originado por las

actividades de la empresa las cuales son implementadas y/o llevadas a cabo por todos sus colaboradores a través de la optimización de procesos pudiendo mejorar a su vez su competitividad empresarial (Sindicato Unión General de Trabajadores, s.f.; Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón, 2004). Dichas buenas prácticas ambientales pueden agruparse según su aplicación a las siguientes áreas: (a) recursos naturales (ahorro del agua, consumo racional de energía, reducción de material, gestión de residuos, etc.); (b) compras de bienes y servicios; (c) procesos y almacenamiento; (d) mantenimiento preventivo y limpieza; (e) transporte; (f) trabajadores; y (g) clientes y usuarios (Sindicato Unión General de Trabajadores, s.f.; Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón, 2004). Por su parte, Kilbourne (2011) propuso como mejores prácticas y tendencias medioambientales: (a) la eficiencia energética; (b) el monitoreo y reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero; (c) la química verde; (d) la descontaminación sostenible; (e) los reportes integrados; y (f) la reputación.

Por su parte, Rainforest Alliance (2012a) propuso el establecimiento de una política ambiental dentro de la empresa la cual le permita establecer un plan de acción concreto para reducir la contaminación del entorno y conservar los ecosistemas y su biodiversidad.

Adicionalmente, la gestión ambiental sostenible de las empresas involucra el establecimiento de determinados procesos, los cuales son establecidos en base a un diagnóstico inicial que permita establecer las acciones y los recursos económicos requeridos para minimizar el impacto al ambiente (Rainforest Alliance, 2012a). Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones:

- (a) Manejo adecuado del recurso agua: a través de la reducción del consumo; el control de la calidad; el lavado de la vajilla; y la instalación de trampas de grasas.

(b) Manejo eficiente de la energía: a través del control del consumo y la eficiencia de los equipos eléctricos como frigoríficos, cámaras de frío, hornos, aire acondicionado y extractores de olores.

(c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas.

(d) Protección de la biodiversidad: a través de prácticas como investigar sobre el origen de los productos; evitar la compra de especies amenazadas; usar productos sostenibles certificados; usar opciones locales; evitar el consumo de plantas y sus derivados extraídos directamente de bosques; y evitar consumir derivados de especies animales silvestres.

(e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados.

(f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes.

Adicionalmente, Rainforest Alliance (2012b) destacó que la gestión sostenible involucra la gestión de la contabilidad ambiental, la cual incluye una valorización del manejo de los recursos naturales, así como de las actividades orientadas a disminuir el impacto ambiental. Para ello, las empresas que apuntan a evitar, reducir y tratar los desperdicios y las emisiones deben capacitar a todo su personal en el tema con la finalidad de adoptar nuevas prácticas y procedimientos orientados a la sostenibilidad ambiental (Rainforest Alliance, 2012b). Adicionalmente, la contabilidad ambiental ha sido delimitada como “la generación, análisis y utilización de información financiera y no financiera destinada a integrar las políticas económica y ambiental de la empresa y construir una empresa sostenible” (Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999, p. 11). Esta información permite a la empresa medir,

evaluar y comunicar su actuación ambiental, así como facilita las decisiones directivas orientadas a la sostenibilidad (Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999). Adicionalmente, la contabilidad ambiental busca demostrar que es más rentable prevenir que remediar los daños causados al medioambiente por parte de la empresa (Orrego, 2016). Un rol clave dentro de la empresa lo cumple el contador público ya que dicha persona deberá tener conocimientos ambientales básicos que le permitan “comprender el problema ambiental sin perder de vista la relación empresa-naturaleza” (Rainforest Alliance, 2012b, p. 24).

La contabilidad ambiental, según Rainforest Alliance (2012b), busca:

“(a) Diferenciar en los sistemas contables aquellos costos e ingresos que surgen de las acciones sostenibles; (b) desarrollar nuevas formas de medir y valorar las acciones de la gestión sostenible; (c) informar sobre los resultados económicos de estas acciones para la toma de decisiones; (d) generar ingresos y reducir los costos de la operación; (e) aprovechar de manera eficiente los recursos, entre estos los naturales: energía, agua, madera, etc.; (f) utilizar de manera racional los insumos de la operación turística; (g) gestionar adecuadamente los residuos y obtener ingresos a partir de estos, para contribuir al desarrollo de diversos programas; y (h) comparar cuantitativamente todos los gastos vs ingresos que se generan al implementar una gestión sostenible.” (p. 24)

Además de la contabilidad ambiental, se sugiere realizar un plan de cuentas ambientales con la finalidad de “llevar un control de los ingresos que se generan por aplicar prácticas ambientales, así como de los gastos incurridos para mejorar los sistemas” (Rainforest Alliance, 2012b, p. 25). Para poder realizar el plan de cuentas ambientales, las empresas primero deben determinar los tipos de oportunidades posibles (Rainforest Alliance, 2012b). Rainforest Alliance (2012b) propone una guía a modo de referencia, ver Tabla 1 y Tabla 2. Algunas de las actividades que pueden generar ingresos adicionales a las empresas

pueden ser: (a) reciclaje; (b) reutilización de productos; (c) transformación de los desechos en dinero; (d) cultivo de una huerta orgánica; (e) secuestro de CO₂; (f) planes de ahorro; y (g) consultorías.

Un concepto adicional que cabe destacar dentro de la gestión ambiental sostenible es el de la ecoeficiencia. De acuerdo con el Ministerio del Ambiente del Perú (2009):

“La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra” (p. 2).

En consecuencia, la ecoeficiencia empresarial consiste en “maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que se minimiza el uso de recursos y los impactos ambientales negativos”; es decir, las empresas buscan obtener un mayor valor a través de un menor consumo de materiales y energía y con una reducción en las emisiones (Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999, p. 6; Ministerio del Ambiente del Perú, 2009). Asimismo, estas acciones fomentarán la innovación dentro de las empresas lo que en consecuencia generará su crecimiento e impulsará la competitividad (Ministerio del Ambiente del Perú, 2009). El Ministerio de Ambiente del Perú (2009) a través de su Guía para la Ecoeficiencia para Empresas propuso algunas buenas prácticas de ecoeficiencia en: (a) el uso del agua; (b) el uso de la energía; (c) medios de transporte; (d) gestión de materias primas/insumos; y (e) construcción y uso de edificaciones. En el Apéndice B se detallan las buenas prácticas propuestas por el Ministerio del Ambiente del Perú (2009).

Tabla 1

Plan de Cuentas Ambientales 1

Ingresos por ahorrar mediante	Descripción
La compra de productos en empaques grandes y no en individuales.	
La venta de desechos sólidos que se pueden reciclar (papel, plástico, vidrio, etc.).	
El control en el consumo de agua.	
El consumo responsable de energía.	
El relleno de los tóner de impresoras.	
La venta de compost producido en la empresa con los desperdicios.	
La disminución en el uso de papel, al evitar impresiones y utilizar versiones digitales, así como por imprimir en ambas caras de la hoja.	

Nota. Adaptado de “Guía para una gestión empresarial sostenible”, Rainforest Alliance, 2012.

Tabla 2

Plan de Cuentas Ambientales 2

Gastos ambientales	Descripción
Donaciones a la comunidad.	
Cuidado de áreas protegidas.	
Prevención y gestión ambiental.	
Gastos extras para tecnologías limpias.	
Conservación de fauna.	
Conservación de flora.	
Capacitación ambiental.	
Seguridad industrial.	
Capacitación al personal.	

Nota. Adaptado de “Guía para una gestión empresarial sostenible”, Rainforest Alliance, 2012.

2.4.4. Herramientas para la gestión sostenible

En la actualidad existen algunas herramientas reconocidas a nivel internacional que permiten evaluar desde distintos enfoques la situación actual de las empresas en materia de sostenibilidad; algunas de ellas son: (a) Indicadores ETHOS-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables desarrollado por el Instituto Ethos Brasil y el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial; (b) G4 - Guía para la Elaboración de Memorias de

Sostenibilidad desarrollada por el Global Reporting Initiative (2015); (c) Dow Jones Sustainability Index desarrollado por Dow Jones; (d) FTSE4Good Index Series desarrollado por FTSE Russell; (e) Norma ISO 26000:2010 desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (2010); y (f) Norma ISO 14001:2004 desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (2004) (Sánchez, García y Pardo, 2010; Global Reporting Initiative, 2015).

2.5. Buenas Prácticas en Gestión Sostenible en el Sector Juguerías en el Perú

Luego de haber revisado la documentación referida al sector juguerías, se concluyó que no existe información académica que sistematice la existencia de buenas prácticas en empresas dedicadas a la elaboración de jugos naturales. Por ello, los resultados de la presente investigación buscan iniciar la generación de conocimiento para futuras investigaciones que ayuden a desarrollar y consolidar el sector.

2.5.1. Sector Bebidas en el Perú

A consecuencia de una orientación hacia una alimentación saludable encontramos que las grandes compañías dedicadas a la fabricación de bebidas no alcohólicas no solo apelan a la creación de productos light o cero azúcares, sino que también se están enfocando en la producción y comercialización de jugos y néctares de frutas procesadas. De acuerdo con la consultora Máxime, la producción nacional de jugos, néctares y refrescos fue de 374,800 toneladas métricas a fines de 2014, registrando un avance interanual de 8.3% (MBS Consulting, s.f.). Entre el 2011 y 2012 el consumo de jugos, néctares y bebidas ligeras subió en 8.2% (MBS Consulting, s.f.). El dinamismo de este mercado fue resultado del consumo de jugos envasados industrializados vinculado a los cambios en los estilos de vida (MBS Consulting, s.f.). Además, los avisos publicitarios que promueven el consumo de productos naturales han suscitado una fuerte competencia entre los jugos y néctares, inclusive desplazando a las bebidas gaseosas (MBS Consulting, s.f.). En ese sentido, surge una

tendencia muy importante en el mercado del sector bebidas como es el consumo de jugos de frutas frescas, lo cual ha dado origen a nuevos negocios de producción y comercialización de los mismos. La demanda de jugos de frutas viene abriéndose camino a través de las cadenas de juguerías que han aparecido en el mercado local desde hace más de 10 años.

En 2009, Nicolai Stakeef, ejecutivo que presidía el subcomité de gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, indicó que los negocios dedicados a producir jugos al paso estaban experimentando un crecimiento importante en todo el territorio nacional a consecuencia de la alta predisposición de los peruanos por llevar una vida sana (“Juguerías al paso,” 2009). Además de las tradicionales juguerías ubicadas en los mercados, surgieron las primeras marcas, las cuales tuvieron una gran acogida dentro de los sectores A, B y C. Algunas de estas fueron Disfruta, La Gran Fruta, Las Delicias y Frutix (“Juguerías al paso,” 2009). Las juguerías son un excelente ejemplo de cómo un negocio se adecua a los nuevos tiempos (Vigil, 2012). Este es un concepto aprovechado por algunas marcas, como Frutix, La Gran Fruta, Disfruta, que hoy tienen presencia en calles y centros comerciales importantes, logrando ofrecer su oferta de valor con conceptos y productos interesantes (Vigil, 2012).

2.5.2. Delimitación del sector en el Perú

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4) (INEI, s.f.), las juguerías se clasifican como actividad de servicio de bebidas bajo el código CIIU 5630. Estas han pasado de ser rincones asociados a los mercados a ubicarse en locales modernos propios como parte de la propuesta gastronómica de Lima (“Juguerías en Lima,” 2012). La demanda de alimentos saludables se ha incrementado gracias a la tendencia creciente por el cuidado personal (“Juguerías: un negocio,” 2012). Además, el auge de los centros comerciales junto con los locales de venta de productos naturales y saludables permitieron el nacimiento del formato moderno de juguería como, por ejemplo, una

alternativa saludable a la comida rápida que se suele ofrecer (“Disfruta, una juguería,” s.f.; “Juguerías en Lima,” 2012).

Con relación al desempeño del sector, en septiembre de 2014 el ejercicio de los negocios de bebidas aumentó en 6.55% gracias al aporte de bares, restaurantes, cafeterías, juguerías y discotecas (INEI, 2014). Sin embargo, el ejercicio de los negocios de bebidas disminuyó en -0.74% en enero de 2018 a consecuencia de una menor fluidez en juguerías bares y pubs (INEI, 2018). Respecto a la participación en el mercado, en 2009, La Gran Fruta lideraba el sector con un 56% de participación, seguido de Frutix con un 30% de participación (Abanto, Parodi y Torre, 2009). Sin embargo, el surgimiento de nuevos competidores durante los últimos años ha hecho que se experimente cambios en la repartición del mercado.

La combinación entre bajo costo y elevado beneficio ha convertido a las juguerías en uno de los negocios preferidos por jóvenes emprendedores (“Juguerías: un negocio,” 2012). En el 2012, se estimaba que la inversión inicial de una juguería podría oscilar entre los PEN 10,000 y PEN 150,000, dependiendo del público objetivo, su ubicación y el tamaño del local (“Juguerías: un negocio,” 2012). En 2007, La Gran Fruta generó una ganancia mensual de PEN 150,000 mensuales, mientras que en 2008 proyectaba una ganancia de PEN 520,000 entre sus dos locales (“Nuevas cadenas de,” 2008). En 2008, la empresa Frutix proyectaba sus ventas mensuales en PEN 100,000 (“Nuevas cadenas de,” 2008). De igual modo, en 2016, una juguería como Disfruta generaba una venta mensual que variaba entre PEN 35,000 y PEN 45,000 en módulos, PEN 60,000 en locales, y PEN 150,000 en establecimientos (Condori, 2016). Además, las juguerías podrían rendir una ganancia de hasta 50% más anualmente, si fuesen administradas eficientemente (“Juguerías: un negocio,” 2012). Si se optase por adquirir una franquicia, el costo promedio era de USD 10,000 en promedio en 2012 (“Juguerías: un negocio,” 2012). Por otra parte, el ticket promedio oscilaba entre PEN

12 y PEN 15, llegando en algunos establecimientos a los PEN 18 (“Juguerías: un negocio,” 2012).

2.5.3. Historia del sector en el Perú

A continuación, en la Tabla 3, se muestra la historia y la cantidad de locales que tienen las principales juguerías en el Perú.

Tabla 3

Historia y Cantidad de Locales de Principales Establecimientos que Preparan Jugos de Fruta

Las Delicias	Las 4 Estaciones	Disfruta	La Gran Fruta	Mi Fruta	Frutix	Hijos de Fruta
Inicio de operaciones 1973	Inicio de operaciones 2003	Inicio de operaciones 2004	Inicio de operaciones 2006	Inicio de operaciones 2006	Inicio de operaciones 2007	Inicio de operaciones 2009
Actualmente cuenta con dos locales en Perú	Actualmente cuenta con dos locales en Perú	Actualmente cuenta con 43 locales en Perú, Chile y Panamá	Actualmente cuenta con 10 locales en Perú	Actualmente cuenta con seis locales en Perú	Actualmente cuenta con 12 locales en Perú	Actualmente cuenta con cinco locales en Perú

2.6. Resumen del Capítulo

A lo largo del capítulo dos se ha abordado los conceptos de sostenibilidad, responsabilidad social empresarial y gestión sostenible con la finalidad de delimitar el enfoque que tendrá el presente trabajo de investigación. Luego, se han identificado las buenas prácticas en gestión sostenible en relación con los ámbitos social, económico, ambiental, y sus diversos subaspectos. Estos subaspectos se mencionan en la herramienta utilizada, donde se señala a su vez, por ejemplo, el tema de ecoeficiencia que, como se mencionó en el acápite 2.4.3., consiste en aprovechar los recursos y minimizar los impactos negativos en el ambiente, es decir, consumir menos materiales y energía para incrementar el valor de la empresa. Adicionalmente, se ha descrito el sector bebidas en el Perú para poder poner en contexto el sector de empresas que venden jugos. Esto permitió observar que los establecimientos donde preparan jugos de frutas no han surgido exclusivamente en los

últimos años, sino que existen desde varios años atrás. Este modelo de negocio se ha ido incrementando con el paso de los años como consecuencia de la preocupación por una vida más saludable y por el cuidado del medioambiente.



Capítulo III: Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

El estudio realizado tuvo un diseño no experimental transeccional con un enfoque mixto y alcance descriptivo. Esta investigación fue no experimental debido a que no hubo influencia ni manipulación sobre las variables; no se tuvo control directo sobre las mismas, únicamente se observaron tal como eran en su contexto natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Además, tuvo un enfoque mixto dado que se utiliza tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Este tipo de investigación, según Hernández et al. (2014), utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otra índole para entender problemas en la ciencia. Del mismo modo, no se ha pretendido generalizar las indagaciones a poblaciones más amplias, sino se ha buscado la dispersión de datos e información (Hernández et al., 2014).

La investigación presentó un diseño transeccional debido a que los datos fueron recolectados en un momento dado con el objetivo de describir las variables, así como analizar su incidencia e interrelación. A su vez el diseño transeccional tuvo un alcance descriptivo ya que el estudio solo buscó describir las variables en la población establecida (Hernández et al., 2014).

3.2. Conveniencia del Diseño de la Investigación

El diseño adecuado para el presente estudio fue no experimental transeccional debido a que, de acuerdo con los objetivos y preguntas de investigación anteriormente señalados, se buscó describir las variables en su contexto sin manipulación alguna dentro de un momento determinado. Además, el enfoque mixto y alcance descriptivo fueron los apropiados para este estudio debido a que las limitaciones en cuanto a información teórica sobre el sector juguería, así como la poca divulgación de datos por las empresas impulsaron a que se realizara este

levantamiento de información inicial que permitió analizar la información, mejorar las preguntas de investigación y describir los hallazgos encontrados sobre los participantes.

3.3. Preguntas de Investigación

Como se mencionó en el anteriormente, la pregunta fundamental del presente trabajo de investigación fue: ¿Cuáles son las buenas prácticas en la gestión sostenible en juguerías ubicadas en Lima, Perú, 2018? Para poder responder a dicha pregunta, se planteó a su vez las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto económico?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto social?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto ambiental?

3.4. Población

La población de la investigación, o el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2014, p. 174), estuvo delimitado por las juguerías ubicadas en Lima, Perú y que contaron con al menos una de las siguientes características: (a) inversión monetaria inicial de USD 28,000 como mínimo por establecimiento; (b) dos locales propios o un local dentro de un centro comercial como mínimo; y (c) 30 colaboradores como mínimo. En ese sentido, las empresas que cumplieron con las especificaciones previas fueron las siguientes: (a) Disfruta, (b) Frutix, (c) Hijos de Fruta, (d) La Gran Fruta, (e) Las 4 Estaciones, (f) Las Delicias, y (g) Mi Fruta. Todas las empresas anteriormente señaladas fueron contactadas a través de visitas a sus locales, envío de correos electrónicos, y/o llamadas, tal y como se ha señalado en el Apéndice A. Sin embargo, solo tres de ellas estuvieron dispuestas a participar voluntariamente en la investigación.

3.5. Muestra

La muestra no probabilística, o el “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 176), estuvo conformado por la juguería Disfruta y dos juguerías adicionales que accedieron a responder al cuestionario presentado, más no accedieron a la divulgación de sus identidades. Con la finalidad de garantizar su anonimato se ha procedido a denominarlas juguería La Lúcumá y juguería La Naranja. En cuanto al resto de empresas, no se encontró información pública suficiente para llenar nuestra herramienta en base a fuentes secundarias.

3.6. Consentimiento Informado

Para poder garantizar la naturaleza ética de la investigación, los participantes fueron debidamente informados sobre los objetivos de la investigación y la metodología utilizada, así como sobre el manejo responsable de datos y su utilización exclusiva para fines académicos. Cuando el participante autorizó la publicación de sus datos reales, se reflejó esta información en los documentos denominados Acta de Autorización de Empresa, cuyo formato se encuentra en el Apéndice C, y Acta de Aprobación de Publicación, cuyo formato se encuentra en el Apéndice D. Por otra parte, cuando los participantes no autorizaron la publicación de sus datos reales, la información correspondiente se reflejó en un documento denominado Acta de No Aprobación de Empresa para la Publicación, cuyo formato se encuentra en el Apéndice E, como compromiso de los investigadores a proteger tanto su identidad como la información brindada.

3.7. Confidencialidad

Para garantizar el manejo ético de la identidad de los participantes, el perfil de los informantes, así como el conjunto de datos recolectados, se ha procedido a publicar la información de los participantes según las autorizaciones brindadas, tal y como se señaló en

el acápite 3.5. de este documento. En consecuencia, se ha publicado la información relacionada a la juguería Disfruta; sin embargo, se ha mantenido el anonimato de los otros dos participantes que solicitaron no divulgar su información.

3.8. Instrumentos de Medición

El instrumento que se utilizó para recopilar los datos de la presente investigación se construyó basado tanto en los contenidos de la literatura consultada en materia de buenas prácticas en gestión sostenible y sostenibilidad, como en cuatro herramientas e indicadores públicos ya existentes. En primer lugar, se revisó la guía Responsabilidad Social Empresarial – Guía de Implementación para PYMES (Asociación de Empresarios Cristianos, 2009). Se escogió este instrumento como una de las bases debido a que está enfocado en pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen características similares a las que se consideraron en este trabajo. De igual manera, se consultaron los Indicadores Ethos, del instituto con el mismo nombre (Ethos, s.f.). La intención de consultar este cuestionario fue revisar uno de los estándares internacionales a partir de los cuales las empresas y organizaciones a nivel mundial alinean sus estrategias de sostenibilidad. De esta manera, poder tener el estándar internacional como referencia para la medición de la data encontrada. Asimismo, bajo este enfoque, se consultaron los indicadores del Global Reporting Institute – GRI G4, guía internacional para la elaboración de reportes de sostenibilidad (Global Reporting Institute, 2015). Finalmente, se consultó la Guía de Buenas Prácticas en Empresas de Alimentos y Bebidas, elaborada por el Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance (Rainforest Alliance, 2012a). Se decidió utilizar este instrumento debido a que está elaborada para negocios de alimentos y bebidas, los cuales tienen características semejantes al sector de este estudio. En ese sentido, permitió identificar aspectos más específicos del negocio de bebidas que contribuyeron a realizar una medición de gestión sostenible más acotada al sector. En el

Apéndice F denominado Matriz de Citas Textuales se ha adjuntado el instrumento de medición junto con la literatura correspondiente que corrobora su inclusión.

El instrumento de medición desarrollado para el presente estudio incluyó un total de 83 preguntas sobre las potenciales buenas prácticas en gestión sostenible en el sector juguerías. En el aspecto económico-empresarial se incluyó un total de 18 preguntas distribuidas en los siguientes subaspectos: (a) misión, visión, valores, ética; (b) políticas, procedimientos y regulaciones; (c) reportes financieros y auditorías; y (d) prevención de la corrupción. En el aspecto ambiental se incluyó un total de 34 preguntas distribuidas en los siguientes subaspectos: (a) gestión y procesos de la empresa; (b) acciones realizadas con terceros; (c) gestión de electricidad y gas; (d) gestión del agua; (e) gestión de residuos; (f) cambio climático y emisiones; y (g) educación y concientización ambiental. Asimismo, en el aspecto social se incluyó un total de 31 preguntas distribuidas en los siguientes subaspectos: (a) general; (b) proveedores; (c) colaboradores; (d) comunidad; (e) balance social; y (f) derechos humanos. Las respuestas correspondientes fueron obtenidas tanto de fuentes primarias, es decir los colaboradores de mando medio o superior de las empresas participantes; así como de fuentes secundarias, es decir información proveniente de fuentes públicas como páginas web de las empresas, redes sociales y reportajes periodísticos. En la Tabla 4 se ha detallado la utilización de las fuentes según la empresa participante.

Tabla 4

Lista de Fuentes Utilizadas por Empresa

	Disfruta	La Lúcumá	La Naranja
Fuentes Primarias			
- Cuestionario	X	X	X
Fuentes Secundarias			
- Página web	X		
- Redes Sociales (Facebook y YouTube)	X		
- Reportajes	X		

3.9. Análisis

La presente investigación tuvo como objetivo identificar cuáles eran las buenas prácticas en gestión sostenible en juguerías de Lima, Perú en 2018; por ello, las preguntas presentadas fueron de tipo cerrado y no tuvieron un valor o peso individual diferenciado. Las alternativas de respuesta fueron: (a) Sí; (b) En parte; y (c) No. Aquellas preguntas que se respondieron con “Sí” y/o “En Parte” por las tres empresas participantes fueron consideradas como buenas prácticas en gestión sostenible. Las preguntas que se respondieron con “Sí” y/o “En Parte” por dos de las empresas participantes fueron consideradas como potenciales buenas prácticas que el resto de las empresas del sector podría replicar en sus establecimientos. Del mismo modo, las preguntas que se respondieron con “No” por todas las empresas, han sido incluidas en las recomendaciones como oportunidades de mejora para implementar y desarrollar en el sector. Finalmente, aquellas preguntas que se respondieron con “Sí” y/o “En Parte” por solo una empresa fueron consideradas como prácticas emprendedoras en el sector. Esta clasificación puede ser apreciada de manera gráfica en la Figura 3.

N° Empresas	Sí	En Parte	No
3 Empresas	Buena Práctica		Recomendación
2 Empresas	Potencial Buena Práctica		
1 Empresa	Emprendedora		

Figura 3. Interpretación de resultados.

3.10. Análisis de Datos

En la primera etapa del análisis se llenó una matriz general con las respuestas de todos los participantes de la investigación, la cual se ha adjuntado en el Apéndice G. Las respuestas de los participantes fueron recolectadas tanto de fuentes primarias, como de fuentes secundarias. El análisis de dicha matriz se realizó utilizando el programa Microsoft Excel, a

través del cual se procedió a la generación de múltiples gráficos que permitieron la interpretación de todos los resultados. La medición de dichos resultados se hizo en base a porcentajes y cantidad de buenas prácticas según el aspecto o subaspecto evaluado. Debido a las características de la herramienta, el análisis se centró en la evaluación por aspectos y no entre los mismos ya que no son comparables. En la segunda etapa del análisis se procedió a la interpretación de los resultados tanto por aspecto, como por empresa con la finalidad de destacar las variaciones identificadas. Finalmente, se procedió a proponer las recomendaciones correspondientes.

3.11. Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de medición hace referencia al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández et al., 2014, p. 200). En este sentido, el instrumento utilizado en la presente investigación ha sido de carácter válido ya que: (a) el instrumento evalúa los tres aspectos de la gestión sostenible (económico-empresarial, ambiental y social) según los conceptos incluidos en el capítulo dos correspondientes a la revisión de la literatura; (b) las buenas prácticas incluidas en el instrumento fueron seleccionadas de herramientas de gestión sostenible públicas y ampliamente reconocidas, las cuales fueron previamente señaladas en el acápite 2.4.4.; y (c) el instrumento de medición adaptado al sector juguerías de Lima, Perú fue validado con tres expertos en gestión sostenible; esta validación se encuentra en el Apéndice H.

Con relación a la confiabilidad del instrumento de medición, esta se define como “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández et al., 2014, p. 200). Al respecto, cabe señalar que el instrumento utilizado en la presente investigación ha sido de carácter confiable debido a que cumplió con el requisito de producir resultados similares cuando fue aplicado a las empresas participantes. En consecuencia, su

aplicación permitió identificar las buenas prácticas en gestión sostenible practicadas por los participantes del sector juguerías.

3.12. Resumen del Capítulo

A lo largo del capítulo tres se ha delimitado la metodología utilizada para el presente trabajo de investigación. La investigación realizada fue no experimental con un enfoque mixto, diseño transeccional y alcance descriptivo. La población estuvo conformada por juguerías con sede en Lima, Perú que cumplieran con ciertas características específicas. Además, la muestra utilizada fue tomada de manera no probabilística debido a que se basó en el interés voluntario de los participantes, así como en la disponibilidad de información pública sobre gestión sostenible de los mismos.

Asimismo, se explicó el procedimiento utilizado para la recopilación de información en los acápite relacionados al consentimiento informado y la confidencialidad. La inclusión de dichos acápite es de carácter relevante ya que tienen el propósito de garantizar el aspecto ético de esta investigación, así como el manejo responsable de datos. Con respecto al instrumento de medición aplicado, este fue desarrollado en base a herramientas públicas y ampliamente reconocidas de gestión sostenible, así como en base a la literatura consultada, y fue adaptado a las características del sector juguerías. Finalmente, el instrumento de medición fue de carácter válido y confiable.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

El propósito de la presente investigación fue identificar las buenas prácticas en gestión sostenible en los aspectos económico-empresarial, ambiental y social implementadas por las juguerías de Lima, Perú en 2018. Para ello, se procedió al llenado del instrumento de medición desarrollado en base a las respuestas brindadas por los informantes de las empresas, así como a la recolección de información complementaria de fuentes públicas. En el Apéndice G se encuentra una tabla general con los resultados obtenidos de las tres empresas participantes. A lo largo de este capítulo se procesará la información sobre el perfil de las empresas y sus informantes. Asimismo, se detallará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las siguientes formas: (a) en modo general; (b) según el aspecto; y (c) según la empresa.

4.1. Información de los Entrevistados y las Empresas

Como se mencionó previamente dentro de las delimitaciones especificadas en el capítulo uno, los colaboradores entrevistados ocuparon un cargo de mando medio o superior y estuvieron encargados de la supervisión de personal. En la Tabla 5 se ha detallado la edad, el género y el cargo de los colaboradores entrevistados según la empresa.

Tabla 5

Información de los Entrevistados

	Disfruta	La Lúcumá	La Naranja
Edad	36	54	25
Género	Femenino	Femenino	Masculino
Cargo en la empresa a abril 2018	Gerente General	Administradora General	Administrador de Tienda

Asimismo, dentro de las delimitaciones incluidas en el capítulo uno también de determinó que las empresas parte del estudio debían estar ubicadas en Lima, Perú y al menos cumplir con una de las siguientes especificaciones: (a) tener al menos dos locales propios o dentro de un centro comercial; (b) haber sido constituidas con un mínimo de USD 28,000 de

inversión; y/o (c) contar con un mínimo 30 trabajadores. En la Tabla 6 se ha desglosado la información obtenida de acuerdo con la empresa analizada.

Tabla 6

Información de las Empresas

	Disfruta	La Lúcumá	La Naranja
Cantidad de locales propios o dentro de un centro comercial	28	2	5
Monto de inversión (USD)	35,000	Sin datos*	28,000
Cantidad de trabajadores (abril 2018)	46	35	Sin datos*

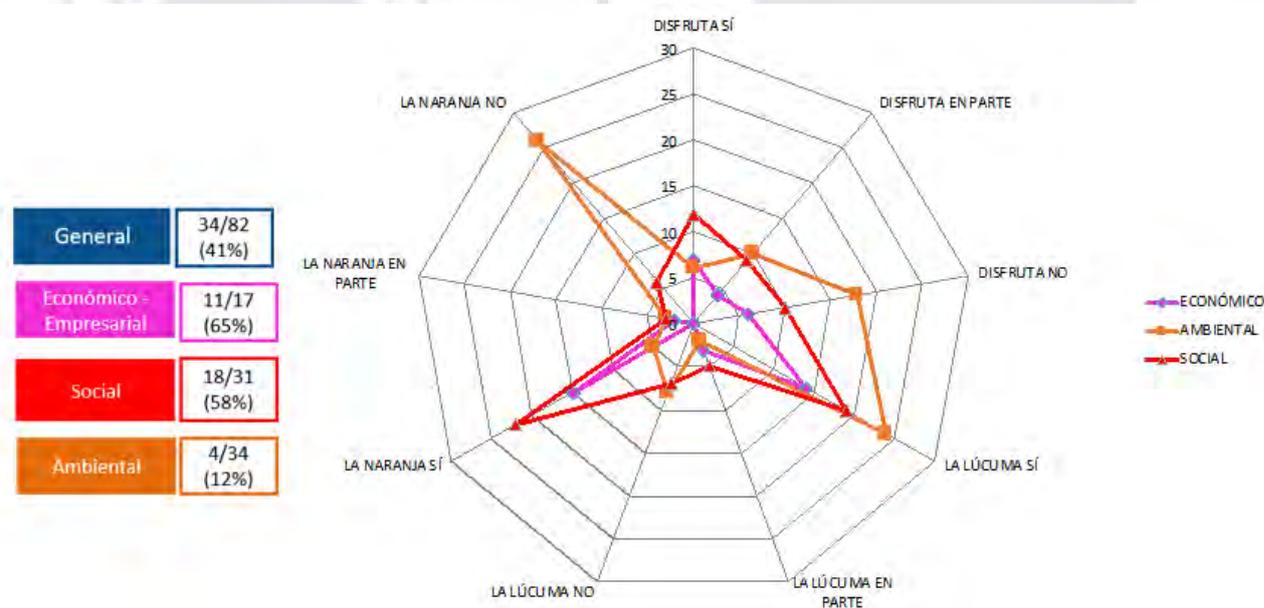
*Si bien no se logró obtener los montos y/o cantidades exactas, se estima que estos cumplen con el mínimo establecido.

4.2. Resultados Generales

Los resultados generales obtenidos tras la aplicación del instrumento de medición se encuentran en el Apéndice G. Asimismo, en la Figura 4 se ha detallado la cantidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad, parcialmente y/o aún no implementadas según la empresa estudiada. Cabe recalcar que dichas cantidades han sido calculadas en base a la totalidad de buenas prácticas por empresa y no por aspecto. Este levantamiento de información permitió identificar que las tres empresas desarrollan buenas prácticas en gestión sostenible; tanto en el ámbito económico, ambiental y social. De las 82 buenas prácticas en gestión sostenible, las empresas estudiadas cumplen con 34, lo que representa el 41% del total. Si bien el resultado obtenido se encontró por debajo del 50%, es una línea base aceptable considerando que las juguerías conforman un sector emergente.

De los tres aspectos en los que se basa la gestión sostenible, el que más destacó fue el aspecto económico con un total de 11 buenas prácticas implementadas de 17, lo que representa un 65% de implementación. En segundo lugar, se ubicó el aspecto social con 18 buenas prácticas implementadas de 31, lo que representa un 58% de implementación. En último lugar se ubica el aspecto ambiental con cuatro buenas prácticas implementadas de un total de 34, lo que significa un 12% de implementación. Como puede apreciarse, el aspecto ambiental pone sobre el tapete que hay una deficiencia en iniciativas o prácticas

ecoamigables que las empresas deben mejorar, sobre todo considerando que es uno de los aspectos que ha cobrado mayor relevancia durante los últimos años. Por otro lado, llama la atención que el aspecto social sea el más implementado debido a que es un sector que no tiene una amplia trayectoria dentro del sector formal. En base a los resultados obtenidos por empresa en los casos estudiados, se determinó que la empresa La Lúcumá es la que realiza la mayor cantidad de buenas prácticas en su totalidad (58 buenas prácticas), lo que representa el 70%. En segundo lugar, la juguería La Naranja ha implementado en su totalidad 42 de las buenas prácticas propuestas, lo que representa el 51%. Por último, la empresa Disfruta ha implementado en su totalidad 25 buenas prácticas, equivalente al 31%.



Totalidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad por cada empresa

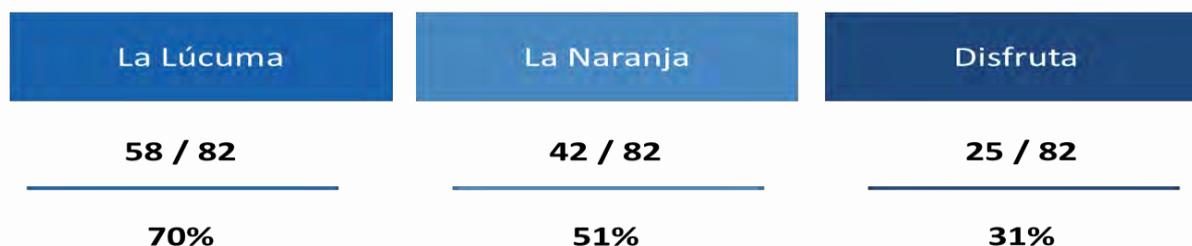


Figura 4. Cantidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad, parcialmente y/o aún no implementadas según la empresa estudiada.

Adicionalmente, en la Figura 5 se ha comparado la cantidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad en los aspectos económico, ambiental y social. Como se observa, en el aspecto económico-empresarial, la empresa La Naranja se destacó con la implementación total de 15 buenas prácticas. En el aspecto ambiental, la empresa La Lúcumá se destacó notoriamente con la implementación total de 24 buenas prácticas. Por último, en el aspecto social, la empresa La Naranja se destaca nuevamente con la implementación total de 22 buenas prácticas.

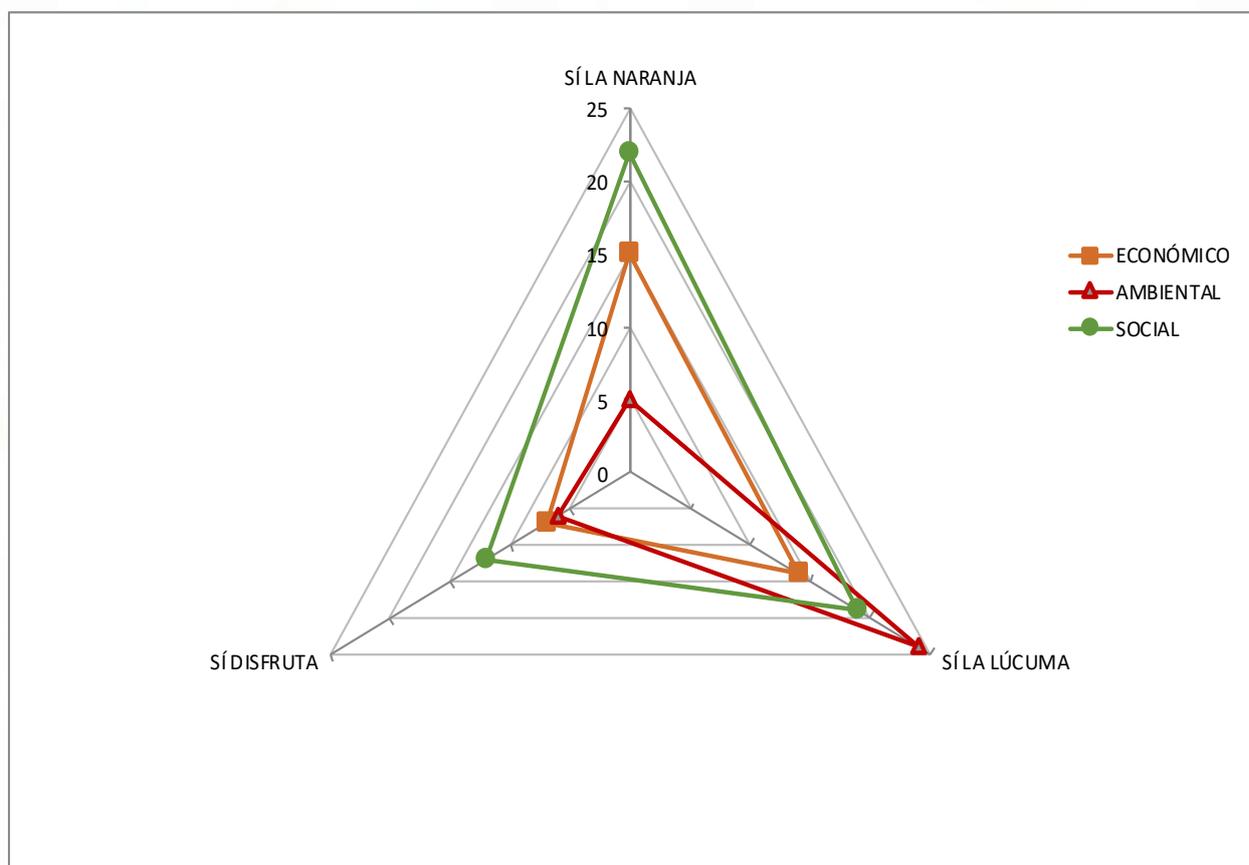


Figura 5. Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible implementadas en su totalidad en los tres aspectos.

Por otra parte, en la Figura 6 se ha comparado la cantidad de buenas prácticas implementadas parcialmente en los aspectos económico, ambiental y social. Como se observa, en el aspecto económico-empresarial, la empresa Disfruta se destacó con la implementación parcial de cuatro buenas prácticas. En el aspecto ambiental, la empresa Disfruta se destacó nuevamente con la implementación parcial de 10 buenas prácticas. Por

último, en el aspecto social la empresa Disfruta también se destacó con la implementación parcial de nueve buenas prácticas.

En la Figura 7 se ha comparado la cantidad de buenas prácticas no implementadas en los aspectos económico, ambiental y social. Como se observa, en el aspecto económico-empresarial, la empresa Disfruta fue la única empresa que aún no ha llevado a cabo la implementación de seis buenas prácticas. En cuanto al aspecto ambiental, La Naranja se ubica en una posición desfavorable al no haber implementado 26 de las buenas prácticas propuestas. Por último, la empresa Disfruta nuevamente figura como la empresa con una mayor cantidad de buenas prácticas no implementadas, 10 en total.

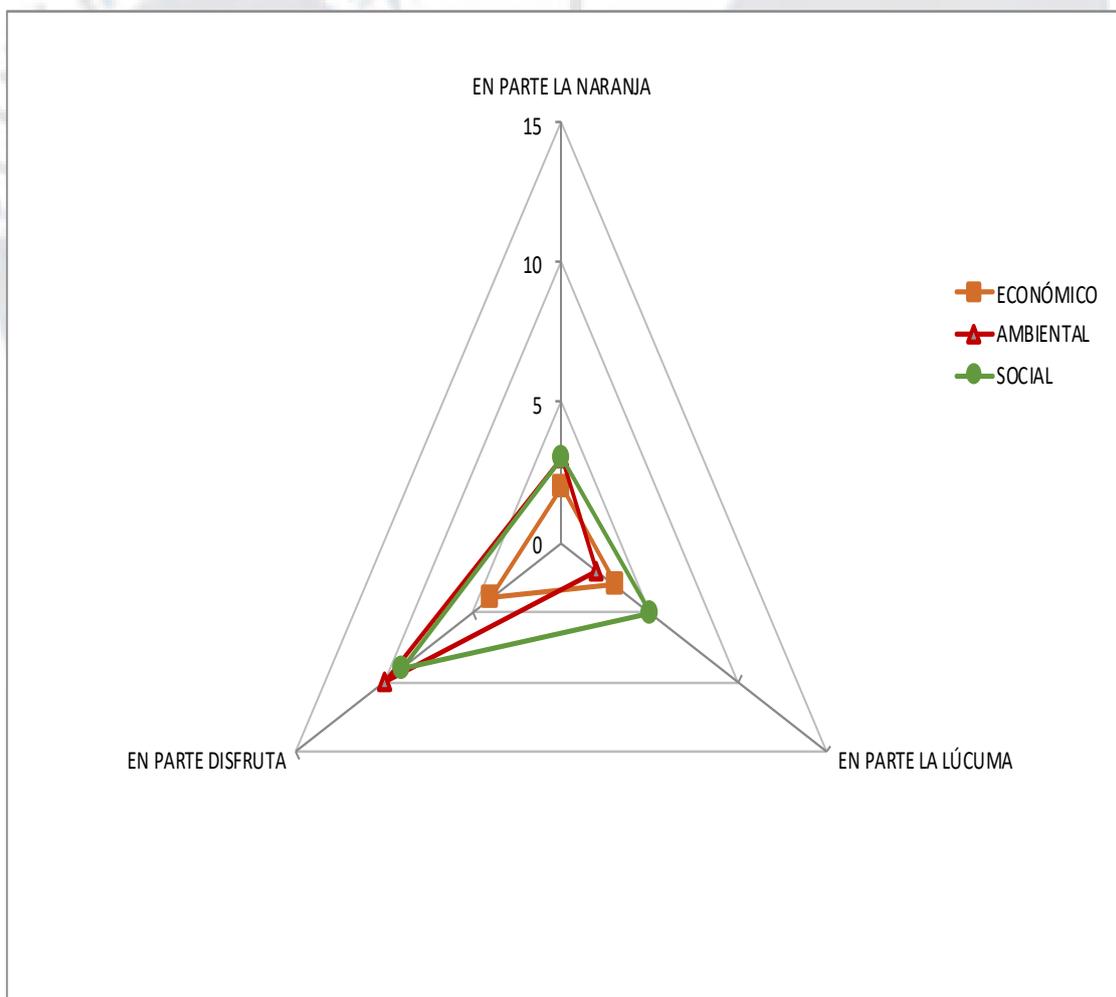


Figura 6. Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible implementadas parcialmente en los tres aspectos.

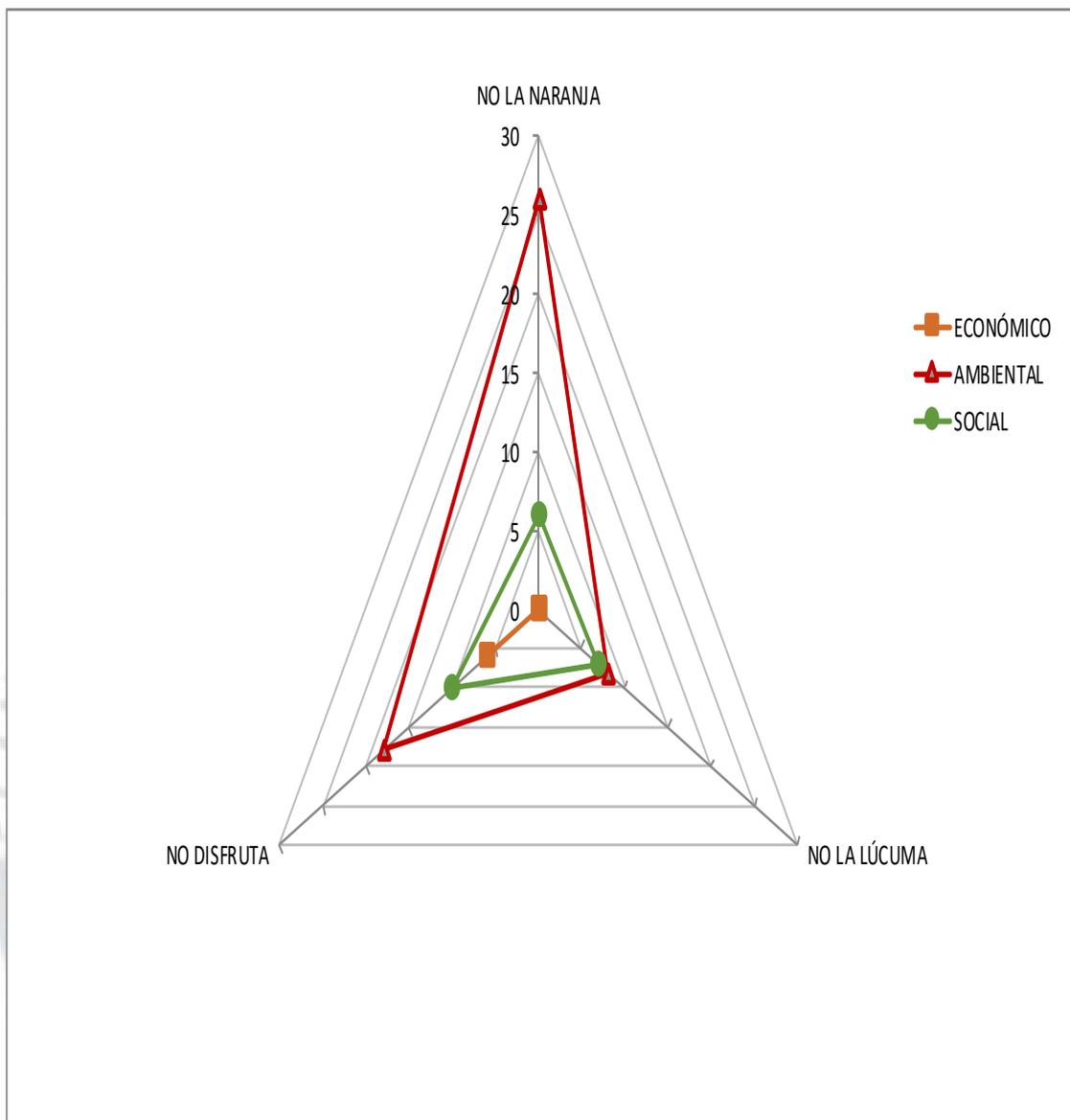


Figura 7. Cantidad de buenas prácticas en gestión sostenible no implementadas en los tres aspectos.

En cuanto al aspecto económico-empresarial, la empresa La Naranja ha implementado en su totalidad 15 buenas prácticas de un total de 17, lo que constituye el mayor número de buenas prácticas ejecutadas. En segundo lugar, se encontró que la juguería La Lúcuma ha implementado en su totalidad 14 de las 17 buenas prácticas establecidas. Por último, Disfruta ha implementado en su totalidad solo siete de estas buenas prácticas. Por otra parte, en cuanto al aspecto ambiental, la empresa La Lúcuma ha llevado a cabo en su totalidad 25 de las 34 buenas prácticas. Luego, se ubica la juguería Disfruta con la ejecución total de seis buenas prácticas del total de 34. En tercer lugar, se encuentra La Naranja con un total de cinco

buenas prácticas implementadas de manera completa en este aspecto. Finalmente, en relación con el aspecto social de la gestión sostenible, la empresa La Naranja ha realizado en su totalidad 22 de 31 buenas prácticas. La juguería La Lúcumá se ubica en segundo lugar con 19 buenas prácticas implementadas en su totalidad. En tercer lugar, se ubica Disfruta con un total de 12 de las 31 buenas prácticas señaladas.

En base al análisis previo se observó que, por ejemplo, si bien la empresa La Lúcumá se encuentra en el primer lugar en cuanto al total de buenas prácticas implementadas en su totalidad, la juguería La Naranja ocupa el primer lugar en dos de los aspectos, económico-empresarial y social. Asimismo, se observó que la juguería Disfruta ocupa el último lugar en cada uno de los tres aspectos evaluados. Por otra parte, se identificó que dentro del aspecto ambiental se encuentra la brecha más amplia de buenas prácticas implementadas entre empresas. La diferencia entre el primer y segundo lugar fue de 19 buenas prácticas. En consecuencia, se puede determinar que, de las empresas estudiadas, no existe alguna que lidere en el total de aspectos evaluados.

Por otra parte, en la Tabla 7 se ha detallado las buenas prácticas en gestión sostenible implementadas, ya sea en su totalidad o de manera parcial, en solo una de las empresas. Esto permitió identificar cuáles son las empresas del sector que lideran la implementación de las mismas. En cuanto al aspecto económico-empresarial se identificó que ninguna de las empresas ha ejecutado alguna buena práctica que las demás no lo hayan hecho. Sin embargo, en cuanto al aspecto ambiental se encontró que La Lúcumá lidera el aspecto al ser la única juguería que implementó ocho de las 10 buenas prácticas identificadas. En relación con el aspecto social, se identificó que las tres juguerías han implementado de manera parcial y por igual las buenas prácticas correspondientes.

Tabla 7

Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible Implementadas Total o Parcialmente en solo una de las Empresas

	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
Aspecto ambiental									
Gestión y procesos de la empresa									
¿La empresa cuenta con procedimientos formales de rendición de cuentas de los resultados ambientales?			X	X					X
Acciones realizadas con terceros									
¿La empresa monitorea el desempeño ambiental de su cadena de valor?			X	X					X
¿Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores?			X	X					X
Gestión de electricidad y gas									
¿La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de energía, buscando su reducción?			X	X					X
Gestión del agua									
¿Se tratan las aguas residuales antes de ser dispuestas en la red pública del alcantarillado?			X		X				X
Cambio climático y emisiones									
¿La empresa busca implementar acciones en sus operaciones que buscan reducir las emisiones?			X	X					X
Gestión de residuos									
¿Utiliza alguno de los siguientes métodos de eliminación de residuos? Reciclaje			X	X					X
¿Utiliza alguno de los siguientes métodos de eliminación de residuos? Compostaje	X					X			X
¿La empresa vende residuos a terceras empresas, que los utilizan como insumo en sus procesos?			X	X					X
¿Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa?	X					X			X
Aspecto social									
Comunidad									
¿La empresa organiza o patrocina campañas para mejorar la salud en la sociedad?			X		X				X
¿La empresa posee un programa de voluntariado y estimula a sus colaboradores a participar?	X					X			X
Derechos humanos									
¿Discute asuntos de derechos humanos con los proveedores y los estimula a cumplir con las leyes?			X			X		X	
¿Los nuevos proveedores han sido examinados en función de criterios relativos a los derechos humanos?			X			X		X	

4.2.1. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible identificadas en el aspecto económico-empresarial

Como se mencionó previamente en el capítulo tres, se ha considerado como buenas prácticas en gestión sostenible aquellas preguntas que se respondieron con “Sí” y/o “En parte” por las tres empresas participantes. En este sentido, se identificó 11 buenas prácticas ejecutadas, las cuales han sido detalladas en la Tabla 8. Todas las empresas estudiadas han

cumplido, en su totalidad o parcialmente, con todas las buenas prácticas vinculadas a las políticas, procedimientos y regulaciones, así como a los reportes financieros y auditorías. Sin embargo, las empresas aún tienen buenas prácticas por implementar a futuro relacionadas a la misión, visión, valores y ética, así como a la prevención de la corrupción. En estos dos últimos subaspectos se encontró que algunas de las empresas no han iniciado acción alguna sobre ciertas prácticas. Por ejemplo, implementar políticas o procedimientos para sancionar actos de corrupción o mecanismos de denuncia ante actos poco éticos o ilícitos.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo mencionado por el autor Martínez (2014) en el capítulo dos sobre la transparencia en la información que está ligada al establecimiento de regulaciones y auditorías como buenas prácticas. También los autores Severiche et al. (2017) mencionaron que la sostenibilidad es aplicable a la cadena de suministros, como al área financiera, lo cual está vinculado con las buenas prácticas de políticas y procedimientos que se han encontrado en los establecimientos estudiados. En cuanto a los subaspectos aún no implementados como la misión, visión, valores y ética, los autores Severiche et al. (2017), mencionaron que las empresas deben tener un comportamiento ético, el cual debe estar correlacionado con el desarrollo económico.

Además, en la Figura 8 se ha detallado la cantidad de las buenas prácticas económico-empresariales implementadas ya sea en su totalidad, parcialmente o no implementadas aún según las empresas participantes. En general, se identificó que, si bien las tres empresas han ejecutado buenas prácticas en su totalidad en los cuatro subaspectos estudiados, no hubo necesariamente coincidencia en el tipo de buena práctica llevada a cabo. También cabe destacar que la cantidad de potenciales buenas prácticas aún no implementadas en este aspecto es bajo. Solo la juguería Disfruta aún tiene por implementar algunas buenas prácticas, mientras que las juguerías La Lúcumá y La Naranja tiene implementadas las buenas prácticas propuestas ya sea en su totalidad o de manera parcial.

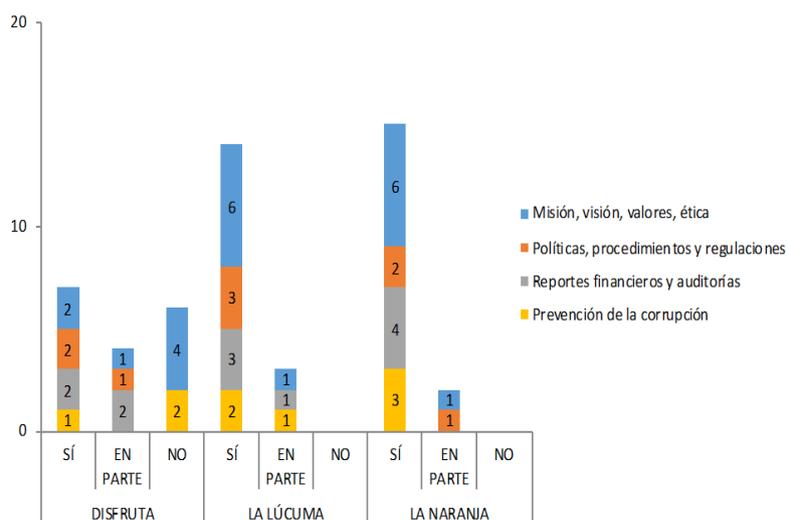
Tabla 8

*Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Económico-Empresarial**Identificadas por Empresa según Cuestionario*

	Disfruta	La Lúcumá	La Naranja
La empresa tiene definidas su misión, visión y valores.	X	X	X
En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.	X	X	X
La misión y visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (carteles, sitio web, publicaciones, entre otros).	X	X	X
La empresa cuenta con política de remuneración.	X	X	X
La empresa cuenta con procedimientos formales y claros de promoción e incremento salarial.	X	X	X
En los últimos años, la empresa aumentó el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente.	X	X	X
La empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados.	X	X	X
La empresa realiza auditorías internas y externas periódicamente de sus resultados.	X	X	X
La empresa cuenta con procedimientos de rendición de cuentas de los resultados económicos.	X	X	X
En el último año fiscal la empresa promovió una reunión para la presentación y aprobación de su rendición de cuentas.	X	X	X
La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos.	X	X	X

- ✓ Políticas, procedimientos y regulaciones.
- ✓ Reportes financieros y auditorías.

- ↑ Misión, visión, valores y ética.
- ↑ Prevención de la corrupción.



Implementación total de buenas prácticas

La Naranja	La Lúcumá	Disfruta
15 / 17	14 / 17	7 / 17
87%	82%	42%

Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con misión, visión y valores. • Su misión incluye aspectos de RSE. • Difusión interna y externa.
Políticas de Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con política de remuneración. • Procedimientos de promoción claros. • Incremento salario mínimo en relación al vigente.
Reporte Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Balance contable al cierre de resultados. • Auditorías internas y externas de resultados. • Procedimiento de rendición de cuentas. • Reunión para presentación y aprobación de resultados.
Prevención de Corrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelarían contratos por considerar los mismos o la empresa contratante éticamente incorrectos.

Figura 8. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto económico-empresarial.

Asimismo, en la Figura 8 se observó que la cantidad de buenas prácticas implementadas no implica el liderazgo en el subaspecto debido a que dichas cantidades han sido calculadas en base a la totalidad de buenas prácticas por aspecto y no por subaspecto. Por ejemplo, en relación con misión, visión, valores y ética se identificó que, si bien La Lúcumá y La Naranja implementaron un total de seis buenas prácticas, esto solo representa el 86% de dicho subaspecto. Mientras que con respecto a la prevención de la corrupción La Naranja implementó, por ejemplo, tres de las buenas prácticas propuestas, lo que representa el 100% del subaspecto. Teniendo este enfoque presente, no se encontró un subaspecto que destaque del resto. Por el contrario, se apreció que existe heterogeneidad en la cantidad de buenas prácticas por subaspecto implementadas en cada empresa.

Se analizó el aspecto económico-empresarial según el nivel de implementación de las buenas prácticas correspondientes sin considerar los tipos de subaspectos. De acuerdo con los resultados, la implementación total de buenas prácticas representa el mayor porcentaje en cada una de las empresas estudiadas. Dichos porcentajes representan el 87% (15 buenas prácticas), 82% (14 buenas prácticas) y 42% (siete buenas prácticas) del total analizado por empresa. Sin embargo, cuando se analizó la cantidad de respuestas por nivel de implementación, obtenidas según los subaspectos abordados, los resultados fueron distintos.

La revisión de los resultados también permitió analizar el aspecto económico-empresarial por coincidencia entre las empresas en el nivel de implementación de las buenas prácticas individuales. En relación con las buenas prácticas totalmente implementadas, se identificó que seis de ellas son desarrolladas por las tres empresas y son las siguientes: (a) la empresa tiene definidas su misión, visión y valores; (b) en la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial; (c) la empresa cuenta con política de remuneración; (d) la empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados; (e) la empresa cuenta con procedimientos de rendición de cuentas de los

resultados económicos; y (f) la empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos.

En relación con las buenas prácticas no implementadas, seis buenas prácticas no se han implementado en una de las empresas. Dichas buenas prácticas son: (a) la empresa dispone de un Código de Ética o Conducta formal; (b) en los diagnósticos de clima laboral (evaluación 360, etc.) se evalúan cuestiones éticas; (c) existen mecanismos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas; (d) la empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole; (e) posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas; y (f) existe la política de informar sobre toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.

4.2.2. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible identificadas en el aspecto ambiental

El análisis del total de buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto ambiental realizadas reveló que solo cuatro de las 34 buenas prácticas propuestas han sido implementadas por las tres empresas participantes. Entre ellas destaca el tratamiento de aguas residuales o el monitoreo de sus indicadores de consumo de energía. Esto podría significar que el aspecto ambiental no representa una prioridad para la mayoría de las juguerías estudiadas, ya sea por desconocimiento sobre las acciones a implementar o por complejidad en su ejecución. Todas las empresas estudiadas han cumplido, en su totalidad o parcialmente, con dos de las buenas prácticas vinculadas a la gestión y procesos de la empresa, así como con dos de las buenas prácticas vinculadas a la gestión del agua. El detalle de las buenas prácticas ejecutadas se encuentra especificado en la Tabla 9.

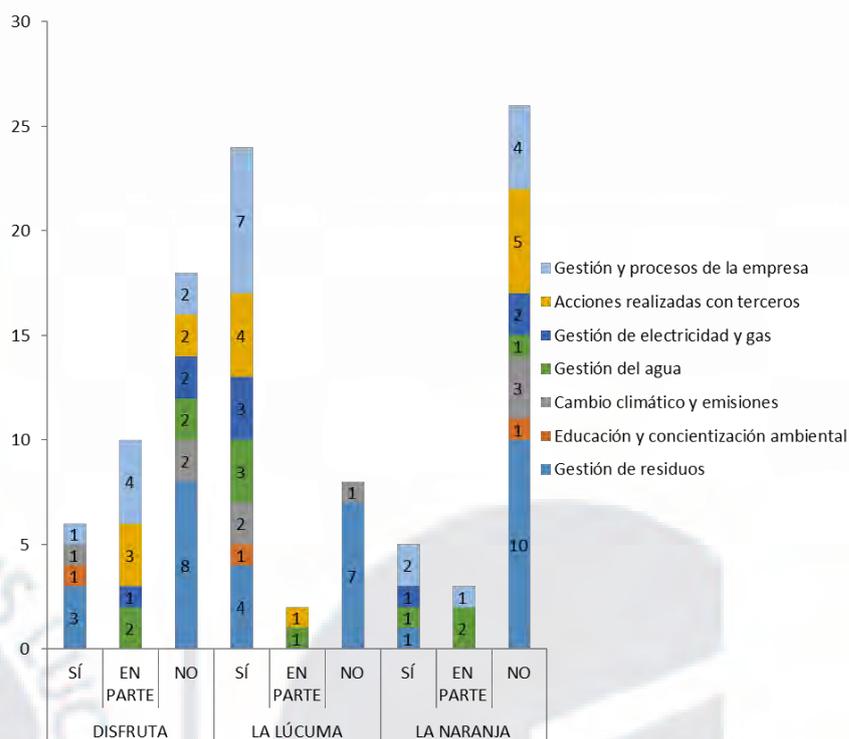
Tabla 9

Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Ambiental Identificadas por Empresa según Cuestionario

	Disfruta	La Lúcumá	La Naranja
Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos (ejemplo: productos de fumigación) en la empresa.	X	X	X
La empresa identifica oportunidades de mejora en los procesos de gestión ambiental por medio de evaluación de resultados.	X	X	X
Controla el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua.	X	X	X
Existe una campaña de consumo responsable del agua que involucre a colaboradores y visitantes.	X	X	X

Adicionalmente, en la Figura 9 se ha detallado la cantidad de las buenas prácticas ambientales implementadas ya sea en su totalidad, parcialmente o no implementadas aún según las empresas participantes. En general, se identificó que, el nivel de ejecución de los siete subaspectos es inconsistente entre las tres empresas, esto quiere decir que no existe una tendencia que predomine entre las tres juguerías estudiadas. Además, se observó una clara diferencia entre los resultados obtenidos por La Lúcumá en comparación con Disfruta y La Naranja, las cuales tienen varias buenas prácticas por llevar a cabo o mejorar. Las buenas prácticas identificadas para La Lúcumá en esta dimensión coinciden con lo propuesto por el Sindicato Unión General de Trabajadores (s.f, el Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón (2004) y Rainforest Alliance (2012a) al involucrar la gestión eficiente de recursos naturales y el manejo de residuos. Sin embargo, las tres empresas prácticamente no han implementado aún tanto las prácticas señaladas por Kilbourne (2011) vinculadas al cambio climático, como las prácticas ambientales mencionadas por Rainforest Alliance (2012b) con relación al monitoreo de la contabilidad ambiental.

- ✓ Gestión y procesos de la empresa: 2.
- ✓ Gestión del agua: 2.



Implementación total de buenas prácticas	No implementación total de buenas prácticas	
La Lúcumá	La Naranja	Disfruta
24 / 34	26 / 34	18 / 34
69%	76%	56%

Contaminación	<ul style="list-style-type: none"> Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos (ejemplo: productos de fumigación) en la empresa.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> La empresa identifica oportunidades de mejora en los procesos de gestión ambiental por medio de evaluación de resultados.
Agua	<ul style="list-style-type: none"> Controla el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua. Existe una campaña de consumo responsable del agua que involucre a colaboradores y visitantes.

Figura 9. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto ambiental.

Se ha analizado el aspecto ambiental según el nivel de implementación de las buenas prácticas correspondientes sin considerar los tipos de subaspectos. Los resultados señalan que la empresa La Lúcumá tiene implementado el 69% (24 buenas prácticas) representando la mayor cantidad de buenas prácticas en este aspecto. Por el contrario, la empresa La Naranja no ha implementado un 76% (26 buenas prácticas) representando la mayor cantidad de buenas prácticas no implementadas en este aspecto, seguido de Disfruta con un 56% (18 buenas prácticas) de buenas prácticas no desarrolladas.

La revisión de los resultados también permitió analizar el aspecto ambiental por coincidencia entre las empresas en el nivel de implementación de las buenas prácticas individuales. En relación con las buenas prácticas totalmente implementadas, se identificó que ninguna de ellas está implementada en las tres empresas. Y, en relación con las potenciales buenas prácticas no implementadas, seis de ellas no se han implementado en las tres empresas. Dichas buenas prácticas son: (a) la empresa realiza inversiones en tecnología focalizada en la eficiencia por medio de adecuaciones en las instituciones, procesos y productos para minimizar las fuentes contaminantes; (b) utiliza la recuperación, incluida la recuperación energética, como método de eliminación de residuos; (c) utiliza la incineración (combustión masiva) como método de eliminación de residuos; (d) utiliza la inyección en pozos de profundidad como método de eliminación de residuos; (e) utiliza el vertedero como método de eliminación de residuos; y (f) utiliza el almacenamiento in situ como método de eliminación de residuos.

4.2.3. Resultados sobre buenas prácticas identificadas en gestión sostenible en el aspecto social

La cantidad de buenas prácticas implementadas por todas las empresas estudiadas ya sea en su totalidad o de manera parcial, representó un total de 18 de 31. El resultado detallado ha sido incluido en la Tabla 10. Las buenas prácticas identificadas están vinculadas a los

proveedores, colaboradores, la comunidad y al balance social. Por otra parte, las potenciales buenas prácticas sobre aspectos generales y derechos humanos deben trabajarse aún. Las buenas prácticas identificadas en esta dimensión coinciden con lo propuesto por Kras (1994) al buscar estas empresas la equidad en la sociedad sin diferencias o discriminaciones, así como con lo propuesto por Rezaee y Rezaee (2014) y Rainforest Alliance (2012a; 2012b) al contribuir a la economía local a través del desarrollo de sus colaboradores y la creación de oportunidades laborales. Sin embargo, con relación a lo mencionado por Cajiga (s.f.) solo se identificó una coincidencia parcial ya que las buenas prácticas del sector están más orientadas a los clientes internos que a los externos.

En la Figura 10 se ha detallado la cantidad de las buenas prácticas sociales implementadas ya sea en su totalidad, parcialmente o no implementadas aún, según las empresas participantes. En general, se identificó que, las acciones ejecutadas por los participantes están principalmente enfocadas a los colaboradores. Por otra parte, las potenciales buenas prácticas aún no ejecutadas están más relacionadas a la comunidad.

Se ha analizado el aspecto social según el nivel de implementación de las buenas prácticas correspondientes sin considerar los tipos de subaspectos. Si bien la implementación total de buenas prácticas representa el mayor porcentaje en cada una de las empresas estudiadas, dichos porcentajes presentaron una clara variación entre las empresas. Los porcentajes obtenidos fueron 39% (12 buenas prácticas), 61% (19 buenas prácticas) y 71% (22 buenas prácticas) del total analizado por empresa.

La revisión de los resultados también permitió analizar el aspecto social por coincidencia entre las empresas en el nivel de implementación de las buenas prácticas individuales. En relación con las buenas prácticas totalmente implementadas, se identificó que ocho de ellas están implementadas en las tres empresas. Estas son: (a) la empresa busca

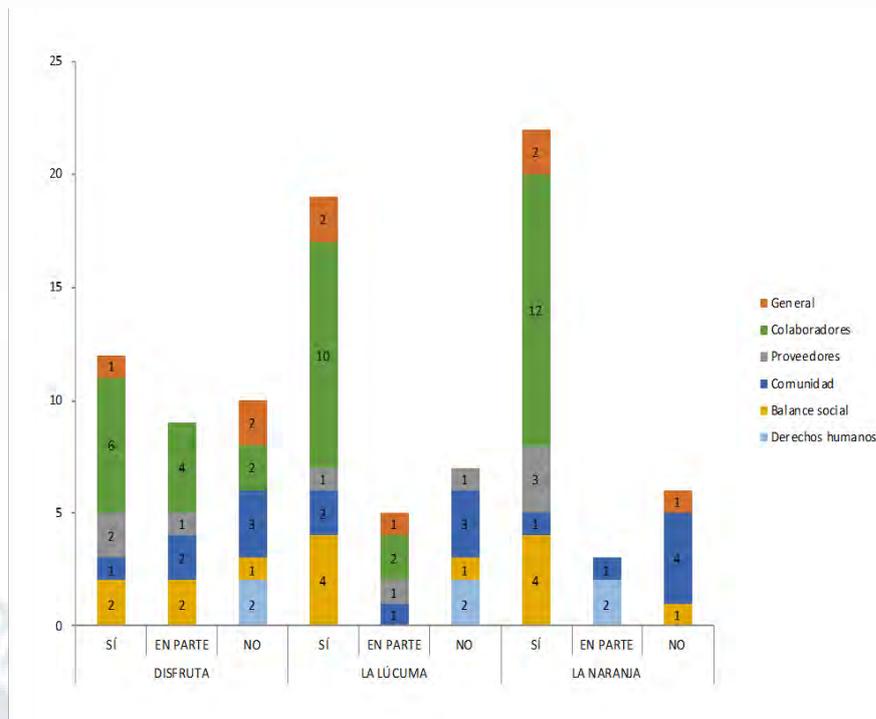
Tabla 10

Buenas Prácticas para la Gestión Sostenible en el Aspecto Social Identificadas por Empresa según Cuestionario

	Disfruta	La Lúcuma	La Naranja
La empresa cuenta con una política de compras establecida que favorece a los proveedores locales.	X	X	X
La empresa busca mantener relaciones permanentes con sus proveedores y así apoyarlos en su desarrollo.	X	X	X
Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores más allá de las exigencias legales.	X	X	X
La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.	X	X	X
Existe una política de dar oportunidades a discapacitados, jóvenes y a mujeres.	X	X	X
La empresa desarrolla programas que tienen como objetivo la reducción de riesgos y mejoras en el ambiente de trabajo que benefician a colaboradores y prestadores de servicios.	X	X	X
Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	X	X	X
La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.	X	X	X
La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los jefes son evaluados por su equipo a cargo.	X	X	X
La empresa respeta las horas de la jornada de trabajo de los colaboradores.	X	X	X
La empresa compensa las horas extras de todos los colaboradores de forma regular y registrada.	X	X	X
La empresa cuenta con políticas y procedimientos que regulan su sistema de gestión de las relaciones laborales	X	X	X
La empresa mantiene su participación activa en instituciones que buscan invertir en el crecimiento y bienestar de la comunidad.	X	X	X
La empresa promueve el consumo de productos locales y socializa con el cliente esta práctica sostenible.	X	X	X
Se toma en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios.	X	X	X
La empresa mantiene un sistema de registros de demandas y quejas, y un control sobre el tratamiento de cada asunto.	X	X	X
La empresa realiza evaluación del riesgo a la salud humana de productos y servicios antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción.	X	X	X
En situaciones de fallas o peligros imprevistos, la empresa retira todos sus productos y/o interrumpe la presentación del servicio rápidamente.	X	X	X

- ✓ Colaboradores.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Balance Social.
- ✓ Comunidad.

↑ Derechos Humanos.



Implementación total de buenas prácticas	
La Naranja	La Lúcumá
22 / 31	19 / 31
71%	61%
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Política de compras proveedores locales. • Relación con proveedores y promoción de su desarrollo.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales más allá de la norma. • Política contra la discriminación. • Política de oportunidad a discapacitados, jóvenes y mujeres. • Evaluación de satisfacción 360. • Respeto jornada laboral y pago de horas extras.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza institucional para el desarrollo de la comunidad. • Promueve consumo de productos locales.
Balance Social	<ul style="list-style-type: none"> • Se toma en cuenta opinión del cliente. • Sistema de recojo de demandas y quejas. • Evaluación de riesgo a la salud de productos. • En caso de falla, se retira producto rápidamente.

Figura 10. Resultados sobre buenas prácticas en gestión sostenible en el aspecto social.

mantener relaciones permanentes con sus proveedores y así apoyarlos en su desarrollo; (b) existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores más allá de las exigencias legales; (c) se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos; (d) la empresa respeta las horas de la jornada de trabajo de los colaboradores; (e) la empresa compensa las horas extras de todos los colaboradores de forma regular y registrada; (f) la empresa promueve el consumo de productos locales y socializa con el cliente esta práctica sostenible; (g) la empresa mantiene un sistema de registros de demandas y quejas, y un control sobre el tratamiento de cada asunto; y (h) en situaciones de fallas o peligros imprevistos, la empresa retira todos sus productos y/o interrumpe la presentación del servicio rápidamente.

En relación con las potenciales buenas prácticas no implementadas, tres buenas prácticas no se han implementado en las tres empresas. Estas son: (a) la empresa destina recursos económicos y no económicos para programas de apoyo comunitario y/u ONG; (b) la empresa realiza evaluaciones periódicas de los resultados y los avances de los compromisos voluntarios que apoya; y (c) se han difundido los resultados o las conclusiones principales de las encuestas de satisfacción de los clientes.

4.2.4. Detalle sobre buenas prácticas implementadas por las empresas

Adicionalmente a las buenas prácticas identificadas a través del cuestionario formulado para esta investigación, las empresas detallaron las iniciativas que vienen gestionando y están incluidas dentro del instrumento de manera general. A continuación, se listará las buenas prácticas identificadas por aspecto:

- Aspecto Ambiental:
 - Utilización de trampas de grasa en el lavadero de la cocina.
 - Uso de envases de vidrio para la distribución de jugos.
 - Disminución del uso de sorbetes en sus locales.

- Capacitación sobre aspectos ambientales en la municipalidad del distrito donde están ubicados los locales.
 - Utilización de recibos de agua para el monitorio del consumo de este recurso.
 - Compra de artefactos especializados para el procesamiento de jugos que optimizan el consumo de energía.
- Aspecto social
 - Desarrollo y línea de carrera para el personal de la empresa.

4.2.5. Caso de la empresa Disfruta

Historia. Esta iniciativa de negocio comenzó en el año 2005 como un proyecto de tesis. Dos años después de haber terminado la tesis, los responsables de este proyecto decidieron hacer realidad su plan de negocio, abriendo su primer local en San Borja, Lima, Perú (“Disfruta, una juguería,” s.f.). Este sería el inicio de lo que en el 2018 es una de las cadenas de juguerías más importantes. Disfruta cuenta con más de 30 locales de los cuales 23 son franquicias, 10 se encuentran en el país fuera de Lima, y tres se ubican en el extranjero, dos en Chile y uno en Panamá. Desde el inicio, el crecimiento de Disfruta fue sostenido. Al poco tiempo de haber inaugurado su primer local, abrieron su primer local fuera de Lima en la ciudad de Chiclayo. En el 2007, año en que se comenzó a experimentar el crecimiento de los centros comerciales, Disfruta optó por el formato retail, el cual mantiene hasta el día de hoy (“Disfruta, una juguería,” s.f.).

Productos. La carta de Disfruta brinda más de 16 combinaciones de zumos y batidos con identidad propia; además de encontrar sándwiches, ensaladas de frutas y de verduras postres, wraps y tés frutados.

Competidores. Entre los principales competidores se encuentra Frutix o La Gran Fruta, entre otros.

Mercado. El negocio está enfocado hacia todos los niveles socio económicos (Gines, 2015). Sin embargo, Stakeeff, presidente de la Cámara de Comercio de Lima refirió que estos negocios están dirigidos a los sectores A, B, C de la población quienes están en busca de nuevas experiencias de atención con productos variados y con una presentación particular (“Juguerías al paso,” 2009). Otra investigación realizada arrojó que el 60% de los clientes del establecimiento son jóvenes de hasta 20 años (Villena, 2010).

Mejores prácticas a lo largo de la historia. Disfruta transformó el concepto de juguería tradicional de barrio alineando su estilo al de las mejores franquicias del mundo como Starbucks. La innovación es el valor agregado de sus productos (Villena, 2010). Esto se ve reflejado en el lanzamiento de jugos pensados para cada estilo de vida de los clientes, como: el deportista, la futura madre y el estudiante; brindando la posibilidad de añadir panela, chía, linaza y otros. Desde que Disfruta incursionó en el mercado local, ha ido reinventándose año tras año, alineando sus buenas prácticas hacia lo saludable y la responsabilidad social. Es importante destacar que compran las frutas directamente de los productores promoviendo el comercio justo y garantizando la calidad de sus productos (“Disfruta, una juguería,” s.f.). De igual manera, Disfruta estableció la política de mantener máximo dos días la fruta conservada. Finalmente, se alineó a una nueva tendencia mundial que apuesta por lo ecológico y ha dejado de entregar sus productos en vasos de plástico y lo ha reemplazado por envases de vidrio no retornable (Gines, 2015).

Análisis de resultados. Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de medición arrojaron que, en el aspecto económico-empresarial, Disfruta ha implementado al menos una buena práctica en su totalidad relacionada con los cuatro subaspectos propuestos. Esto fue señalado en la Figura 11. A continuación se señalarán las buenas prácticas en estos cuatro subaspectos: (a) la empresa tiene definidas su misión, visión y valores; (b) en la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial; (c) la

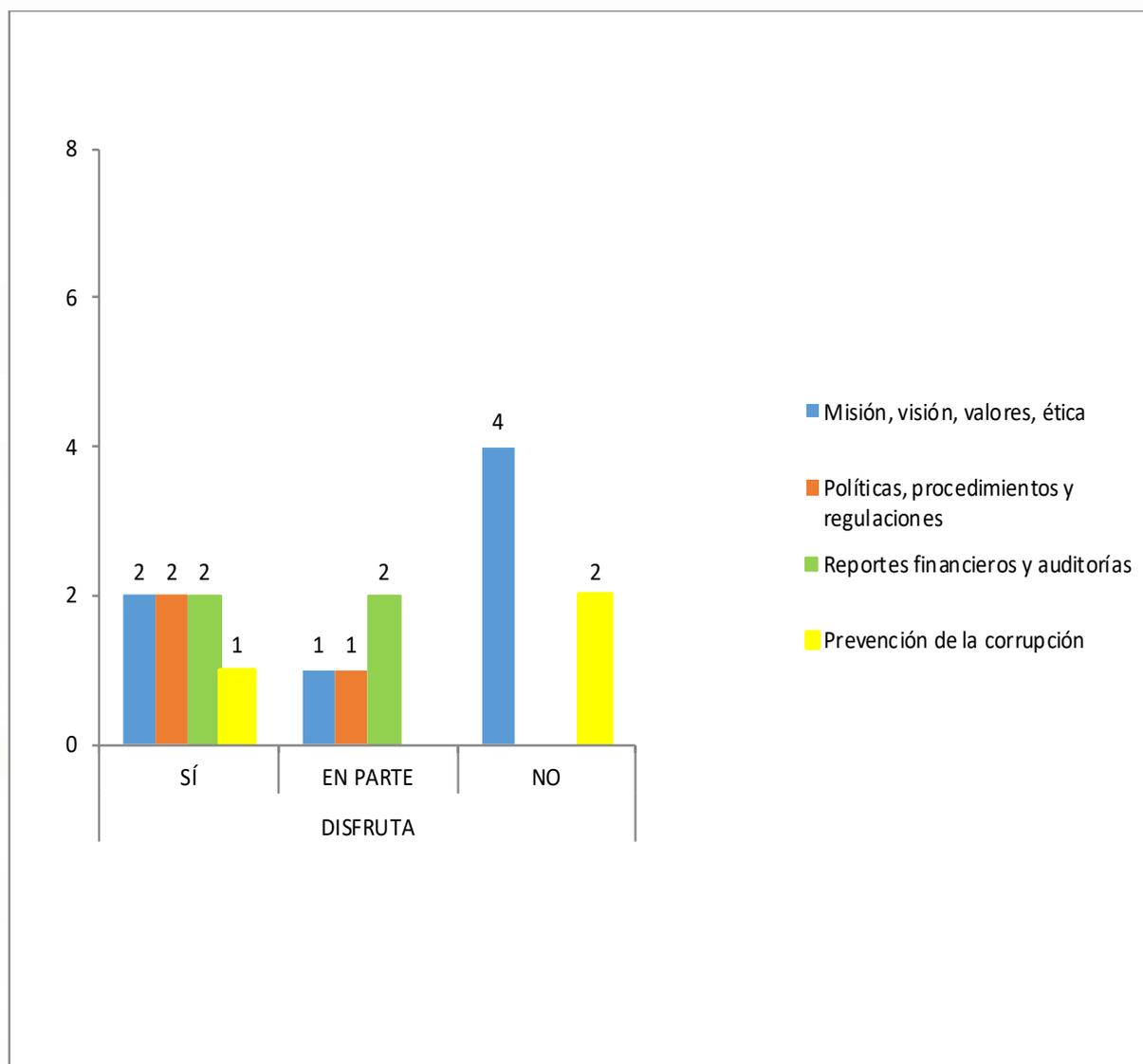


Figura 11. Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto económico-empresarial

empresa cuenta con política de remuneración; (d) en los últimos años, la empresa aumentó el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente; (e) la empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados; (f) la empresa cuenta con procedimientos de rendición de cuentas de los resultados económicos; y (g) la empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos. Estas prácticas identificadas demuestran que Disfruta tiene un conocimiento

sobre gestión sostenible y que lo aplica a la misma. Por ejemplo, es importante que la empresa haya incluido la gestión sostenible dentro de sus pilares, como lo son la misión y visión. Sin embargo, aún no ha implementado buenas prácticas relacionadas con la denuncia de conductas poco éticas, ilícitas o de acoso sexual, situación que vulnera a los colaboradores. Además, si bien la empresa Disfruta señaló saber cómo reaccionar ante posibles prácticas corruptas, no cuenta con políticas y/o procedimientos claramente establecidos.

Con respecto al aspecto ambiental, se observó que Disfruta cuenta con una baja cantidad de buenas prácticas implementadas en su totalidad. Esto ha sido detallado en la Figura 12. Si bien la gestión de residuos es la práctica más implementada dentro de Disfruta, la cantidad de buenas prácticas implementadas corresponde a tres, lo que es aún bajo en comparación con las ocho prácticas de gestión de residuos no implementadas. De estas prácticas desarrolladas, se destaca el uso de envases de vidrio para vender los jugos, lo que constituye una práctica innovadora en el sector. Por otro lado, se observó que la gestión de energía y agua no está siendo monitoreada en la empresa, una práctica que podría ser fácilmente implementada en los establecimientos. Por ejemplo, podrían utilizar los recibos de consumo o recibos de compra como indicadores. Con respecto a la relación con terceros, se identificó que Disfruta no genera alianzas con otras instituciones para trabajar planes ambientales, ni evalúa el impacto ambiental de sus proveedores. Ante esto, la empresa debería asegurarse y negociar que sus proveedores tengan prácticas ecoeficientes.

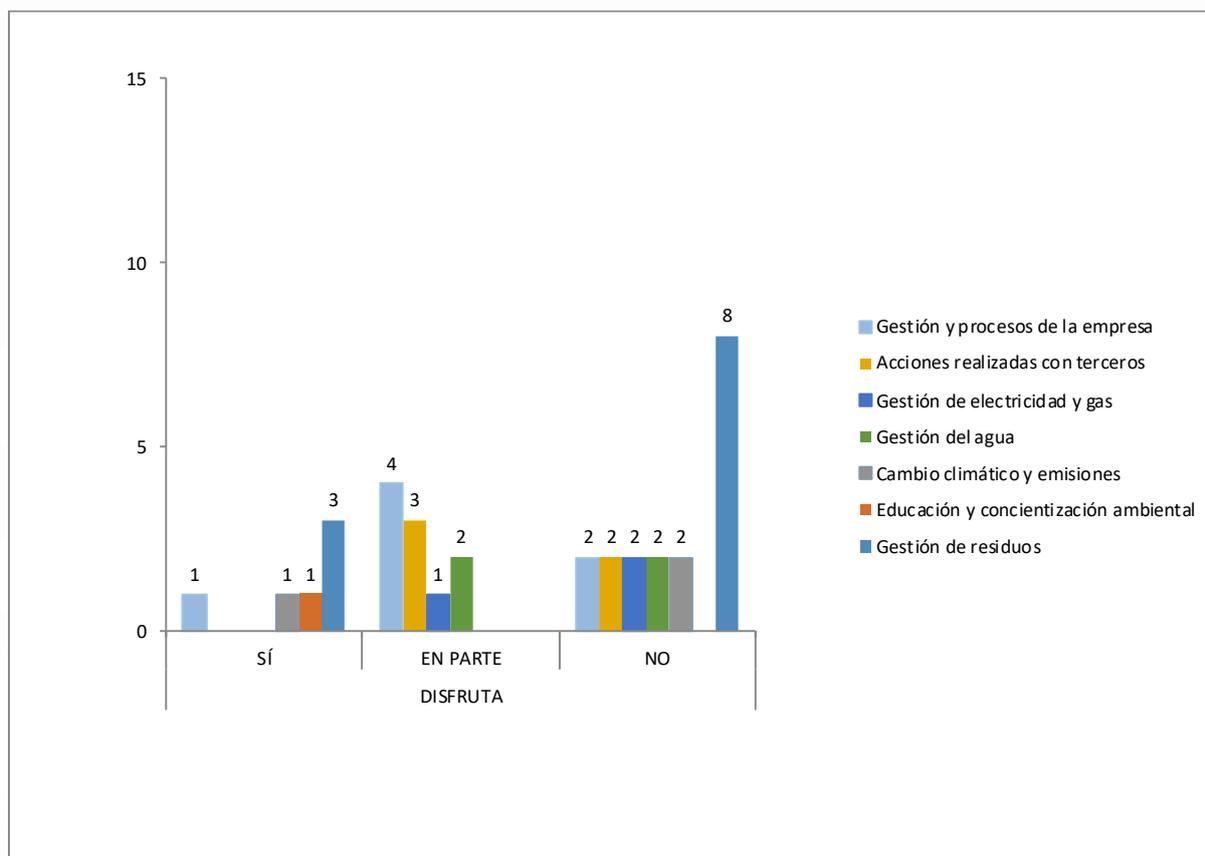


Figura 12. Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto ambiental

Por otra parte, el análisis en el aspecto social arrojó que la mayoría de las buenas prácticas implementadas por Disfruta, ya sea en su totalidad o parcialmente, están vinculadas con los colaboradores. Por ejemplo, la empresa se preocupa de brindar condiciones de trabajo por encima de las exigencias legales. Esto es destacable considerando que el sector juguerías representa un modelo de negocio en crecimiento, el cual por lo general se limita a cumplir con las exigencias legales, pero no va más allá de ellas debido al costo de inversión que esto implicaría. Otro caso es el de su relación con proveedores. Si bien anteriormente se señaló que Disfruta no evalúa a sus proveedores en base a criterios ambientales, los resultados fueron diferentes en cuanto al aspecto social, donde sí se practican algunas buenas prácticas. Caso opuesto es el de las prácticas relacionadas con derechos humanos, ya que ninguna de las alternativas propuestas se encuentra implementada en Disfruta. El estado de implementación de cada uno de los subaspectos sociales se ha desglosado en la Figura 13.

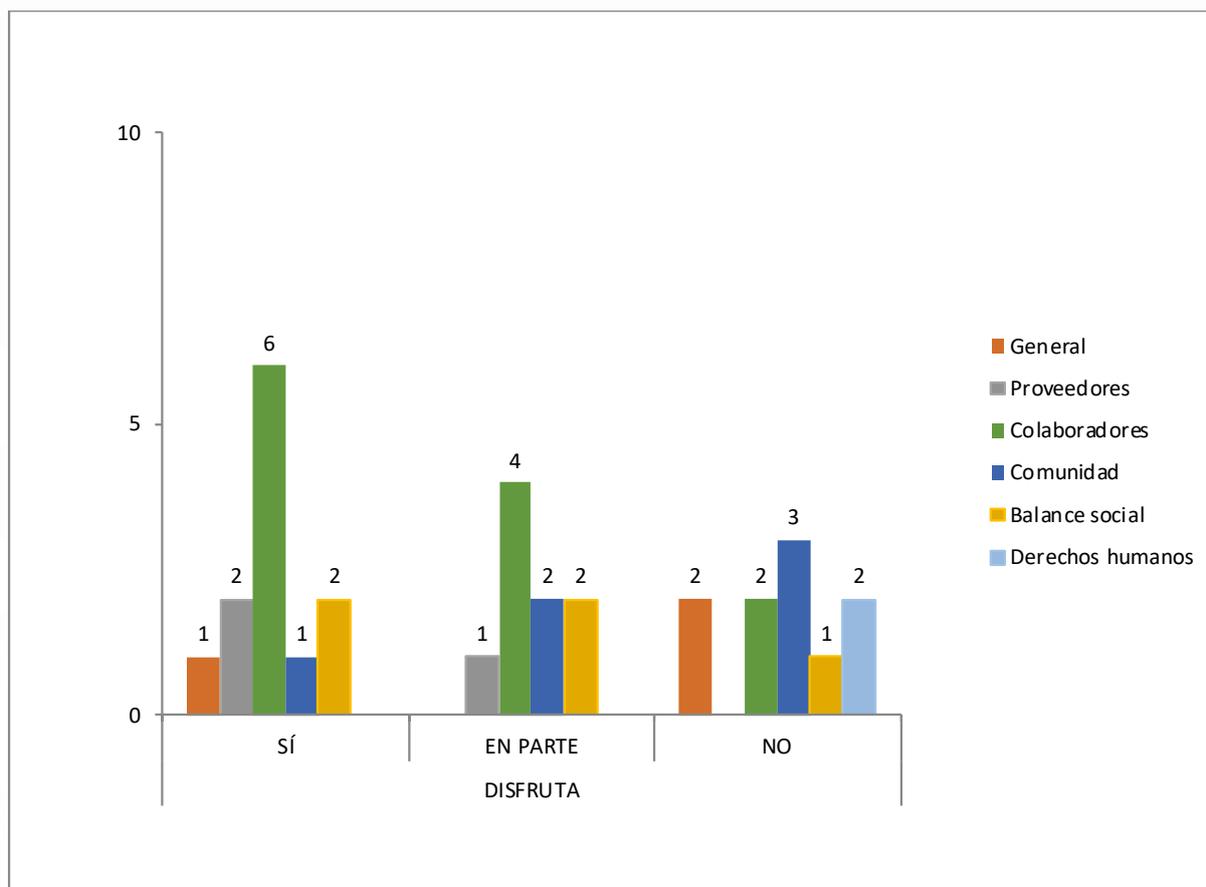


Figura 13. Resultados de la empresa Disfruta en el aspecto social

4.2.6. Caso de la empresa La Lúcumá

Historia. La Lúcumá fue creada en el distrito de San Borja, Lima, Perú hace más de 10 años (MrSitios, s.f.; SUNAT, s.f.). La cantidad promedio de colaboradores entre abril 2017 y marzo 2018 fue de 40 personas (SUNAT, s.f.).

Productos. La carta de La Lúcumá ofrece alrededor de 70 combinaciones de jugos de fruta naturales elaborados a base de frutas como: lúcumá, guanábana, granadilla, fresa, durazno, ciruela, chirimoya, mora, tuna, toronja, plátano, sandía, piña, papaya, naranja, melón, maracuyá (Facebook La Lúcumá, s.f.). Además, La Lúcumá ofrece ensaladas, hamburguesas, chicharrones, platos especiales, sandwiches, salchipapas, piqueos, helados, postres, entre otros (Facebook La Lúcumá, s.f.).

Competidores. Algunos de los competidores de La Lúcumá son juguerías como Frutix o La Gran Fruta, entre otros (La Lúcumá, comunicación personal, 20 de mayo de 2018).

Mercado. El mercado al cual está dirigida La Lúcumá es público de toda edad de los sectores A y B (La Lúcumá, comunicación personal, 20 de mayo de 2018).

Mejores prácticas a lo largo de la historia. Dentro de las buenas prácticas de gestión sostenible que La Lúcumá ha implementado en sus operaciones se destaca que la empresa ofrece salarios por encima del salario mínimo vigente y considera crítico para sus operaciones la constante capacitación de sus colaboradores. En La Lúcumá es importante que sus colaboradores tengan la oportunidad de hacer línea de carrera, por lo cual hacen constante seguimiento a su progreso (La Lúcumá, comunicación personal, 20 de mayo de 2018). Otra buena práctica a destacar consiste en la contratación de personal con discapacidad. Adicionalmente, también se identificó que La Lúcumá trabaja de la mano con las municipalidades locales con la finalidad de capacitarse y mejorar constantemente sus prácticas ambientales. Además, La Lúcumá hace una mejor gestión del agua utilizando agua de pozo para ciertas actividades, así como una trampa de grasa (La Lúcumá, comunicación personal, 20 de mayo de 2018).

Análisis de resultados. Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de medición arrojaron que, en el aspecto económico-empresarial, La Lúcumá ha implementado, ya sea en su totalidad o de manera parcial, todas las buenas prácticas propuestas en los cuatro subaspectos establecidos. Las buenas prácticas vinculadas con la misión, visión, valores y ética de la empresa fueron las más destacadas. Esto la posiciona como una empresa competitiva en cuanto a gestión sostenible en el aspecto económico-empresarial. Asimismo, se destaca la implementación total de buenas prácticas relacionadas con políticas, procedimientos y regulaciones. Por ejemplo, todas las remuneraciones ofrecidas en La Lúcumá se encuentran por encima del salario mínimo vigente. Además, se destaca que, ante la creciente migración de ciudadanos venezolanos en el país, la empresa ha optado por su

contratación y les ofrece los mismos beneficios establecidos. El estado de la implementación de los subaspectos económico-empresariales se ha detallado en la Figura 14.

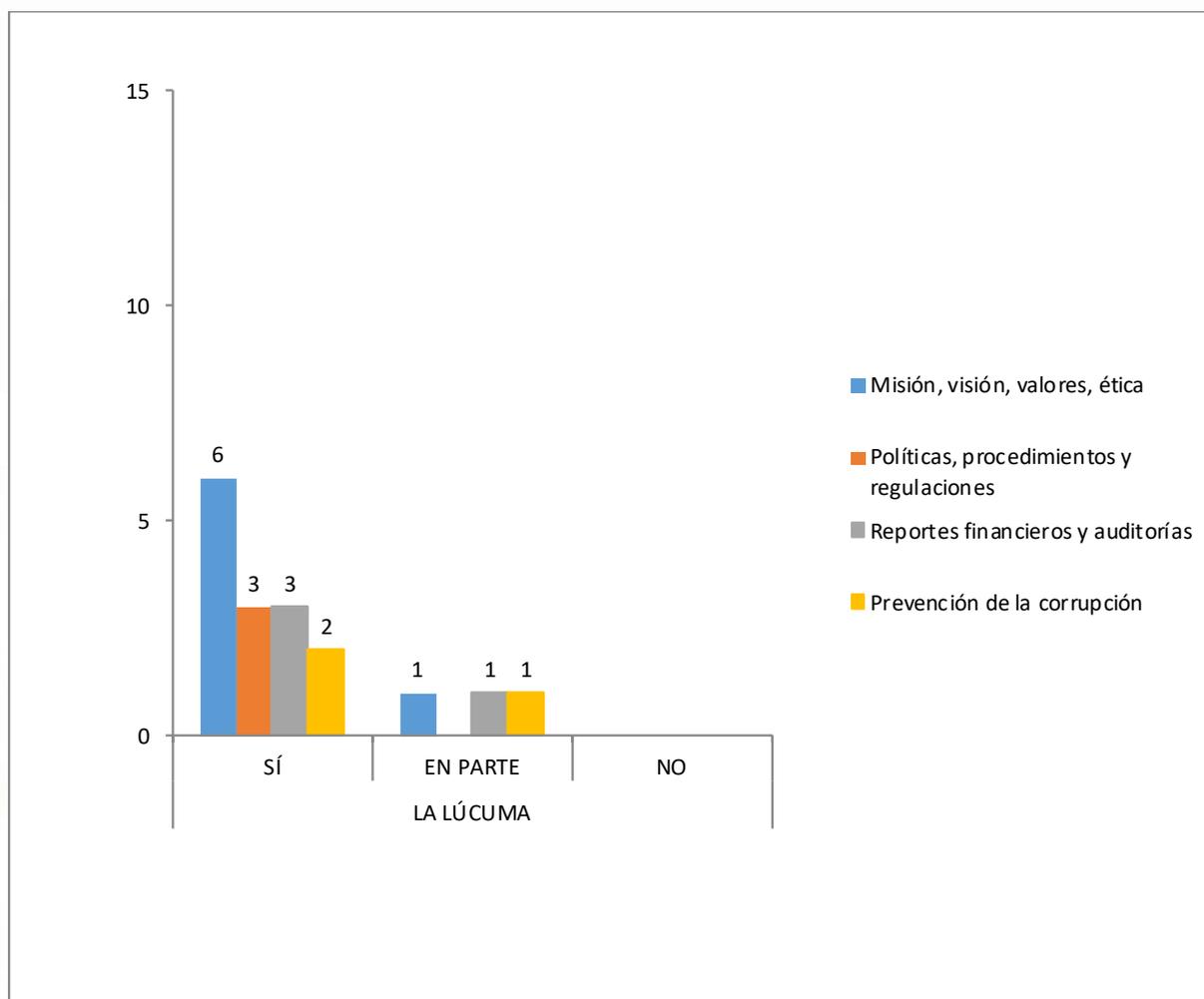


Figura 14. Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto económico-empresarial.

En relación con las buenas prácticas en gestión sostenible relacionadas con el aspecto ambiental, La Lúcumá fue la empresa con el mayor porcentaje de buenas prácticas implementadas en su totalidad. Además, cabe destacar que, si bien La Lúcumá cuenta con diferentes cantidades buenas prácticas implementadas en su totalidad en cada uno de los subaspectos ambientales propuestos, destacan la gestión y procesos de la empresa junto con la educación y concientización ambiental como subaspectos implementados en su totalidad. Por otra parte, las prácticas vinculadas con las acciones realizadas con terceros constituyen otra fortaleza de La Lúcumá debido a que, por ejemplo, ellos realizan continuamente alianzas

con sus municipalidades correspondientes con la finalidad de ejecutar acciones para el cuidado del medioambiente. La gestión del agua también representa otra fortaleza en La Lúcumá. Por ejemplo, como fue previamente mencionado, La Lúcumá utiliza tanto agua de pozo como trampas de grasa para mejorar su nivel de ecoeficiencia. El análisis completo por subaspecto ha sido incluido en la Figura 15.

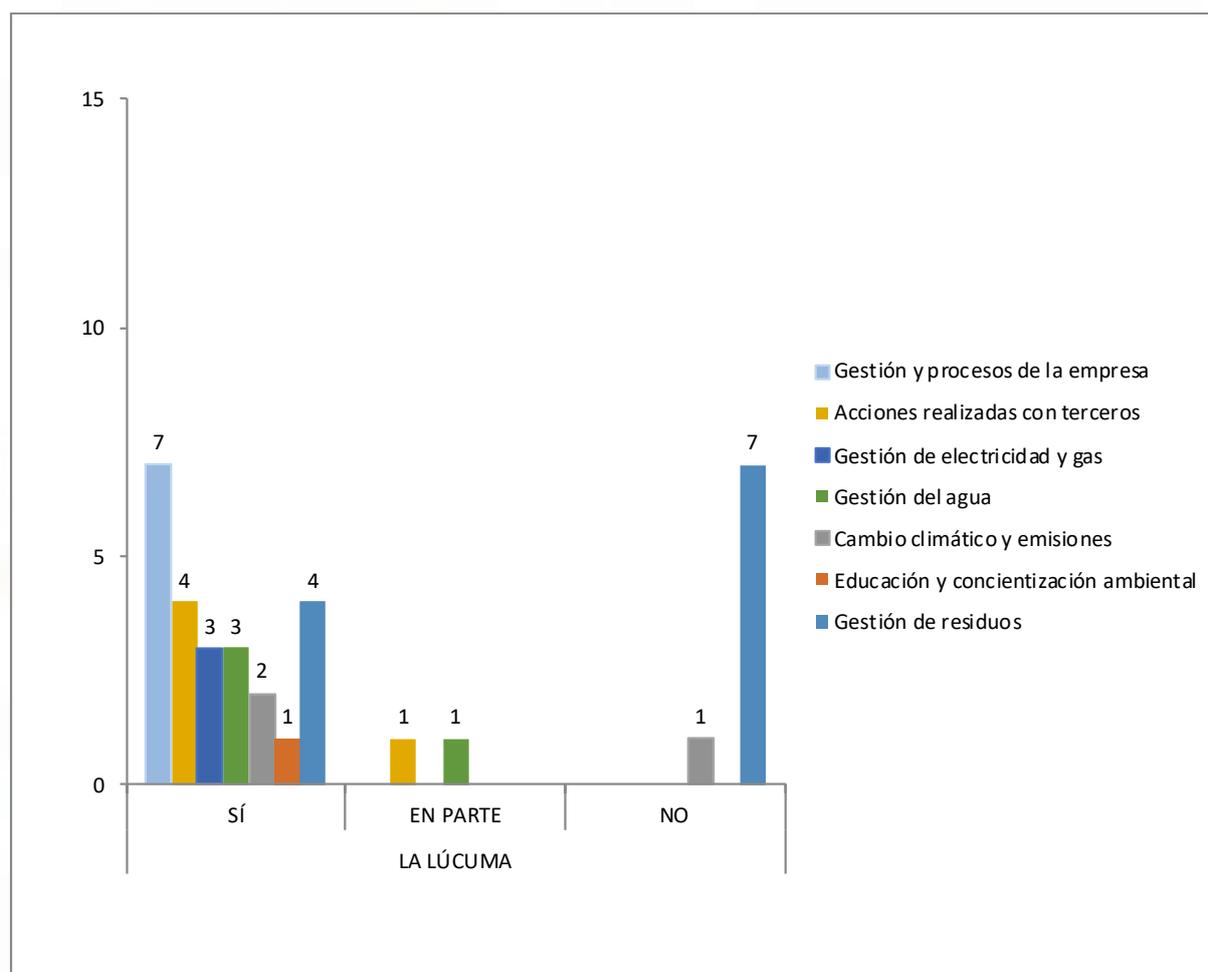


Figura 15. Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto ambiental.

El estado de la gestión sostenible en el aspecto social dentro de la juguería La Lúcumá es variable si se analiza por nivel de implementación. Por ejemplo, todas las prácticas relacionadas con aspectos generales y los colaboradores se encontraron implementadas, ya sea en su totalidad o parcialmente, dentro de La Lúcumá. Un criterio a rescatar es que La Lúcumá ha identificado quienes conforman los grupos de interés vinculados a su organización, no obstante, La Lúcumá no es exigente en cuanto a su evaluación. Esto se ve

reflejado dentro de la buena práctica que no ejecuta en cuanto al subaspecto de proveedores. En relación con los criterios relacionados a los colaboradores se destaca el esfuerzo de la juguería por tener prácticas formales que beneficien a su equipo de trabajo, como por ejemplo el pago de las horas extra. Sin embargo, ninguna de las buenas prácticas relacionadas con los derechos humanos se encuentra implementada en La Lúcumá. Esto constituye un aspecto relevante dentro del aspecto social que se sugiere deben mejorar. El detalle del nivel de implementación de buenas prácticas en el aspecto social se ha detallado en la Figura 16.

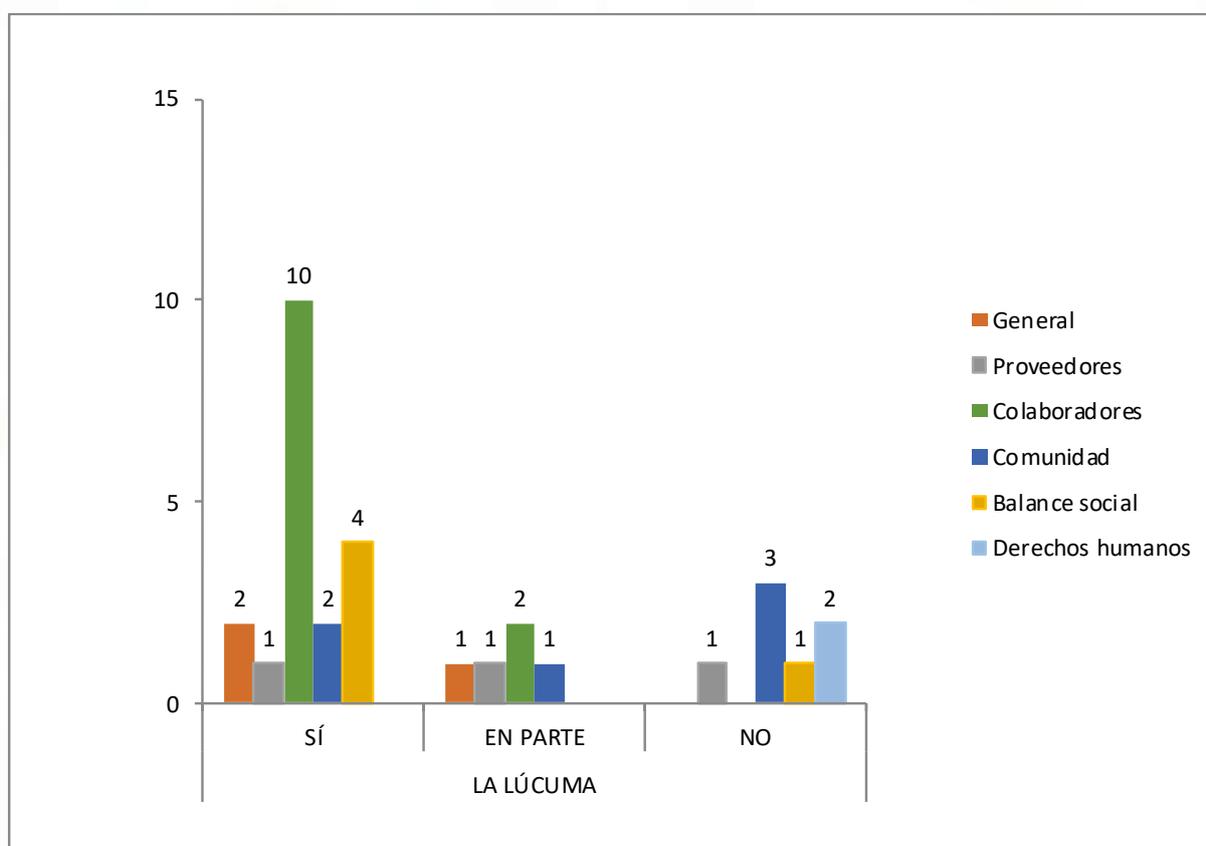


Figura 16. Resultados de la empresa La Lúcumá en el aspecto social.

4.2.7. Caso de la empresa La Naranja

Historia. La Naranja nace por el emprendimiento de dos personas. Por un lado, una profesional de la carrera de administración, con estudios de cocina en Argentina, con cinco años de experiencia en el negocio de restaurantes y con una empresa de catering, quien busca oportunidades para emprender. La otra persona asociada, de nacionalidad ecuatoriana, quien

reside en Perú desde hace ya varios años, profesional de la carrera de publicidad y quien estuvo observando el mercado de los jugos naturales. Ambos se conocen y deciden emprender este negocio juntos. Debido a que no querían empezar de cero, decidieron adquirir la franquicia La Naranja, dado que los peruanos están optando por alimentos más saludables y naturales (Cabanillas, 2012).

Productos. Más de 1500 combinaciones de frutas como la naranja, mandarina, granadilla, tuna, melón, fresa y piña, entre las más populares, así como las que se pueden mezclar con leche como la lúcuma y guanábana, y otros para clientes más exigentes con productos proteínicos o energizantes (Vao.pe, 2013).

Competidores. Algunos de los competidores de La Naranja son juguerías como Frutix o La Gran Fruta, entre otros.

Mercado. Dirigido a niños y adultos de todas las edades que gusten de jugos realizados con zumos naturales y frutas frescas (Vao.pe, 2013).

Mejores prácticas a lo largo de la historia. La juguería La Naranja destaca por tener buenas prácticas vinculadas al monitoreo y gestión del agua. Por ejemplo, a través de los recibos de agua controlan el consumo y les sirve como referencia para monitorear el consumo de los establecimientos. De igual manera, realizan campañas internas para fomentar y concientizar sobre el consumo responsable del agua. Por otro lado, están implementando criterios que les permita realizar una autoevaluación de su gestión que incluya aspectos ambientales (La Naranja, comunicación personal, 21 de abril de 2018).

Análisis de resultados. Los resultados obtenidos en relación con el aspecto económico-empresarial de la gestión sostenible revelaron que La Naranja ha implementado en su totalidad todas las buenas prácticas relacionadas con los reportes financieros y auditorías, así como relacionadas con la prevención de la corrupción. Por otra parte, La Naranja aún tiene la oportunidad de mejorar las potenciales buenas prácticas vinculadas a la

misión, visión, valores y ética de la empresa, así como a las políticas, procedimientos y regulaciones que realiza parcialmente. Esto la posiciona como una empresa referente en este aspecto. En la Figura 17 se ha detallado el nivel de implementación de cada uno de los subaspectos económico-empresariales.

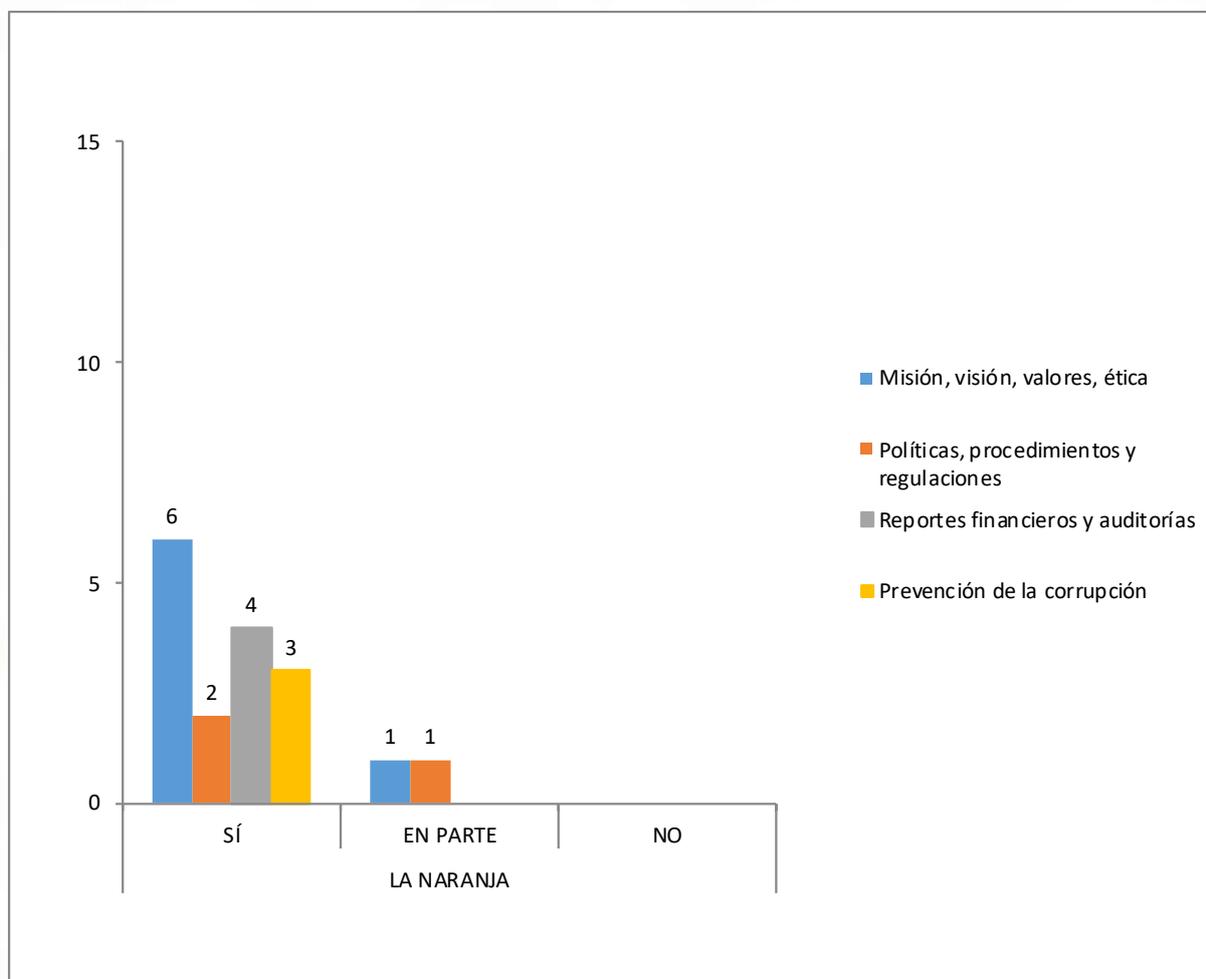


Figura 17. Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto económico-empresarial.

Los resultados sobre el aspecto ambiental arrojaron que La Naranja tiene bajo nivel en cuanto a la implementación de buenas prácticas en este aspecto en comparación con las otras juguerías estudiadas. Estas prácticas no implementadas están asociadas a los siete subaspectos propuestos. En consecuencia, el aspecto ambiental es uno de los que requiere mayor atención por parte de La Naranja. Por otra parte, las buenas prácticas implementadas en su totalidad, aunque mínimamente, por La Naranja estuvieron relacionadas solo con los subaspectos de gestión y procesos de la empresa, gestión de electricidad y gas, gestión del

agua y gestión de residuos. El nivel de implementación de los subaspectos ambientales propuestos se ha incluido dentro de la Figura 18.

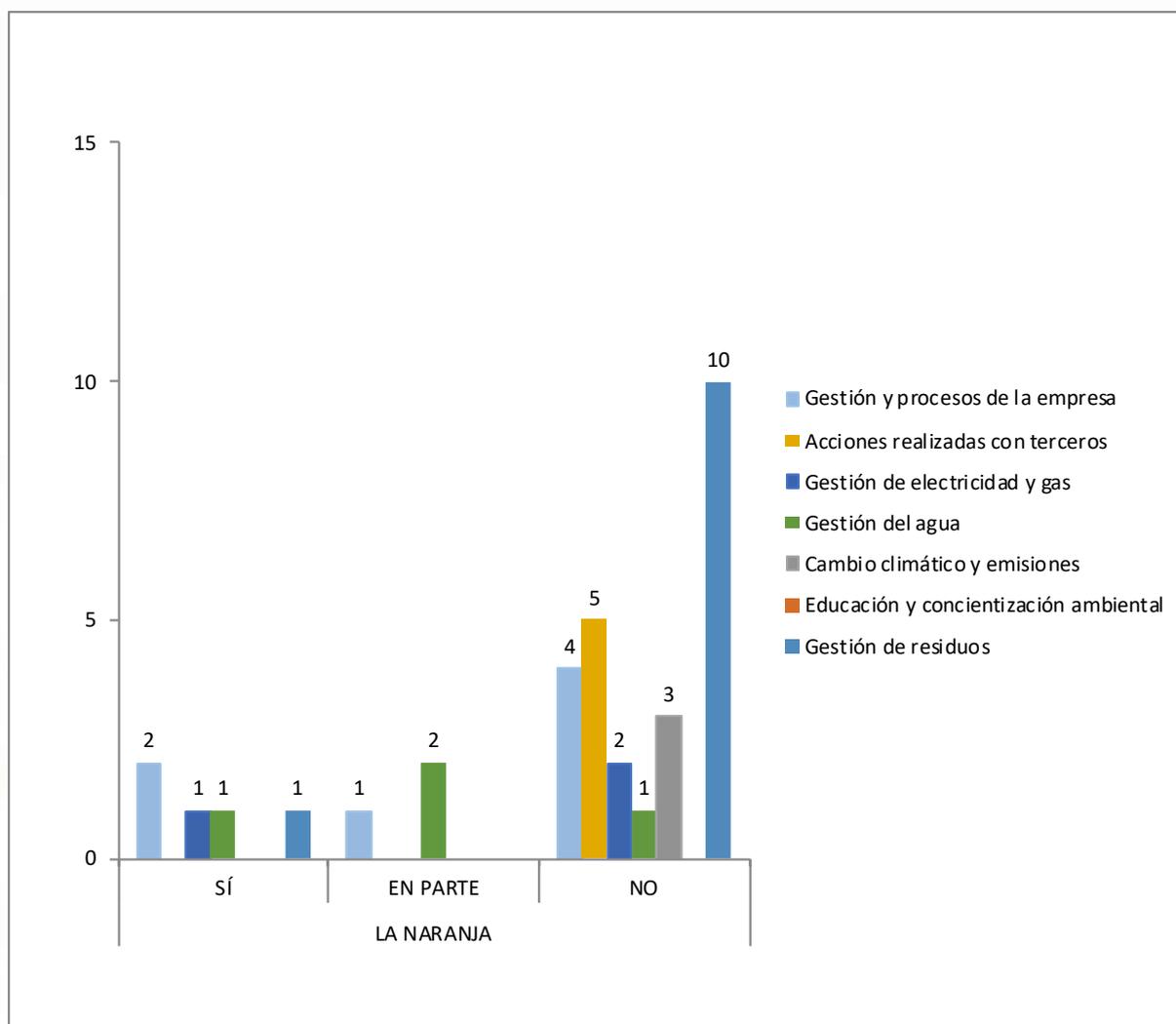


Figura 18. Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto ambiental.

En relación con los resultados de la gestión sostenible en el aspecto social dentro de La Naranja se estableció que esta juguería ha implementado en su totalidad todas las buenas prácticas vinculadas a los colaboradores y proveedores. Además, las buenas prácticas relacionadas a derechos humanos se han ejecutado de manera parcial. Sin embargo, en el subaspecto sobre comunidad el nivel de buenas prácticas implementadas es bajo, destacando la falta de iniciativas sobre campañas de salud o apoyo a la comunidad. En la Figura 19 se ha desglosado el porcentaje de implementación por cada subaspecto social dentro de La Naranja.

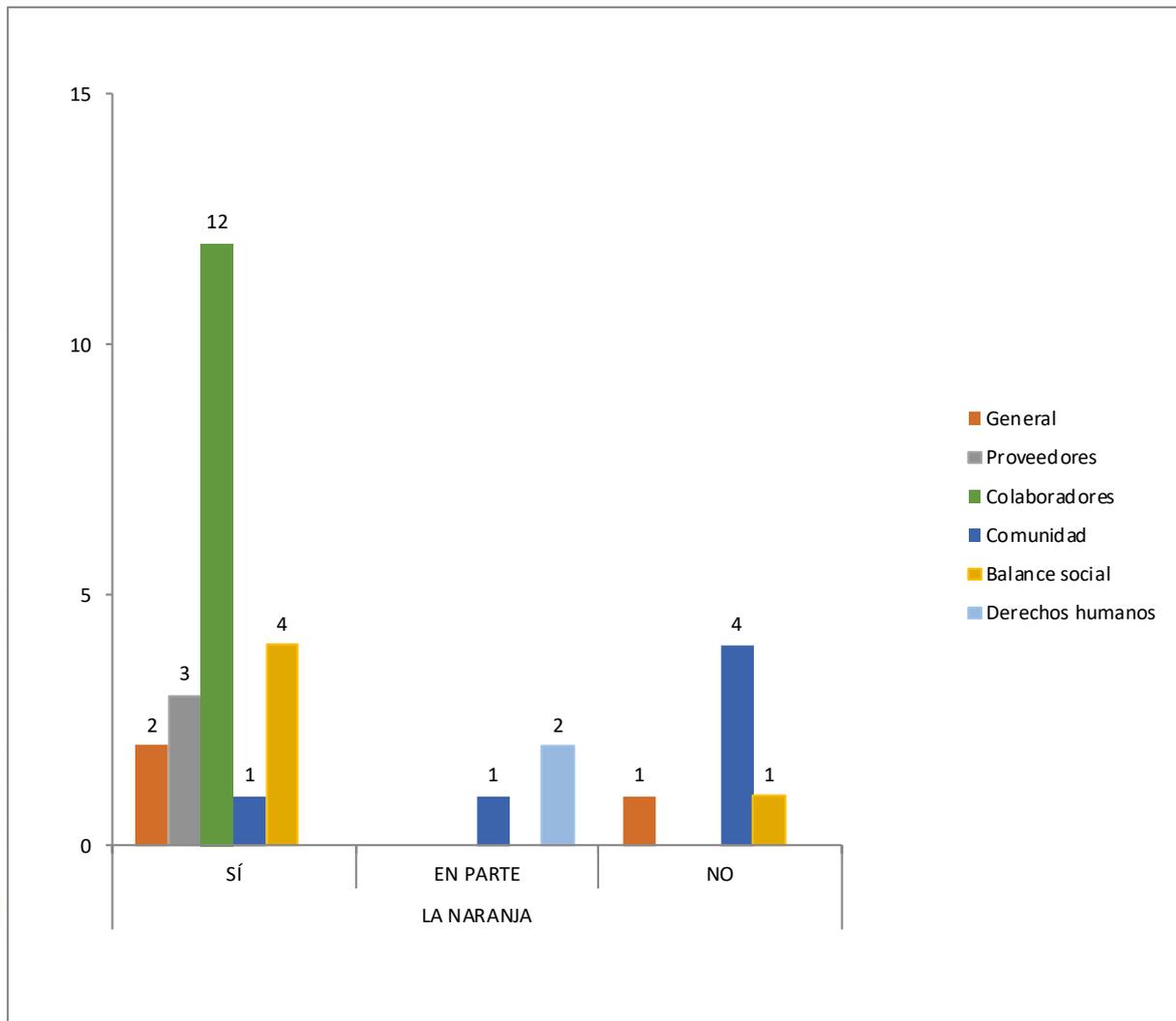


Figura 19. Resultados de la empresa La Naranja en el aspecto social.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente capítulo se abordarán: (a) las conclusiones del estudio tomando en consideración el problema de investigación planteado; (b) las recomendaciones prácticas para las empresas participantes en el estudio; y (c) las propuestas, recomendaciones o sugerencias para futuras investigaciones.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar las buenas prácticas en la gestión sostenible en juguerías en Lima, Perú. Para lograrlo, se planteó como objetivos secundarios identificar buenas prácticas en los tres aspectos que componen la sostenibilidad: económico, social y ambiental. Luego de haber realizado el levantamiento de información sobre los establecimientos analizados, se pudo identificar que los tres desarrollan buenas prácticas en gestión sostenible; tanto en el ámbito económico, ambiental y social. En base a los resultados obtenidos en los casos estudiados, se determinó que la empresa La Lúcum es la que realiza la mayor cantidad de buenas prácticas en los tres aspectos.

Como primer objetivo secundario, se planteó describir las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto económico. El estudio concluyó que tanto La Naranja como La Lúcum desarrollan todas las prácticas indicadas en la herramienta del estudio, ya sea en su totalidad o parcialmente. Las prácticas que se vienen realizando por las tres juguerías están principalmente vinculadas al establecimiento de políticas, procedimientos y regulaciones, así como al cumplimiento de reportes financieros y auditorías. Por otro lado, las empresas estudiadas tienen mayor oportunidad de mejora en las ramas de misión, visión, valores y ética, así como la prevención de la corrupción.

Como segundo objetivo específico, se determinó identificar las buenas prácticas en gestión sostenible en cuanto al aspecto social. De acuerdo con la información recogida, a

diferencia del aspecto anterior, existen prácticas que ninguna de las tres empresas desarrolla en sus establecimientos. De las mismas, La Naranja es la juguería que destaca por implementar la mayor cantidad de buenas prácticas relacionadas a este aspecto. La rama que más destaca en este aspecto es la que se refiere a colaboradores, seguida de balance social. De otro lado, las ramas de proveedores, comunidad y derechos humanos son ámbitos en los cuales las empresas deberían fortalecer sus buenas prácticas sociales.

Finalmente, el tercer objetivo específico de la presente investigación planteó identificar las buenas prácticas en gestión sostenible; en cuanto al aspecto ambiental. En este aspecto, contrario a lo que se observó en los anteriores, La Lúcumá destaca en cuanto a la implementación de buenas prácticas ambientales. Dentro de los subaspectos señalados en la herramienta, esta juguería desarrolla la totalidad de las prácticas en gestión de electricidad y gas, y en gestión y procesos de la empresa. Por otro lado, La Naranja es la empresa que tiene menor cantidad de buenas prácticas en este aspecto. Esta empresa no tiene buenas prácticas en los subaspectos de acciones realizadas con terceros, gestión de residuos y cambio climático. En ese sentido, es la juguería que debe trabajar más en mejorar sus iniciativas relacionadas al medioambiente.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones prácticas

En el presente acápite, se listarán las prácticas que las empresas estudiadas deberían incorporar en su funcionamiento para elevar su gestión sostenible. Sin embargo, estas recomendaciones no se limitan a las mismas, sino también pueden aplicarse a las demás empresas del sector juguerías, así como las empresas de otros sectores similares interesadas en buscar referentes en gestión sostenible. En un primer lugar, se desarrollarán aquellas oportunidades de mejora de las tres empresas en conjunto. Luego, se pasará a especificar aquello en lo que cada empresa debe trabajar para mejorar su gestión sostenible. Lo sugerido

a continuación, son aquellos ítems formulados en la herramienta desarrollada que ninguna de las tres organizaciones aplica en su negocio. En ese sentido, en cuanto al aspecto ambiental, se han determinado las siguientes recomendaciones:

- Las empresas estudiadas deberían implementar acciones que contribuyan a mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero que producen, logrando así contribuir con la lucha contra el cambio climático.
- Relacionado al punto anterior, se recomienda que las organizaciones estudiadas en este documento inviertan en tecnología que les permita adecuar sus instalaciones, procesos y productos para que funcionen con mayor eficiencia ambiental. De esta manera, podrían minimizar las fuentes contaminantes que tienen en sus establecimientos.

Por otro lado, en cuanto al aspecto social se refiere, se recomienda que:

- Como señal de estar comprometidas con el entorno en el cual se encuentran, las empresas deberían considerar destinar recursos, económicos y no económicos, para apoyar programas de apoyo a la comunidad y/u ONG.
- Las organizaciones estudiadas deberían desarrollar programas de voluntariado con sus colaboradores como contribución a la comunidad. Además, esta iniciativa tendría que evaluar los resultados y avances de compromisos que se realizan durante su desarrollo. Sobre este punto, cabe resaltar que la empresa Disfruta está comenzando a desarrollar un programa de voluntariado, pero no consideró la evaluación y monitoreo del mismo.

En cuanto al balance social de cada negocio, se recomienda que:

- Las empresas estudiadas difundan los resultados que obtienen en las encuestas de satisfacción que aplican. De esta manera, habrá mayor transparencia con sus clientes y diferentes grupos de interés.

Por otro lado, a continuación, se pasará a describir las recomendaciones que la presente investigación hace a cada una de las empresas estudiadas. En este caso, se señalará aquellos ítems en los cuales cada empresa marcó “En parte” en los tres aspectos de la herramienta.

Juguería Disfruta

Aspecto económico:

- Difundir la misión y visión públicamente a nivel interno y externo a través de diversos medios y herramientas de comunicación.
- Generar procedimientos formales y claros de promoción e incremento salarial.
- Realizar auditorías internas y externas de sus resultados periódicamente.
- Promover una reunión para presentar y aprobar la rendición de cuentas durante cada año fiscal.

Aspecto ambiental:

- Formular un plan de acción para minimizar los impactos ambientales negativos identificados por la empresa.
- Disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos.
- Adquirir, en la medida de lo posible, equipos y dispositivos que sean amigables con el ambiente.
- Incrementar la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de gestión ambiental de la juguería a través de evaluación de resultados.
- Incrementar la difusión a consumidores y clientes de información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos.
- Generar mayores alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medioambiente.

- Incrementar el desarrollo, junto a sus asociados, de productos y soluciones que reducen el impacto ambiental de los productos y faciliten el reuso y/o reciclaje.
- Desarrollar planes de acción para reducir su consumo de energía.
- Controlar el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua.
- Realizar una campaña sobre el consumo responsable del agua que involucre a colaboradores y visitantes.

Aspecto social

- Examinar a sus proveedores e interesarse en conocer sus principios, política de responsabilidad social e informarse si el proveedor cumple con la legislación laboral, respeto por los derechos humanos, previsional, fiscal y los criterios ambientales.
- Disponer de normas que explícitamente prohíban prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.
- Desarrollar programas que tengan como objetivo reducir riesgos y mejorar el ambiente de trabajo que beneficien a colaboradores y prestadores de servicio.
- Realizar evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.
- Contar con políticas y procedimientos que regulen el sistema de gestión de las relaciones laborales.
- Mejorar su participación activa en instituciones que buscan invertir en el crecimiento y bienestar de la comunidad.
- Desarrollar un programa de voluntariado y estimular la participación de los colaboradores.

- Tomar en cuenta la opinión de sus clientes en los productos y servicios que tienen.
- Realizar evaluaciones de riesgo a la salud humana de productos y servicios antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción.

Juguería La Lúcumá

Aspecto económico:

- Difundir la misión y visión públicamente a nivel interno y externo a través de diversos medios y herramientas de comunicación.
- Realizar auditorías internas y externas de sus resultados de manera periódica.
- Desarrollar políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas de corrupción.

Aspecto ambiental:

- Incrementar la difusión a consumidores y clientes de información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos.
- Tratar las aguas residuales antes de ser dispuestas en la red pública del alcantarillado.

Aspecto social:

- Incluir en su autoevaluación criterios sociales.
- Establecer una política de compras establecida que favorezca a productores locales.
- Implementar una política que dé oportunidades a discapacitados, jóvenes y mujeres.
- Realizar evaluaciones de desempeño en las cuales los jefes también sean evaluados por su equipo a cargo.

- Organizar o patrocinar campañas para mejorar la salud en la sociedad.

Juguería La Naranja

Aspecto económico:

- Difundir la misión y visión públicamente a nivel interno y externo a través de diversos medios y herramientas de comunicación.
- Incrementar el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente.

Aspecto ambiental:

- Contar con un proceso de autoevaluación que incluya criterios ambientales.
- Controlar el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua.
- Realizar una campaña de consumo responsable del agua que involucre a colaboradores y visitantes.

Aspecto social:

- Incrementar la participación activa en instituciones que buscan invertir en el crecimiento y bienestar de la comunidad.
- Discutir asuntos de derechos humanos con los proveedores y estimularlos a cumplir con las leyes.
- Examinar a los nuevos proveedores en función de criterios relativos a los derechos humanos.

5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

- El sector juguerías casi no ha sido explorado a nivel académico; en ese sentido, sería relevante que se realice más trabajos y estudios sobre la composición y características de este sector.
- Debido a las limitaciones presentadas en esta investigación, se recomienda indagar en las prácticas en gestión sostenible que realizan las empresas que no

se pudieron incluir en este estudio. De esta manera, se tendrá un panorama más claro a nivel de sector.

- Realizar un estudio exploratorio que identifique las dificultades que tienen las empresas del sector para desarrollar una gestión sostenible más eficiente.
- Investigar los establecimientos que preparan jugos naturales de menor escala ubicados en los mercados para delimitar e identificar las buenas prácticas en gestión sostenible aplicables a sus características como modelo de negocio.



Referencias

- Abanto, C., Parodi, P. y Torre, J. (2009). *Plan de negocio para la implementación de locales de ventas de jugos de fruta fresca en centros comerciales de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad ESAN. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2009/matp4320095.pdf>
- Agencia Europea del Medio Ambiente. (1999). *Contabilidad ambiental: Medida, evaluación y comunicación de la actuación ambiental de la empresa*. Recuperado de http://wp.forumambiental.org/wp-content/uploads/2017/11/991109_contabilidad_ambiental.pdf
- Asociación de Empresarios Cristianos (2009). *Responsabilidad social empresarial (RSE). Guía de implementación para PYMES*. Recuperado de http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao, España: Hegoa.
- Blanco, M. (2004). *Gestión ambiental: camino al desarrollo sostenible*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Cagija, J. (Sin fecha). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. CEMEFI. Recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cabanillas, A. (2012, 3 de junio). La Naranja. *Perú21*.
- Camino, R. y Muller, S. (1994) La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores. San José, Costa Rica: IICA.
- Condori, Z. (2016, 16 de junio). Para tener éxito hay que perder tiempo y dinero. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/948197-para-tener-exito-hay-que-perder-tiempo-y-dinero>

Contreras, O. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 74-83.

Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-teletrabajo-sostenibilidad-empresarial-una-reflexion-S2215910X15000129>

Disfruta, una juguería con proyección internacional. (Sin fecha). *Destino Negocio*.

Recuperado de <http://destinonegocio.com/pe/casos-de-exito-pe/disfruta-una-jugueria-con-proyeccion-internacional/>

Facebook La Lúcumá. (Sin fecha). Menú.

G de Gestión. (2015, 29 de noviembre). La sostenibilidad en el Perú: el perfecto equilibrio.

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sostenibilidad-peru-perfecto-equilibrio-106168>

Garzón, M. e Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista Real*, 1(3), 52-77.

Gil, A. y Paula, L. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 11(1), 71-90.

Gines, K. (2015). Azucena Gutiérrez “En Disfruta hacemos los jugos con Amor”. *Emprende Trome*. Recuperado de <http://blogs.trome.pe/emprendetrome/2015/08/azucena-gutierrez-en-disfruta-hacemos-los-jugos-con-amor/>

Global Reporting Institute (2015). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Guzmán, F., Becker-Olsen, K. y Hill, R. (2008). Desarrollar un programa de RSC a la manera correcta. *Harvard Business Review*, 42-55.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.).

México D. F., México: McGraw-Hill.

Instituto Ethos (Sin fecha). *Indicadores Ethos – IARSE para negocios sustentables y responsables*. Recuperado de

<http://www.pcslatam.com/uploads/5/8/3/5/58359201/indicadores-ethos-iarse.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014, 18 de septiembre). *Negocios de*

restaurantes aumentaron en 5,14%. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumentaron-en-514-7750/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, 21 de marzo). *Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses-de-crecimiento-continuo-10660/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Sin fecha). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/>

Juguerías al paso aumentan a nivel nacional por interés de peruanos de llevar vida más sana.

(2009, 10 de agosto). *Andina*. Recuperado de

<http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=247522>

Juguerías en Lima, una moda fresca y saludable. (2012, 14 de noviembre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/impresajuguerias-lima-moda-fresca-saludable-24473>

Juguerías: un negocio saludable. (2012, 22 de mayo). *Perú21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/emprendimiento/juguerias-negocio-saludable-29396>

- Kilbourne, C. (2011, 17 de abril). Environmental Sustainability: Best Practices and Trends. *EHS Daily Advisor. Special Topics in Safety Management*. Recuperado de <http://ehsdailyadvisor.blr.com/2011/04/environmental-sustainability-best-practices-and-trends/>
- Kocmanová, A. & Dočekalová, M. (2011). Corporate sustainability: environmental, social, economic and corporate performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Svciculturae Mendeliana Brunensis*, 59(7), 203-208. doi:10.11118/actaun201159070203
- Kras, E. (1994). *El desarrollo sustentable y las empresas*. Madrid, España: Iberoamérica.
- Locano, F. (2013). Gestión empresarial y desarrollo sostenible. *Universidad y empresa*, 2(2), 42-57.
- Madero, S. y Zárata, I. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19.
- Marquina, P. y Garriga, E. (2016). Conceptos y tendencias actuales de la responsabilidad social. *Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy*. Lima, Perú: Pearson.
- Martínez, J. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 153-162.
- MBS Consulting. (Sin fecha). *Mercado al Día: mercado de jugos y néctares*. Recuperado de: <http://www.mbsperu.com/mercado-al-dia/mercado-de-jugos-y-nectares>
- Ministerio del Ambiente del Perú. (2009). *Guía de Ecoeficiencia para Empresas*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/59640>
- Montoya, K. (2018, 16 de mayo). Sostenibilidad: el camino es tomar la delantera. *Semana Económica. Edición Especial Sostenibilidad y Empresa*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/289436-sostenibilidad-el-camino-es-tomar-la-delantera/>
- Mr Sitios. (Sin fecha). La Lúcumá.

Norma ISO 26000 (2010) Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Nuevas cadenas de jugueterías satisfacen una creciente demanda. (2008, 8 de septiembre). *El*

Comercio. Recuperado de [https://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-09-](https://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-09-08/nuevas-cadenas-jugueterias-satisfacen-creciente-demanda.html)

[08/nuevas-cadenas-jugueterias-satisfacen-creciente-demanda.html](https://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-09-08/nuevas-cadenas-jugueterias-satisfacen-creciente-demanda.html)

Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria –

TELESCOPI Colombia. (2017). *Buenas Prácticas*. Recuperado de

http://www.javeriana.edu.co/telescopi/?page_id=651

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2015).

Plantilla de buenas prácticas. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Empresas Sostenibles: Creación de Más y*

Mejores Empleos. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf)

[ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf)

Orrego C. (2016). Contabilidad ambiental: Conexión entre el crecimiento económico

empresarial y la protección ambiental. *Revista Lidera*, (11), 83-88. Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16949>

Pacheco, D., Dean, T. & Payne, D. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and

the creation of opportunities for sustainable development. *Business Venturing*, 24(5),

464-480.

Pérez, L. (2007). *Los derechos de la sustentabilidad: desarrollo, consumo y ambiente*.

Buenos Aires, Argentina: Colihue.

Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2018). *Sobre nosotros*. Recuperado

de <https://www.unenvironment.org/es/node/1515>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Objetivos de desarrollo*

sostenible. Recuperado de [http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-](http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html)

[development-goals.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html)

- Rainforest Alliance. (2012a). *Guía de Buenas Prácticas. Empresas de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/business/sites/default/files/site-documents/tourism/documents/GuiadeAlimentosDIGITAL.pdf>
- Rainforest Alliance. (2012b). *Guía para una gestión empresarial sostenible*. Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/uploads/3/GUIAGESTIONdigital.pdf>
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera E. y García, C. (2012) *Responsabilidad Empresarial*, México DF, México: Pearson.
- Rezaee, Z. & Rezaee, H. (2014). Business Sustainability and Key Performance Indicators. *Journal of Business and Economics*, 5(9), 1484-1490.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis*, 5(21), 419-448. doi:10.25057/25005731.775
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio a la sostenibilidad en el sector empresarial* (Tesis de maestría), Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/18820>
- Sánchez, M., García, E. y Pardo R. (2010). Análisis de herramientas de sostenibilidad y RSC para su aplicación a la industria de procesos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 81-98.
- Severiche, C, Bedoya, E., Meza, M. y Sierra, D. (2017). Gestión para la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica en el sector hotelero: revisión de la literatura. *Revista Telos*, 19(3), 475-495.
- Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón. (2004). *Buenas Prácticas Medioambientales en la Empresa*. Recuperado de

http://www.agenergia.org/files/resourcesmodule/@random493f9379c1bec/1228906371_GuiaBuenasPMAEmpresa2004_UGT_Aragon.pdf

Sindicato Unión General de Trabajadores. (Sin fecha). *Buenas Prácticas Ambientales*.

Recuperado de http://www.ugt.es/Publicaciones/guiamambiente_UGT3folleto.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (Sin fecha). *Consulta*

RUC. Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Universidad Internacional de Valencia. (2017). *Concepto y utilidad de las buenas prácticas en la enseñanza*. Recuperado de <https://www.universidadviu.es/concepto-y-utilidad-de-las-buenas-practicas-en-la-ensenanza/>

Vao.pe. (2013). *La Naranja*.

Vargas, O. (2013). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministros y para romper paradigmas. *Punto de Vista*, 5(8), 41-54.

Velásquez, I. (2016). Desempeño social y desempeño financiero empresarial en América Latina. *Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy*. Lima, Perú: Pearson.

Vergara, C. y Ortiz, D. (2016). Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas. *Apuntes del CENES*, 35(62), 15-52.

Vigil, P. (2012, 25 de abril). Evaluando oportunidades con el crecimiento. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/mercadosyretail/2012/04/evaluando-oportunidades-con-el.html?ref=gesr>

Villena, C. (2010, 8 de septiembre). Juguería DISFRUTA. Un caso modelo de investigación de mercados. *Marketing Turístico*. Recuperado de:

<http://carlitosvillena.blogspot.com/2010/09/jugueria-disfruta-un-caso-modelo-de.html>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. New York, NY: Oxford University Press.

Apéndices

Apéndice A: Respuestas Negativas de Empresas Contactadas

Empresa contactada 1

Medio de comunicación: visita a establecimiento y correo electrónico

Fecha de envío: 12 de febrero de 2018

Comentario: Nos acercamos al local para solicitar información y nos dieron un correo para contactarnos. Nunca respondió el correo.

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Andrea René Calvera Nicho <andrea.calvera@pucp.edu.pe>

12 de febrero de 2018, 16:51

Para: [REDACTED]@gmail.com

Cc: Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

Buenas tardes:

Le saluda Andrea Calvera, alumna de la Maestría en Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM Católica. Estamos realizando un trabajo de investigación en **Buenas Prácticas en Gestión Empresarial Sostenible en Juguerías de Perú**. El propósito de esta investigación es brindar a la comunidad empresarial local información sobre la situación actual de la gestión empresarial sostenible en este sector. Para ello, utilizaremos un cuestionario/checklist realizado por la ONG Rainforest Alliance en su documento "Guía de buenas prácticas - Empresas de alimentos y bebidas". A través de este instrumento se identificará buenas prácticas que su empresa realice en gestión empresarial, gestión sociocultural y gestión ambiental. Asimismo, se buscará identificar buenas prácticas adicionales que ustedes realicen y no hayan sido inicialmente identificadas por el cuestionario/checklist propuesto.

Agradeceremos nos pueda por favor confirmar si podríamos incluir a su empresa, [REDACTED] en este trabajo de investigación, de este modo podremos coordinar una reunión o el envío de los detalles de la investigación. Cabe resaltar que, al ser un trabajo de investigación para CENTRUM Católica, el manejo de la información se hará con la rigurosidad correspondiente y usted contará en todo momento con una copia de la información obtenida, así como con dos documentos de compromiso y confidencialidad.

Si tiene alguna pregunta, no dude en contactarnos por correo electrónico o al 991328989.

Muchas gracias,

Andrea Calvera
Edu Incio
Chritopher Orjeda
Naira Rivas

Empresa contactada 2

Medio de comunicación: correo electrónico

Fecha de envío: 12 de febrero de 2018

Fecha de respuesta: 16 de febrero de 2018

Comentario: Negativa a participar de la investigación

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Andrea René Calvera Nicho <andrea.calvera@pucp.edu.pe>

12 de febrero de 2018, 17:36

Para: info@██████████

Cc: Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>

Buenas tardes:

Le saluda Andrea Calvera, alumna de la Maestría en Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM Católica. Estamos realizando un trabajo de investigación en **Buenas Prácticas en Gestión Empresarial Sostenible en Juguerías de Perú**. El propósito de esta investigación es brindar a la comunidad empresarial local información sobre la situación actual de la gestión empresarial sostenible en este sector. Para ello, utilizaremos un cuestionario/checklist realizado por la ONG Rainforest Alliance en su documento "Guía de buenas prácticas - Empresas de alimentos y bebidas". A través de este instrumento se identificará buenas prácticas que su empresa realice en gestión empresarial, gestión sociocultural y gestión ambiental. Asimismo, se buscará identificar buenas prácticas adicionales que ustedes realicen y no hayan sido inicialmente identificadas por el cuestionario/checklist propuesto.

Agradeceremos nos pueda por favor confirmar si podríamos incluir a su empresa, ██████████ en este trabajo de investigación, de este modo podremos coordinar una reunión o el envío de los detalles de la investigación. Cabe resaltar que, al ser un trabajo de investigación para CENTRUM Católica, el manejo de la información se hará con la rigurosidad correspondiente y usted contará en todo momento con una copia de la información obtenida, así como con dos documentos de compromiso y confidencialidad.

Si tiene alguna pregunta, no dude en contactarnos por correo electrónico o al 991328989.

Muchas gracias,

Andrea Calvera
Edu Incio
Chritopher Orjeda
Naira Rivas

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Info Frutix <info@[REDACTED]>

16 de febrero de 2018, 15:02

Para: Andrea René Calvera Nicho <andrea.calvera@pucp.edu.pe>

Cc: Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>

Estimada Srta. Andrea:

Gracias por contactarnos y por considerarnos para su trabajo de investigación. Hemos realizado las consultas, pero lamentablemente en estos momentos nos encontramos apoyando a otros grupos de estudiantes, si bien en otros temas, tenemos al personal ya atendiendo otros requerimientos.

Disculpen no poder ayudarlos en este momento.

gracias,

[REDACTED]

Servicio de atención al cliente

De: Andrea René Calvera Nicho [mailto:andrea.calvera@pucp.edu.pe]**Enviado el:** lunes, 12 de febrero de 2018 5:37 p. m.**Para:** [info@\[REDACTED\]](mailto:info@[REDACTED])**CC:** Naira Rivas Cottle; EDU OMAR INCIO OLIVAS; CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS**Asunto:** Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

[El texto citado está oculto]

Empresa contactada 3

Medio de comunicación: correo electrónico, llamada telefónica y WhatsApp

Fecha de envío: 22 de febrero de 2018

Fecha de respuesta: 06 de marzo de 2018 / 07 de marzo de 2018 / 26 de marzo de 2018

Comentario: Negativa a participar de la investigación

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Entrevista - Trabajo de Investigacion CENTRUM CATOLICA



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Entrevista - Trabajo de Investigacion CENTRUM CATOLICA

EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

6 de marzo de 2018, 1

Para: [redacted]@gmail.com

Cc: Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>, Andrea René Calvera Nicho <andrea.calvera@pucp.edu.pe>, Naira Rivas Cottle <naira.rivas@gmail.com>, Andrea Calvera Nicho <cn.andrear@gmail.com>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>

Estimado Andrés:

En primera instancia agradeceré por haber contestado mi llamada. Según lo conversado por favor confirmar que día de la próxima semana podríamos reunirnos. Como te comente la información que nos puedas proporcionar estará respaldada por documentos de confiabilidad que emite CENTRUM CATOLICA.

Quedo atento a tu respuesta.

Nota: te agradeceré puedas proporcionarme tu número de celular según lo conversado.

Saludos
Edu Incio O
Cel. 987125853

El 22 de febrero de 2018, 16:30, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe> escribió:

Estimado Sr. Aguirre:

Buenas tardes, le saluda Edu Incio candidato a Magister de IE Bussines School de Madrid y Centrum Católica el motivo de esta comunicación es poder concertar una cita usted máximo de 30 minutos para poder entrevistarle en favor de un trabajo de investigación que estamos realizando sobre las Buenas prácticas en la gestión sostenible de empresas de Alimentos y bebidas donde hemos incluido los negocios de jugueterías en Perú. La idea es contarle sobre la investigación y entregarle un cuestionario.

Quedo atento a su pronta respuesta y a su disposición ante cualquier duda o consulta.

Nota: la entrevista podría ser presencial o por algún medio virtual (Skype o Conference por Whatsapp)

Saludos Cordiales
Edu Incio O.
Cel. 987125853

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Entrevista - Trabajo de Investigacion CENTRUM CATOLICA



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Entrevista - Trabajo de Investigacion CENTRUM CATOLICA

EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

7 de marzo de 2018, 14:35

Para: [REDACTED]@gmail.com>

Cco: nrivasc@pucp.pe

Listo mi estimado Andrés, conversare con el grupo de trabajo, anoto su número de celular para estar en contacto. que tenga un excelente día.

Saludos Cordiales
Edu Incio.

El 7 de marzo de 2018, 13:40, [REDACTED] <[REDACTED]@gmail.com> escribió:

Estimado Edu, mi número de teléfono es [REDACTED]
Estoy a la espera de las preguntas que me indicaste que vas a enviar

Saludos

[El texto citado está oculto]



29/5/2018

_chat.txt

[26/03/18 14:01:41] [REDACTED] Los mensajes y llamadas en este chat ahora están protegidos con cifrado de extremo a extremo.

[26/03/18 14:01:41] Edu: Estimado [REDACTED] q tal te saluda Edu Incio de Centrum Católica espero estés bien. Por favor te agradeceré puedas confirmarnos cuándo podríamos visitarte para revisar juntos el cuestionario que te envié. Un fuerte abrazo

[26/03/18 14:05:16] [REDACTED] Estimado Edu, estuve muy ocupado.

La verdad no entiendo mucho las preguntas ya que yo no tuve muchos estudios, disculpa que no pueda ayudarte ya que no entiendo, espero me entiendas... Un abrazo

[26/03/18 14:06:52] Edu: No hay problema pero justo por eso es que queríamos juntarnos para orientarte un poco con eso

[26/03/18 14:07:46] [REDACTED] La verdad me gustaría ayudarte pero no entiendo mucho

Empresa contactada 4

Medio de comunicación: correo electrónico

Fecha de envío: 19 de abril de 2018

Fecha de respuesta: 19 de abril de 2018

Comentario: Si bien en un inicio mostró disponibilidad para apoyar, luego no respondió más la comunicación.

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

19 de abril de 2018, 17:26

Para: [REDACTED] ANDREA RENÉ CALVERA NICHÓ <andrea.calvera@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

Estimado Joseph:

Me llamo Naira Rivas y junto a mis compañeros Edu Incio, Andrea Calvera y Christopher Orjeda, somos estudiantes de la Maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo de CENTRUM Católica. Estamos realizando nuestra Tesis final sobre Buenas Prácticas en Gestión Empresarial Sostenible en Empresas que Venden Jugos Naturales. Para ello, nos estamos contactando con las Juguerías más representativas en el país para poder aplicar nuestro cuestionario.

El profesor Daniel Guevara nos facilitó tu contacto. Queríamos saber si es que podríamos coordinar una reunión contigo para poder conversar sobre nuestro trabajo y las posibilidades de poder aplicar nuestro trabajo en [REDACTED]

Estaremos a la espera de tu respuesta y de antemano agradecemos el apoyo.

Saludos

Andrea Calvera
Edu Incio
Christopher Orjeda
Naira Rivas

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

JOSEPH [REDACTED]

19 de abril de 2018, 23:18

Para: Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Cc: jozze20@yahoo.com, ANDREA RENÉ CALVERA NICHÓ <andrea.calvera@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

Hola Naira,

Dime como tu puedo ayudar, yo estoy en Centrum los días martes (18.30 a 22:00) y sábados (9:00 a 17:30)

[El texto citado está oculto]

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

20 de abril de 2018, 11:37

Para: JOSEPH [REDACTED]

Cc: jozze20@yahoo.com, ANDREA RENÉ CALVERA NICHÓ <andrea.calvera@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

Hola Joseph:

Muchas gracias por responder. Como te comenté en el mail, estamos en el proceso de levantamiento de información para nuestro trabajo de Tesis final. Lo que queremos es identificar qué prácticas se vienen realizando en el sector juguería relacionadas a Gestión Empresarial Sostenible. Para ello, hemos armando un cuestionario para llenar, en el cual hacemos algunas preguntas relacionadas a la Sostenibilidad en el sector, el cual adjuntamos en el mail.

Entonces, queríamos consultarte si sería estarías de acuerdo en ayudarnos a completar el mismo. De ser posible, te pediríamos por favor puedas comentarnos tu disponibilidad para poder juntarnos para poder llenar la herramienta preparada.

Estamos a la espera de tu respuesta y te agradecemos el apoyo.

Saludos

[El texto citado está oculto]

HERRAMIENTA.xlsx
30K

29/5/2018

Correo de Pontificia Universidad Católica del Perú - Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica



Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

Investigación Sector Juguerías - CENTRUM Católica

Naira Rivas Cottle <nrivasc@pucp.pe>

14 de mayo de 2018, 14:22

Para: JOSEPH [REDACTED]

Cc: jozze20@yahoo.com, ANDREA RENÉ CALVERA NICHÓ <andrea.calvera@pucp.edu.pe>, CHRISTOPHER ISRAEL ORJEDA RAMOS <a20165628@pucp.edu.pe>, EDU OMAR INCIO OLIVAS <eincio@pucp.edu.pe>

Hola Joseph;

Buenas tardes, esperamos te encuentres bien.

Con mi grupo te contactamos hace unas semanas para ver la posibilidad de que nos puedas apoyar con nuestro trabajo de tesis.

Nos comentas si tienes disponibilidad para juntarnos y poder conversar sobre ello.

Te agradecemos de ante mano el apoyo brindado.

Saludos y buen inicio de semana

[El texto citado está oculto]

Apéndice B: Buenas Prácticas Ecoeficientes Propuestas por el Ministerio del Ambiente del Perú

Tabla B1

Buenas Prácticas para el Uso Eficiente del Agua

Estado			Buenas prácticas para el uso eficiente del agua	*Plazo estimado para implementar medidas: Corto plazo (1 a 12 meses) – C Mediano plazo (> 12 a 36 meses) – M Largo plazo (> 36 a 60 meses) – L	Plazo
Concluido	Pendiente	Inaplicable			
			<p>Políticas sobre el manejo del agua Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, lineamientos, estándares y/o compromisos que la empresa debe cumplir para llevar a cabo un uso eficiente del agua. Comunicar las políticas a todas las partes interesadas: directivas, empleados, contratistas, proveedores, clientes, stakeholders, para que tomen conciencia y cumplan con los lineamientos establecidos.</p> <p>Operación/mantenimiento adecuado de las instalaciones Designar área/persona responsable de llevar a cabo mantenimientos periódicos preventivos. Establecer la periodicidad con que deben llevarse a cabo los mantenimientos preventivos. Ejecutar acciones correctivas para la atención de fugas a la brevedad posible.</p> <p>Sistemas de ahorro de agua Instalar sistemas ahorradores de agua o micromedición de sistemas de agua. Adquirir equipos de alta presión de agua. Colocar difusores y limitadores de presión en los grifos. Equipar los grifos con boquillas que reduzcan el flujo. Instalar llaves con temporizador o sistema de detección de presencia. Colocar dispositivos de descarga de cisterna en dos tiempos, o cisternas de bajo consumo con capacidad limitada. Reducir el tanque de almacenamiento de agua de los inodoros.</p> <p>Ahorro en labores específicas Elaborar planes de ahorro de agua para labores específicas. Diseñar una cartilla para que el personal encargado de ciertas labores como limpieza, áreas verdes, preparación de alimentos, tengan en cuenta las formas de ahorrar agua en sus respectivas labores. Regar por la tarde los servicios de jardinería o en la noche para evitar pérdida de agua por evaporación. Evitar el uso de mangueras para labores de aseo. Capacitar al personal de limpieza para que utilice agentes de limpieza que no sean tóxicos y en concentración mínima para evitar contaminar el agua. Las aguas grises (agua residual de la cocina, por ejemplo) se pueden reutilizar en riego de jardines y servicios sanitarios, entre otros). Considerar la posibilidad de captar y utilizar agua de lluvia para lavar paredes, pisos y para riego de zonas verdes, entre otras. Promover la participación de los colaboradores a través de campañas de sensibilización en el uso eficiente del agua. Comunicar las recomendaciones al personal mediante afiches, intranet, o talleres sobre los beneficios que se pueden obtener al colaborar en el ahorro del consumo de agua. Diseñar concursos u otros incentivos para motivar a los empleados de la empresa a ahorrar agua. Es factible superar el desempeño respecto a un periodo base o a un periodo anterior del respectivo departamento, sede o región. Ejecutar talleres y/o concurso de lemas en sitios estratégicos o algunas frases periódicas a través del intranet, podrían empezar a generar conciencia. Instalar un buzón de sugerencias electrónico para temas ambientales de manera que los grupos de interés tengan un rol proactivo, que pueden ser parte de las soluciones y sientan que pueden aportar sus ideas para beneficio común. Ubicar carteles recordando a los trabajadores que cierren el grifo del agua cuando no se esté utilizando, durante el lavado de vajillas y el lavado de manos, entre otras. Recordar a los empleados que eviten utilizar el sanitario como basurero (no deben arrojar colillas de cigarrillo, toallas, y bolsas, entre otros) mediante carteles. Motivar a los empleados a reportar fugas o goteos, para que puedan ser reparados a la mayor brevedad posible.</p> <p>Monitoreo, estadísticas y difusión de metas y logros Elaborar programas para la vigilancia y monitoreo del consumo de agua. El mantenimiento de controles y registros periódicos permiten saber cuánta agua se está consumiendo en las instalaciones, cuáles son las áreas donde más se requiere/consume agua, además de confirmar si las políticas y acciones/propuestas establecidas se cumplen. Designar a una persona o equipo que se encargue de llevar a cabo los monitoreos. El primer paso es diseñar tablas de registro del consumo mensual de agua y su costo. De ser posible, se pueden instalar medidores en diferentes áreas o pisos. Esto ayuda a determinar qué áreas están consumiendo más agua y determinar planes específicos de ahorro. Establecer un periodo base, para la realización del diagnóstico inicial, fijar metas para los siguientes periodos y compare al final de cada periodo. Compartir esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas. Incluir a las metas y los logros en el reporte de la empresa y en todas las publicaciones de la misma en las que sea posible, para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia el cuidado del ambiente.</p>		

Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/59640>

Tabla B2

Buenas Prácticas para el Uso Eficiente de la Energía

Estado			Buenas prácticas para el uso eficiente de la energía	*Plazo estimado para implementar medidas: Corto plazo (1 a 12 meses) – C Mediano plazo (> 12 a 36 meses) – M Largo plazo (> 36 a 60 meses) – L	Plazo
Concluido	Pendiente	Inaplicable			
			<p>Políticas para el uso eficiente de la energía Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, lineamientos, estándares o compromisos que la empresa debe cumplir para llevar a cabo el uso eficiente de la energía. Comunicar las políticas a las partes interesadas: directivos, empleados, contratistas, proveedores, clientes para que tomen conciencia y cumplan con los lineamientos establecidos.</p> <p>Estructura de los edificios Aprovechar la luz natural y el calor solar para las nuevas locaciones de los edificios de la empresa. Los materiales de construcción elegidos deben cumplir con los criterios ambientales. Examinar los puntos débiles en las paredes externas del edificio, como aislamiento acústico, calor, ventanas con aislamiento y vidrios bien sellados. Utilizar fuentes de energía renovable como paneles solares.</p> <p>Estructura y mantenimiento de instalaciones Designar una persona o el área que esté al tanto del manejo de la energía y que realice los programas de mantenimiento. Establecer un programa de mantenimiento al equipo en intervalos regulares. Reducir los tiempos de operación de la ventilación y el aire acondicionado. Ajustar la ventilación y el aire acondicionado cuando cambia el uso y ocupación de las oficinas. Revisar el aislamiento de las tuberías, las calderas y los tanques de agua caliente. Fijar la temperatura ambiental a través de controles termostáticos. Cerrar las ventanas/puertas en las oficinas cuando el sistema de aire acondicionado esté funcionando. Separar el control de los sistemas de aire acondicionado por áreas físicas (por pisos por ejemplo). Esto permite que se utilicen estos sistemas de acuerdo con la ocupación. Las áreas que se utilizan con poca frecuencia deben tener interruptores automáticos de apagado para la iluminación, la ventilación y/o el aire acondicionado. Instalar sensores infrarrojos o controles activados por la luz del día para verificar si las luces se apagan tan pronto como hay suficiente luz del día. Colocar regletas de desconexión individuales por cada puesto de computador, de modo que se eviten los consumos marginales (energía consumida por aparatos que están apagados pero aún siguen conectados).</p> <p>Ahorro de energía en iluminación y equipos de oficina Tomar en cuenta los criterios ambientales tales como consumo de energía, facilidad de reparación, tiempo de vida útil, facilidad para el reciclaje al comprar dispositivos de iluminación, equipos de oficina (PC, impresoras, fax, fotocopiadoras) y otro tipo de aparatos eléctricos. Utilizar focos o lámparas ahorradores de energía. Aprovechar la luz natural. Bajar las persianas y colocarlas en forma horizontal para que entre suficiente luz del día, en caso de radiación solar directa durante el verano. Determinar los niveles de iluminación en determinados puestos y espacios de trabajo dónde se puede reducir según los requerimientos normativos. Evitar el uso de equipos tales como purificadores de aire o humidificadores o utilizar equipo que ahorra energía. Evitar la compra/uso de baterías siempre que sea posible. Controlar la iluminación externa con luces infrarrojas de movimiento. Evite el uso de secadores eléctricos para las manos. Prefiera los multifuncionales o equipos que integran las funciones de fax, impresora y escáner. De esta manera, además de espacio, el ahorro en consumo energético también es importante.</p> <p>Campañas para promover la participación de los empleados Diseñar concursos para motivar a los colaboradores de la empresa a ahorrar energía. Instale un buzón de sugerencias para temas ambientales de manera que los grupos de interés tengan un rol proactivo, que pueden ser parte de las soluciones y sientan que pueden aportar sus ideas para beneficio común. Forme e informe al personal sobre las posibilidades de ahorro de energía en su lugar de trabajo. Algunas de las recomendaciones para dar al personal, mediante rótulos, intranet, o talleres, son: Apague las luces cuando no se estén utilizando. Encienda los equipos de oficina, solo inmediatamente antes de usarlos. Apague los monitores en casos de ausencias de más de 15 minutos. A menos que se cuente con un sistema de manejo automático de energía. Apague las PC y los monitores en caso de recesos de más de 30 minutos y al final del día laboral. Apague los equipos de oficina en la noche. Recuerde que los protectores de pantalla con fondo negro son los únicos que, además de evitar el deterioro de la pantalla, permiten ahorrar energía. Utilice el diseño de página que aparece en el monitor para evitar las impresiones defectuosas. Utilice el interruptor para ahorro de electricidad en equipos de oficina como las impresoras/fotocopiadoras/multifuncionales.</p> <p>Monitoreo, estadísticas y difusión de metas y logros Elaborar programas para monitorear el consumo de energía. Diseñar registros del consumo mensual de energía y su costo. De ser posible, se pueden instalar medidores en diferentes áreas o pisos. Esto ayuda a determinar qué áreas están consumiendo más energía y determinar planes de ahorro. Designar a una persona o equipo que se encargue de monitorear el uso eficiente de la energía. Establecer la periodicidad con que deben llevarse a cabo los mantenimientos a los sistemas de energía. Indique al personal de seguridad qué equipos e iluminaciones pueden/deben ser apagados cuando el personal deja las oficinas. Establezca un periodo base, realice un diagnóstico inicial, fije metas para los siguientes periodos y compare al final de cada periodo. Comparta esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas. Incluya las metas y los logros en todas las publicaciones de la IF en las que sea posible, para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia la eficiencia energética.</p>		

Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/59640>

Tabla B3

Buenas Prácticas para el Uso Eficiente del Transporte

Estado			Buenas prácticas para el uso eficiente del transporte	*Plazo estimado para implementar medidas: Corto plazo (1 a 12 meses) – C Mediano plazo (> 12 a 36 meses) – M Largo plazo (> 36 a 60 meses) - L	Plazo
Concluido	Pendiente	Inaplicable			
			<p>Políticas para el uso eficiente del transporte Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, lineamientos, estándares o compromisos que la empresa debe cumplir para llevar a cabo una utilización eficiente del transporte. Transmita dichas políticas a todas las partes interesadas: directivos, empleados, contratistas, proveedores, clientes para que tomen conciencia y cumplan con los lineamientos establecidos. Elección de vehículos amigables con el medioambiente. Elija motores más pequeños (capacidad cúbica). Prefiera motores modernos de gasolina (tecnología de múltiples válvulas). Estos reducen el consumo de combustible y generan menos contaminantes durante la combustión. En la medida de lo posible, adapte los vehículos para el uso de otros combustibles menos contaminantes como gas o biocombustibles, entre otros. Cambio de marchas: el vehículo debe estar equipado con una caja de cambios manual más bien que automática y asegurarse que los cambios están ajustados en forma óptima para adaptarse a las condiciones locales de manejo. Apariencia del vehículo: una forma aerodinámica sin características adicionales innecesarias reduce la resistencia al aire y, como resultado, el consumo de combustible. Asegúrese que el vehículo esté dotado de llantas pequeñas y livianas. Esto reduce la resistencia al avance, los niveles de ruido y el consumo de combustible. Prefiera los vehículos más pequeños y livianos que requieren menos combustible y actualmente cumplen con los estándares modernos de seguridad.</p> <p>Mantenimiento/taller mecánico Optimizar la estabilidad de la dirección (geometría de dirección). Ajuste las llantas en la conexión más apropiada. Por ejemplo, aumentar la presión de las llantas en 0,2 barras. Esto reduce la resistencia al avance en la carretera, lo que produce un menor consumo de combustible. Ajustar en forma precisa el motor del vehículo a las condiciones de manejo (ignición, tipo de combustible, sensores, ajuste de marcha en vacío). Esto tiene como resultado una combustión más eficiente, lo que reduce el consumo de combustible y los gases tóxicos de escape. Utilizar aceite liviano para motor. Esto reduce el desgaste del motor y el consumo del combustible.</p> <p>Planeamiento de transporte y operaciones Optimizar el transporte de bienes a sedes y otros departamentos externos. Por ejemplo, existe la posibilidad de compartir los medios de transporte con otras empresas al planear el suministro y eliminación de bienes. Reducir al mínimo los viajes de negocios. Hay muchas reuniones y sesiones de entrenamiento que pueden realizarse mediante teleconferencia y/o videoconferencia. Con ayuda de la tecnología, se pueden evitar la mayoría de los viajes de negocios entre sucursales de la misma ciudad, así como a nivel nacional e internacional. Cuando no sea posible evitar un viaje, considere los lineamientos ambientales de los transportadores elegibles (aerolíneas, trenes).</p> <p>Formación e información a los conductores de vehículos Diseñar concursos u otros incentivos para motivar a los conductores de la empresa a ser amigables con el medioambiente por medio de sus vehículos. También es factible superar el desempeño respecto a un periodo base o a un periodo anterior del respectivo conductor, departamento, sede o región. Evaluar periódicamente cuánto combustible utilizan los conductores de la empresa. Su consumo medido de combustible podría ser un criterio para las evaluaciones de desempeño. Capacitar a los conductores (y de ser posible a todo el personal) de la empresa para que implementen técnicas de manejo ambientalmente amigables. Entre las recomendaciones principales que se les pueden dar son: Acelere suavemente después de arrancar el motor. Respecto a los cambios, cambie a una marcha menor al llegar como máximo a una velocidad de 2.500 revoluciones por minuto. Manejar con la marcha más alta posible reduce el consumo de combustible hasta en un 30% y hace bajar la contaminación por ruido a una fracción de su nivel. Trate de prever situaciones al manejar. Esto minimiza la necesidad de acelerar o frenar repentinamente, lo que requiere combustible adicional. Apague el motor cuando las luces de los semáforos están en rojo o cuando detenga el vehículo por periodos más prolongados. Evite llevar peso innecesario. Si puede reducir el peso transportado en 20 Kg., necesitará casi un cuarto de galón menos de combustible la próxima vez que se llene el tanque. Maneje sin canasta de equipaje siempre que sea posible. Las canastas vacías de equipaje aumentan el consumo de combustible en 0,18 galones por cada 100 millas (0,51/100km) y las canastas cargadas de equipaje lo incrementan en 1,4 galones por 100 millas (3,81/100km). Evite conducir con el aire acondicionado encendido. Esto aumenta el consumo un 30%; conducir con las ventanas abiertas solo lo aumenta un 5%. La cuarta velocidad, e incluso la quinta, son las más económicas en términos de consumo de gasolina. Respete los límites de velocidad. Circulando a altas velocidades, un aumento de la velocidad del 20% supone un aumento del consumo del 44%. Al elegir combustible tenga en cuenta que cada litro de gasolina que se quema emite a la atmósfera 2,3 kg de CO₂ y 2,7 kg por cada litro de diesel.</p> <p>Campañas para promover la participación de los empleados Formar y comunicar al personal sobre los beneficios que se pueden obtener al utilizar los medios de transporte de manera racional. Haga llegar sus recomendaciones al personal mediante afiches, cartillas, intranet, o talleres. Diseñar concursos u otros incentivos para motivar a los empleados de la empresa a utilizar los medios de transporte de manera amigable con el medioambiente. Es factible superar el desempeño respecto a un periodo base o a un periodo anterior del respectivo departamento, sucursal o región. Los concursos aplicarían no solo a vehículos. También son aplicables las buenas prácticas en otras actividades. Por ejemplo, un departamento podría hacer la diferencia si reduce sus viajes de negocios e incentiva las reuniones virtuales que evitan pérdidas de tiempo por parte de los ejecutivos, generan grandes ahorros en viajes aéreos, hoteles, viáticos, y ayudan a reducir la contaminación. Instalar un buzón de sugerencias para temas ambientales de manera que los grupos de interés tengan un rol proactivo, sean parte de las soluciones y sientan que pueden aportar sus ideas para beneficio común. Brindar a los empleados todas las recomendaciones que se dieron para los conductores, pues también son aplicables a sus autos particulares o que pertenezcan a la empresa. Disponer de algunas rutas que transporten empleados desde/hacia ciertos puntos de la ciudad o incluso a sus casas. Disponer en las instalaciones de la empresa, de un lugar para colocar las bicicletas de los empleados y de ser posible, también instale duchas. Adicionalmente, recuérdelos algunas de las ventajas: deporte con cero costos, ahorro de energía, vitalidad en el trabajo. Motivar a los empleados para el uso compartido de autos mencionando algunas ventajas: ahorro, compañía, compañerismo, stress de manejar compartido, entre otras. En la asignación de parqueaderos, de prioridad a aquellos empleados que transportan a sus compañeros. Motivar a los empleados para que compren carros amigables con el ambiente, mediante un incentivo monetario y mediante reconocimiento público. Incentivar a los empleados para que vivan lo más cerca posible de la empresa. Al contratar nuevos empleados, tenga en cuenta a aquellos que viven cerca de la empresa. Monitoreo, estadísticas y difusión de metas y logros Elaborar programas para monitorear el uso eficiente de vehículos. Incluyendo entre otros aspectos, la reducción en el consumo de combustible, kilómetros recorridos, mantenimiento general de los vehículos y el aumento de la eficiencia en el consumo de gasolina por kilómetros recorridos. El primer paso es llevar un registro del consumo mensual de combustible y su costo. Esto ayuda a determinar qué áreas o personas están consumiendo más combustible y determinar planes específicos de ahorro. Designar a una persona o equipo que se encargue de monitorear el uso eficiente de los vehículos propiedad de la empresa. Establecer la periodicidad con que deben llevarse a cabo los mantenimientos preventivos a los vehículos de la empresa. Determinar un periodo base, realice un diagnóstico inicial, fije metas para los siguientes periodos y compare al final de cada periodo. Comparta esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas. Incluir las metas y los logros en el reporte anual de la empresa y en todas las publicaciones en las que sea posible, para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia una movilidad responsable. Comparta esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas. Incluya las metas y los logros en todas las publicaciones de la IF en las que sea posible, para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia la eficiencia energética.</p>		

Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640>

Tabla B4

Buenas Prácticas para la Gestión de Suministros

Estado			Buenas prácticas para la gestión de suministros	*Plazo estimado para implementar medidas: Corto plazo (1 a 12 meses) – C Mediano plazo (> 12 a 36 meses) – M Largo plazo (> 36 a 60 meses) - L.	Plazo
Concluido	Pendiente	Inaplicable			
			<p>Política sobre gestión responsable de suministros y servicios Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, estándares, lineamientos o compromisos de la empresa acerca de la gestión responsable de suministros y servicios. Estas políticas deben dividirse en políticas para compras responsables, para administración de proveedores, para manejo de papel, para manejo de desechos, para especificaciones ambientales de diversos suministros, entre otras. Comunicar las políticas a las partes interesadas: proveedores, prestadores de servicios o contratistas, así como a las áreas involucradas en compras, las directivas y todos los empleados en general, para que entiendan y tomen conciencia en el cumplimiento de los lineamientos establecidos.</p> <p>Responsables de las compras El personal de compras debe tener la formación necesaria para decidir cuándo y en qué medida se introducen los factores ambientales en el procedimiento de compra y contratación, si éstos presentan la mejor relación calidad-precio y si se adaptan a las prioridades ambientales de la empresa. El personal de compras debe entender la importancia de su labor y estar motivado para realizarla. Ofrezca incentivos/reconocimientos por la adquisición de bienes y servicios amigables con el ambiente. Brinde el respaldo necesario a los responsables de compras, de manera que tengan autoridad para tomar decisiones de compras que se ajusten a los parámetros establecidos, sin entrar en conflicto con las personas/departamentos que solicitan un producto o servicio.</p> <p>Administración de proveedores Establecer los lineamientos que deben considerarse como apropiados dentro de la cultura ecoeficiente de la empresa en cuanto a proveedores, y transmitir estos lineamientos a los grupos interesados. Fijar criterios de selección sobre contratos. Incluya, si procede, criterios socio-ambientales para evaluar la capacidad técnica de ejecución del contrato. Informe a los proveedores, prestadores de servicios o contratistas potenciales, que pueden presentar sistemas y declaraciones de gestión medioambiental para acreditar que cumplen los criterios. Diseñar un sistema que le permita homologar todos los criterios a ser cumplidos por los proveedores. No solo en cuanto a los productos, sino también en cuanto a su desempeño ambiental integral. Diseñar una plataforma para proveedores, de manera que en los procesos de negociación/adquisición (cotizaciones, licitaciones, órdenes de compra, homologación, entre otros), que eviten trámites de papelería, de logística, de transporte en la medida de lo posible tanto para la empresa como para los proveedores. Establecer acuerdos con los proveedores para que se comprometan a recibir los materiales de empaque una vez los bienes haya sido entregado a la empresa. Establecer acuerdos con los proveedores para que reciban los productos obsoletos o dañados, para su reparación o su adecuada disposición final. Comprar productos y materiales locales pues requiere menos transporte, envasado y almacenamiento y permite, además, fortalecer tanto la economía local como las relaciones con la comunidad. Verificar que el tipo de transporte (marítima, terrestre o aérea) cumpla con lineamientos ambientales respectivos.</p> <p>Características de los productos o servicios Adquirir los productos o servicios estrictamente necesarios. Una vez se confirme su utilidad potencial, tenga en cuenta los productos, servicios u obras más adecuados basándose en el impacto ambiental de los mismos, así como en otros factores tales como la información con que se cuenta, lo que ofrece el mercado, las tecnologías disponibles y los costos. Tenga en cuenta que los aspectos ambientales se deben considerar en todo tipo de productos y/o servicios. Por ejemplo para los viajes, debe dar prioridad a los hoteles con certificación ambiental y verificar lineamientos ambientales de las aerolíneas, entre muchos otros factores. Iniciar una pequeña gama de productos y servicios en los que el impacto ambiental sea evidente o en los que se pueda disponer fácilmente de alternativas más ecológicas pero no más caras, por ejemplo, papel reciclado y equipos de oficina con eficiencia energética. Definir especificaciones técnicas claras y precisas, empleando, siempre que sea posible, factores ambientales (condiciones de apto/no apto) y con base en estos factores, elabore listas de exclusión. Adoptar un «enfoque sobre el costo del ciclo de vida». Tenga en cuenta los niveles de acción sobre el ambiente como el uso de materias primas, los métodos de producción sostenibles (en los casos en que sea relevante para el producto final o servicio), la eficiencia energética, las energías renovables, las emisiones, los residuos, la facilidad de reciclado, los productos químicos peligrosos, etc. Buscar ejemplos de características ambientales en bases de datos y etiquetas ecológicas. Incluir especificaciones de rendimiento o exigencias funcionales con objeto de fomentar la presentación de ofertas innovadoras con dimensión ecológica.</p> <p>Uso eficiente del papel Establecer los lineamientos apropiados dentro de la cultura ecoeficiente de la empresa en cuanto al manejo del papel, y comunicar estos lineamientos a los grupos interesados, mostrándoles cifras (árboles que se podrían salvar por ejemplo), para crear conciencia ambiental verdadera. Comprar/utilizar papel 100% reciclado preferentemente o que contenga la mayor fracción posible de fibras recicladas; que esté fabricado con fibras procedentes de papel posconsumo (papel que ha sido usado) y si esto no es posible, entonces con fibras procedentes de papel preconsumo (papel compuesto de restos de recortes de imprentas que no ha sido usado); y que el papel reciclado no haya sido blanqueado con cloro, esto es, papel totalmente libre de cloro. Reducir el consumo de papel en una oficina es utilizar las dos caras de cada hoja, en lugar de una sola cara. Al usar las dos caras se ahorra papel, gastos de copias, de envíos y de almacenamiento. Al utilizar las dos caras los documentos ocupan y pesan menos y son más cómodos de guardar y de transportar. Se estima que simplemente fotocopiando e imprimiendo a doble cara, se puede conseguir la reducción del 20% del consumo del papel de una oficina. El papel usado por una cara, las carpetas, los sobres y muchos otros materiales de papelería se pueden reutilizar para el mismo uso que tenían para otros usos. Organice un sistema para recoger los productos de papel que se pueden reutilizar. Por ejemplo, colocar bandejas para depositar separadamente papel usado por una cara, sobres, carpetas y subcarpetas. Fomente el uso del Internet/intranet para enviar/recibir las comunicaciones internas y externas como informes, correos, manuales, memorandos, suscripciones, publicidad, folletos, y todos los documentos que sea posible. Esta práctica reduce costos de distribución, de logística, de transporte, de impresión, y de almacenamiento. Antes de imprimir asegúrese que sea realmente necesario. De ser así, amplie márgenes, reduzca el tamaño de la letra, elimine colores innecesarios, elimine fotos innecesarias y revise antes de imprimir para evitar la impresión de versiones corregidas.</p> <p>Manejo adecuado de labores de limpieza Determinar estándares de higiene a distintas zonas de las instalaciones. Establecer estándares de limpieza que no afecten la salud de los colaboradores ni el entorno. No todo lo que es brillante y perfumado está limpio y es higiénico. Comunicar los estándares al personal encargado de la limpieza, explicando las razones, de manera que haya conciencia verdadera para el cumplimiento de los lineamientos establecidos. Motivar al personal de limpieza para que realice su labor de la mejor manera según los estándares. Designar a una persona encargada de monitorear que las labores de limpieza se realicen según los estándares establecidos. Determinar la periodicidad con que deben llevarse a cabo las inspecciones. Organizar inspecciones visuales en lugar de inspección de programa, para que la limpieza solo se haga donde sea necesario. Realizar labores de limpieza en ocasiones fijas a limpiar cuando se requiere puede reducir el número de procesos de limpieza innecesarios. Realizar auditorías periódicas respecto al mantenimiento de los estándares de la IF para procedimientos de limpieza ambientalmente apropiados. Capacitar al personal de limpieza sobre técnicas de limpieza ambientalmente apropiadas (fuerza física en vez de químicos). Integrar los procedimientos de limpieza ambientalmente apropiados en los contratos con empresas externas de limpieza. Verificar el tipo de agente de limpieza para asegurar que los productos que se utilizan representan un bajo riesgo ecológico así como en términos de salud o seguridad. Determine cuáles químicos son permitidos para utilizar en las instalaciones. Mantenga una base de datos químicos o una lista de agentes de limpieza utilizados en las instalaciones. Solicite a los proveedores que presenten una declaración de la composición química de los agentes de limpieza. Compre agentes de limpieza en recipientes reciclables. De esta forma se evitaría la eliminación de empaques innecesarios. Evite el uso de productos que vienen en recipientes de gas presurizado. Evite el uso de productos en atomizadores (es decir aerosoles peligrosos para la salud). Evite el uso de desodorantes ambientales (tales como desodorizantes para el servicio sanitario). Evite el uso de los productos declarados como tóxicos y/o con aroma fuerte. Utilice agentes de limpieza modulares en vez de agentes para todo propósito. Evite el uso de desinfectantes. Los gérmenes también se pueden eliminar restregando y pasando la aspiradora. (Se pueden hacer excepciones en el caso de las cocinas y las áreas de eliminación de desechos). Evitar el uso de brillo para muebles en superficies barnizadas. Basta con frotar con un pedazo de tela húmeda. Dosisificar los agentes de limpieza de manera que se distribuyan/utilicen sólo en la cantidad requerida y en cantidades limitadas. Suministre los productos en recipientes apropiados y en una concentración lista para utilizar.</p> <p>Manejo adecuado de desechos Establecer los lineamientos que deben considerarse como apropiados dentro de la cultura ecoeficiente de la empresa en cuanto a la gestión responsable de desechos (separación, almacenamiento, transporte, depósito, entrega, eliminación), y transmitir estos lineamientos a los grupos interesados, mostrándoles cifras (el promedio de basura generado por persona, por ejemplo), para crear conciencia ambiental. Al elaborar los lineamientos, tenga en cuenta la regla de las "erres": rechazar, retornar, reutilizar, reparar, reciclar. Evitar los desechos se inicia al comprar productos. Se pueden lograr grandes ahorros en el consumo de papel y empaques. Algunos proveedores ya entregan sus productos en empaques retornables (es decir, reutilizables), por ejemplo, sobres para la correspondencia de los clientes. Esto puede producir ahorros de toneladas de cajas de cartón. Compre/consuma productos de larga duración y reparación garantizada. Si se duplica la vida útil de todos los productos, se reducen a la mitad los residuos generados. Esto aplica no solamente para grandes compras (multifuncionales por ejemplo), sino también para artículos que aunque parecen pequeños, pueden causar un gran impacto, (platos, tazas, vasos, cubiertos desechables). Fomente a mediano y largo plazo la compra/consumo de productos de alta calidad, larga duración y con capacidad para incorporar mejoras tecnológicas sin necesidad de grandes sustituciones de materiales. De esta manera los fabricantes se enfocarán más en la durabilidad y servicio post-venta que en la producción en masa. Tenga en cuenta que hay una gran variedad de materiales o productos que se pueden reciclar como por ejemplo papel, plástico, vidrio y aluminio, entre otros. Proporcione recipientes de almacenamiento y eliminación cerca del origen de los desechos. Los principales contenedores son para papel-cartón, vidrio, plástico, orgánicos, entre otros. De este modo los desechos pueden ser separados por las personas responsables de generarlos y se pueden canalizar hacia la forma apropiada de reciclaje o eliminación. Consulte al proveedor respecto a su reutilización o su eliminación apropiada de desechos tecnológicos como los computadores. Aplicar la recolección selectiva, donde el personal de aseo recoge separadamente la basura y los materiales aprovechables, unos van para el sitio en donde el consorcio recogerá las basuras y los aprovechables van al centro de acopio, hasta su recolección. No mezcle los residuos peligrosos (pilas, cartuchos de tinta) con la basura general. Los desechos tóxicos tales como aceite usado, baterías, tubos fluorescentes, etc. representan un tipo especial de categoría de desechos y estarán sujetos a regulaciones nacionales o regionales específicas a nivel individual. Solo lugares autorizados para eliminarlos pueden aceptar estos desechos y manejarlos de acuerdo con las regulaciones existentes. Done o venda los equipos, muebles de oficina y otros elementos que son reemplazados pero que aún tienen vida útil.</p> <p>Campañas para promover la participación de los empleados Diseñar concursos u otros incentivos para motivar a los empleados de la compañía a colaborar con la gestión responsable de suministros. Es factible superar el desempeño respecto a un periodo base o a un periodo anterior del respectivo departamento, sucursal o región. Capacitar al personal sobre los beneficios que se pueden obtener al colaborar con las compras, uso y eliminación responsables. Haga llegar sus recomendaciones al personal mediante afiches, intranet, o talleres. Instalar un buzón de sugerencias para temas ambientales de manera que los grupos de interés tengan un rol proactivo, que pueden ser parte de las soluciones y sientan que pueden aportar sus ideas para beneficio común.</p> <p>Monitoreo, estadísticas y difusión de metas y logros Elaborar programas para monitorear el desempeño de los productos y servicios. Los controles y registros periódicos permitirán llevar estadísticas para medir el progreso en las metas periódicas. Determinar la periodicidad con que deben llevarse a cabo los monitoreos, así como el cumplimiento de los logros propuestos. Designar a una persona o equipo que se encargue de realizar dichos monitoreos. Elaborar los registros necesarios para llevar a cabo los monitoreos. Establecer un periodo base, realice un diagnóstico inicial, fije metas para los siguientes periodos y compare al final de cada periodo. Compartir esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas. Incluir las metas y los logros en el reporte de la empresa y en todas las publicaciones en las que sea posible, para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia la protección del ambiente.</p>		

Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640>

Tabla B5

Buenas Prácticas para la Construcción/Mantenimiento Sostenible de Edificios

Estado			Buenas prácticas para la construcción/mantenimiento sostenible de edificios	*Plazo estimado para implementar medidas: Corto plazo (1 a 12 meses) – C Mediano plazo (> 12 a 36 meses) – M Largo plazo (> 36 a 60 meses) – L	Plazo
Concluido	Pendiente	Inaplicable			
			<p>Políticas</p> <p>Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, estándares, lineamientos o compromisos de la empresa acerca de buenas prácticas en construcción/mantenimiento sostenible de edificios.</p> <p>Comunicar las políticas a las partes interesadas: proveedores, prestadores de servicios o contratistas, así como a las áreas involucradas en compras y contratación, los directivos y todos los empleados en general, para que tomen conciencia y cumplan con los lineamientos establecidos.</p> <p>Dentro de las políticas es importante que incluya la solicitud a los constructores de declaraciones ambientalmente pertinentes para la producción, procesamiento, utilización y eliminación de los materiales que serán utilizados en la construcción por parte de los contratistas.</p> <p>Etapas de emplazamiento/ubicación</p> <p>Al elegir el lugar en que un edificio va a ser construido, se debe realizar un análisis del entorno que tenga en cuenta varios factores, como el plan de ordenamiento territorial y zonificación. El área a construir podría tener restricciones por estar en una zona protegida, por ejemplo.</p> <p>Factores naturales como clima, estaciones secas, días soleados y lluviosos; fenómenos climáticos como sequías, tornados, crecida de ríos en épocas de lluvias; precipitación, humedad y vientos, entre otros.</p> <p>El impacto que puede tener en la comunidad aledaña.</p> <p>Afectación potencial a flora y fauna.</p> <p>Impacto estético del paisaje. Asegurarse que la edificación no le quitará luz y/o ventilación natural a otros edificios o a zonas verdes, o se obstruye la vista; la edificación debe armonizar con el entorno urbano.</p> <p>Accesibilidad: verificar que hay vías como medios de transporte que aseguren la llegada y salida segura de clientes, proveedores y empleados.</p> <p>Ubicación del sitio. Ni muy cerca ni muy lejos de los terminales terrestres, aeropuertos, puertos, sector industrial, con el fin de evitar ruidos y contaminación.</p> <p>Comprobar que la infraestructura local incluye la cobertura de servicios básicos: agua, energía, alumbrado público, alcantarillado, pavimentación, recolección de basura.</p> <p>Comprobar que el sitio está suficientemente cerca de servicios de salud, correos, y comunicaciones, entre otros.</p> <p>Comprobar que haya acceso a comunicaciones: radio, televisión, telefonía, Internet.</p> <p>Determinar las acciones para minimizar los posibles impactos que se puedan generar.</p> <p>Etapas de diseño/remodelación</p> <p>Al momento de diseñar/remodelar un edificio, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:</p> <p>La forma y colocación del edificio debe aprovechar la luz natural, el calor solar y la ventilación. Igual aplica para la distribución y disposición de los espacios interiores.</p> <p>Las plantas en las azoteas de los edificios, así como en el interior y alrededor del edificio, dan sombra y absorben calor, ayudando a refrescar el ambiente por medios naturales.</p> <p>Utilizar plantas autóctonas para los jardines. Las especies introducidas pueden alterar el equilibrio, pueden requerir más agua, y hasta pueden traer plagas.</p> <p>Los colores claros de los muros reflejan mejor la luz y permiten evitar un sobrecalentamiento en épocas de calor.</p> <p>Prever espacios suficientes para gestionar los residuos en todas las etapas del ciclo de vida del edificio, ya que las necesidades pueden variar.</p> <p>Fijar áreas preferenciales para el parqueo de carros híbridos, compartidos y bicicletas.</p> <p>Ubicar áreas espaciales de duchas para los empleados que caminan o usan bicicleta para llegar/salir del trabajo.</p> <p>El diseño de interiores debe ser flexible de manera que se pueda modificar/ajustar según los requerimientos de la empresa a mediano y largo plazo, sin necesidad de grandes cambios estructurales.</p> <p>Prever que la instalación de sistemas eficientes de agua como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Que aprovechen las aguas lluvias. Que se puedan tratar y reutilizar (aguas grises). Sistemas de riego con aspersores programables. <p>En lo posible, sustituya energías generadas por combustibles fósiles, por fuentes de energía renovable (eólica, solar, hídrica, geotérmica).</p> <p>Prever la instalación de sistemas con eficiencia energética como sensores de movimiento o luminosidad, etc.</p> <p>Preste especial atención al aislamiento térmico apropiado tanto para puertas y ventanas, como para el suelo.</p> <p>Asegurar que los sistemas de aire acondicionado cuenten con refrigerantes ecológicos (que no usen gas refrigerante), reduciendo así el factor de agotamiento de la capa de ozono.</p> <p>Consumo de recursos</p> <p>En la compra de materiales de construcción, así como alfombras, muebles, y todo lo relacionado con el correcto y armonioso funcionamiento de las instalaciones con el medioambiente, aplique los lineamientos mencionados en el capítulo de gestión de suministros, especialmente compras responsables y administración de proveedores/contratistas.</p> <p>La adquisición de materiales para construcción/remodelación ya sea directa o indirectamente (a través de los contratistas), es un factor determinante para asegurar una construcción sostenible. Por ello se recomienda que la empresa elabore una lista de exclusión para materiales como asbestos o productos que contengan asbestos; CFC; y cemento con alto contenido de aluminio, entre otros, que representen un alto riesgo tanto para la salud de los ocupantes como para el ambiente.</p> <p>Elaborar una lista de materiales controlados, como pinturas basadas en solventes, pues aunque este tipo de materiales tienen un impacto moderado, debe ser monitoreado.</p> <p>Elaborar una lista de materiales sostenibles, como aquellos reciclados y nuevas tecnologías, entre otros, los que deben tener la opción preferencial dentro de la decisión de compra.</p> <p>Aplicar las prácticas mencionadas en los capítulos de agua, energía y transporte, ajustándolas a la etapa en que se encuentre el edificio (diseño, construcción, operación, remodelación, demolición).</p> <p>Etapas de construcción/remodelación</p> <p>Tomar medidas para que los contratistas cumplan con los requisitos de seguridad tanto para el personal que está realizando las obras, como para los empleados de la empresa, los clientes, los transeúntes, y en general todos los usuarios.</p> <p>Verificar que el personal a cargo de las obras conoce su especialidad y el correcto manejo de los equipos de construcción (grúas, camiones, mezcladoras), para evitar riesgos innecesarios.</p> <p>Verificar que la maquinaria utilizada está en perfectas condiciones de funcionamiento. Esto evita riesgos de accidentes que pueden afectar a las personas y al medioambiente.</p> <p>Tomar medidas para que los contratistas cumplan con indicaciones que minimicen el impacto ambiental, como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Regar con agua las zonas de trasiego de la maquinaria para evitar emisiones de polvo. Limpiar los camiones y la maquinaria que vaya a salir de la zona de obra para disminuir la generación de polvo. En días de mucho viento evite hacer voladuras y movimientos de tierras. Proteja la carga de los camiones y los acopios de materiales con lonas. Cuide el mantenimiento de la maquinaria para evitar emisiones por mal funcionamiento. Adapte el horario de actividades ruidosas (taladro por ejemplo) en horas que molesten menos. Realizar el mantenimiento de la maquinaria para minimizar el nivel de ruido emitido, evitar consumo excesivo de combustible y causar emisiones por encima de lo permitido. Separar los residuos peligrosos de los no peligrosos; instale contenedores específicos para cada tipo de residuo que se genera y gesticiónelos apropiadamente; no queme ni entierre los residuos generados en las obras. Evitar vertimientos directos sobre cauces de ríos cercanos. Impermeabilice las zonas dedicadas al mantenimiento y abastecimiento de la maquinaria, de forma que se eviten posibles vertidos a ríos cercanos o al suelo. Evite realizar acopios de material en los cauces de ríos, para evitar el arrastre de este material. No realice las actividades de excavación con demasiada antelación para evitar una mayor erosión de la zona. Determine vías de acceso de maquinaria a las obras por zonas en las que el impacto ambiental sea menor. Evaluar carreteras alternativas y horarios que eviten el tráfico más congestionado para el traslado de maquinaria. <p>Etapas de operación/mantenimiento</p> <p>Designar a una persona o equipo que se encarguen del mantenimiento general de las instalaciones y de gestionar junto con el departamento de compras, la contratación de personas expertas en los trabajos que sea necesario realizar.</p> <p>Por ejemplo, la(s) persona(s) encargada(s) deben revisar periódicamente los puntos débiles en las paredes externas del edificio.</p> <p>Aislamiento óptimo contra el calor, descarga de calor, selección de ventanas con buen aislamiento y vidrios de ventana bien sellados, entre muchos otros.</p> <p>Aplicar las buenas prácticas mencionadas en los capítulos de agua y energía.</p> <p>Etapas de demolición</p> <p>Para la demolición lo más importante es la gestión de residuos, que varía un poco de la gestión habitual, por la cantidad de residuos y escombros que se generan en el proceso.</p> <p>Aplique igualmente las normas de seguridad y protección a las personas y al ambiente, que se mencionan en esta misma herramienta para la etapa de construcción/remodelación.</p> <p>Aplicar la regla de las erres, ajustándola a las condiciones especiales que se presentan en una demolición. Inicialmente se debe hacer un diagnóstico de la cantidad (volumen) de residuos que se pueden generar.</p> <p>Diseñar planes para separarlos (puertas, tejas, madera, por ejemplo) y asegurar su apropiada recolección, así como su apropiada reutilización o eliminación, según sea el caso.</p> <p>Campañas para promover la participación de los empleados</p> <p>Instalar un buzón de sugerencias para temas ambientales de manera que los grupos de interés tengan un rol proactivo, que pueden ser parte de las soluciones y sientan que pueden aportar sus ideas para el beneficio común.</p> <p>Monitoreo, estadísticas y difusión de metas y logros</p> <p>Elaborar programas para el monitoreo del funcionamiento de las instalaciones.</p> <p>Determinar la periodicidad con que deben llevarse a cabo los monitoreos, así como el cumplimiento de los logros propuestos.</p> <p>Designar a una persona o equipo que se encargue de realizar dichos monitoreos que consisten en auditar la labor realizada por la persona o personas encargadas de revisar el mantenimiento de los edificios.</p> <p>Establecer un periodo base, realice un diagnóstico inicial, fije metas para los siguientes periodos y compare al final de cada periodo.</p> <p>Comparta esas cifras periódicamente con los empleados para animarlos a colaborar con el logro de las metas.</p> <p>Incorporar las metas y los logros en el reporte de la empresa y en todas las publicaciones para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia la protección del ambiente.</p>		

Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/59640>

Apéndice C: Acta de Autorización de la Empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA

Nombre del Representante Legal

Por la presente, nosotros la empresa _____
con RUC N° _____, domiciliado en _____

autorizamos la elaboración del _____:

1.- _____ Código _____ MBA _____

2.- _____ Código _____ MBA _____

3.- _____ Código _____ MBA _____

4.- _____ Código _____ MBA _____

Para lo cual nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final Tesis.

Cabe señalar sin embargo, que la publicación del Tema cuya elaboración hemos autorizado estará sujeta a una autorización escrita complementaria por nuestra parte, una vez que hayamos revisado y aprobado su contenido final.

Atentamente,

Representante Legal de la Empresa

Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Surco, _____ de _____ de _____

Apéndice D: Acta de Aprobación de Publicación

Empresa:

Representante

Legal:

Por la presente, nosotros la empresa _____

aprobamos la publicación del _____ para ser sustentado, así como su utilización como material de enseñanza en CENTRUM Católica y en diversas bases de datos nacionales e internacionales en formato digital o impreso **solamente** para uso académico.

Además, aprobamos su publicación en formato impreso o virtual a través de la plataforma de CENTRUM Católica y/o de terceros y ser previamente autorizados por CENTRUM Católica.

Aprobado por:

Representante Legal de la empresa

Alumno Representante del Grupo de Investigación Final-Tesis

Surco, _____ de _____ de _____

Apéndice E: Acta en Caso de No Aprobación de Empresa para la Publicación

Por la presente, nosotros los estudiantes autorizamos la publicación del Trabajo de Investigación final Tesis.

1.- _____ Código _____ MBA _____

2.- _____ Código _____ MBA _____

3.- _____ Código _____ MBA _____

4.- _____ Código _____ MBA _____

Para efectos académicos nos comprometemos a brindar la información contenida en el Trabajo de Investigación final Tesis denominado _____

_____ el

cual se titulará de ahora en adelante _____ el

mismo que cuenta con datos fidedignos y con nombres ficticios, para proteger los derechos de confidencialidad. Se podrá hacer uso del mismo para efectos académicos y comerciales.

Aprobado por

Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Surco, _____ de _____ de _____

Apéndice F: Matriz de Citas Textuales

Tabla F1

Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Económico Empresarial

Aspectos/subaspectos de la Sostenibilidad	Referencia	Cita Textual
Misión, visión, valores, ética		
¿La empresa tiene definidas su misión, visión y valores?	ADEC	(a) asuntos de códigos de buen gobierno Garzón e Ibarra (2014)
¿En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial?	ADEC	(a) asuntos de códigos de buen gobierno Garzón e Ibarra (2014)
¿La misión y visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (carteles, sitio web, publicaciones, entre otros)?	ADEC	Transparencia como criterio de sostenibilidad (Garzón e Ibarra, 2014)
En los diagnósticos de clima laboral (evaluación 360, etc.), ¿se evalúan cuestiones éticas?	ADEC	Severiche, Bedoya, Meza y Sierra (2017) afirmaron que la sostenibilidad es aplicable en todos los aspectos del negocio, como la cadena de suministros, área de recursos humanos y área financiera. En cuanto a la cadena de suministros, se refirieron a los procesos productivos y la inclusión de reciclaje y re producción en el proceso productivo
¿Existen mecanismos internos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas?	GRI	Tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico (Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017) Transparencia como criterio de sostenibilidad (Garzón e Ibarra, 2014); (a) asuntos de códigos de buen gobierno
¿La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole?	ADEC	Tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico (Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017); Garzón e Ibarra (2014)
Políticas, procedimientos y regulaciones		
¿La empresa cuenta con política de remuneración?	ETHOS	La transparencia en la información sobre sostenibilidad; es decir, de los factores económicos son un ejemplo de buenas prácticas en gestión empresarial sostenible (Martínez, 2014)
¿La empresa cuenta con procedimientos formales y claros de promoción e incremento salarial?	ETHOS	La transparencia en la información sobre sostenibilidad; es decir, de los factores económicos son un ejemplo de buenas prácticas en gestión empresarial sostenible (Martínez, 2014)
En los últimos años, ¿la empresa aumentó el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente?	ETHOS	La transparencia en la información sobre sostenibilidad; es decir, de los factores económicos son un ejemplo de buenas prácticas en gestión empresarial sostenible (Martínez, 2014)
Reportes financieros y auditorías		
¿La empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados?	ETHOS	Transparencia y cumplimiento de la legislación (Garzón e Ibarra, 2014) / La transparencia en la información sobre sostenibilidad; es decir, de los factores económicos son un ejemplo de buenas prácticas en gestión empresarial sostenible (Martínez, 2014).
¿La empresa realiza auditorías internas y externas periódicamente de sus resultados?	ETHOS	Garzón e Ibarra (2014) desarrollaron criterios y dimensiones de la sostenibilidad que permiten plasmarla en la gestión de las organizaciones. Dentro el ámbito económico, destaca (a) asuntos de códigos de buen gobierno, (b) transparencia y cumplimiento de la legislación, (c) identificación y gestión de riesgos del negocio, (d) identificación y gestión de riesgos del proceso y (e) identificación y gestión de riesgos del sector
¿La empresa cuenta con procedimientos formales de rendición de cuentas de los resultados económicos?	ETHOS	(a) Asuntos de códigos de buen gobierno, (b) transparencia y cumplimiento de la legislación. Garzón e Ibarra (2014)
¿En el último año fiscal la empresa promovió una reunión para la presentación y aprobación de su rendición de cuentas?	ETHOS	(a) Asuntos de códigos de buen gobierno, (b) transparencia y cumplimiento de la legislación. Garzón e Ibarra (2014)
Prevención de la corrupción		
¿La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos?	ADEC	Tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico (Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017)
¿Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas?	ADEC	(a) Asuntos de códigos de buen gobierno, (b) transparencia y cumplimiento de la legislación. Garzón e Ibarra (2014)
¿Existe la política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial?	ADEC	Tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico (Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017)
¿Se han registrado casos de corrupción?	GRI	Tener un comportamiento ético y que éste tenga una correlación con el desarrollo económico (Severiche, Bedoya, Meza y Sierra, 2017)

Tabla F2

Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Ambiental

Aspectos/subaspectos de la Sostenibilidad	Referencia	Cita Textual
Gestión y procesos de la empresa		
¿La administración de la empresa cuenta con un proceso formal de autoevaluación que incluye criterios ambientales?	RA	Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes.
¿El establecimiento formula un plan de acción para minimizar los impactos ambientales negativos identificado?	RA	Las buenas prácticas medioambientales alineadas al desarrollo sostenible empresarial la conforman aquellas medidas y/o acciones orientadas a reducir el impacto negativo ambiental originado por las actividades de la empresa las cuales son implementadas y/o llevadas a cabo por todos sus colaboradores a través de la optimización de procesos pudiendo mejorar a su vez su competitividad empresarial (Sindicato Unión General de Trabajadores, s.f.; Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón, 2004).
¿La empresa tiene la política de sustituir productos con alto impacto negativo que utiliza por productos sustentables?	ETHOS	Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas.
¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa?	ADEC	Rainforest Alliance (2012a) propuso el establecimiento de una política ambiental dentro de la empresa la cual le permita establecer un plan de acción concreto para reducir la contaminación del entorno y conservar los ecosistemas y su biodiversidad. Adicionalmente, la gestión ambiental sostenible de las empresas involucra el establecimiento de determinados procesos, los cuales son establecidos en base un diagnóstico inicial que permita establecer las acciones y los recursos económicos requeridos para minimizar el impacto al ambiente (Rainforest Alliance, 2012a)
¿El establecimiento adquiere, en lo posible, equipos y dispositivos que sean amigables con el ambiente?	RA	"Gastos extras para tecnologías limpias" Nota. Adaptado de "Guía para una gestión empresarial sostenible" por Rainforest Alliance, 2012. Recuperado de https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/uploads/3/GUIAGESTIONdigital.pdf "El personal de compras debe entender la importancia de su labor y estar motivado para realizarla. Ofrezca incentivos/reconocimientos por la adquisición de bienes y servicios amigables con el ambiente." Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿La empresa cuenta con procedimientos formales de rendición de cuentas de los resultados ambientales?	ETHOS	"Por su parte, Kilbourne (2011) propuso como mejores prácticas y tendencias medioambientales: (...) (e) los reportes integrados" "Incorporar las metas y los logros en el reporte de la empresa y en todas las publicaciones para iniciar y mantener una cultura corporativa enfocada hacia la protección del ambiente" Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿La empresa identifica oportunidades de mejora en los procesos de gestión ambiental por medio de evaluación de resultados?	ETHOS	Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes.
Acciones realizadas con terceros		
¿La empresa monitorea el desempeño ambiental de su cadena de valor?	ETHOS	Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes.
¿Provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos?	ADEC	Comunicar las políticas a las partes interesadas: proveedores, prestadores de servicios o contratistas, así como a las áreas involucradas en compras y contratación, los directivos y todos los empleados en general, para que tomen conciencia y cumplan con los lineamientos establecidos. (...) Establecer acuerdos con los proveedores para que reciban los productos obsoletos o dañados, para su reparación o su adecuada disposición final. Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medioambiente?	ADEC	"Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas." "Algunas de las actividades que pueden generar ingresos adicionales a las empresas pueden ser: (a) reciclaje (...) Rainforest Alliance (2012b)" "Proporcione recipientes de almacenamiento y eliminación cerca del origen de los desechos. Los principales contenedores son para papel-cartón, vidrio, plástico, orgánicos, entre otros. De este modo los desechos pueden ser separados por las personas responsables de generarlos y se pueden canalizar hacia la forma apropiada de reciclaje o eliminación." Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640 "Adoptar un "enfoque sobre el costo del ciclo de vida". Tenga en cuenta los niveles de acción sobre el ambiente como el uso de materias primas, los métodos de producción sostenibles (en los casos en que sea relevante para el producto final o servicio), la eficiencia energética, las energías renovables, las emisiones, los residuos, la facilidad de reciclado, los productos químicos peligrosos, etc." Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿La empresa desarrolla, junto a sus asociados, productos y soluciones que reducen el impacto ambiental de los productos y facilitan el reuso y/o reciclaje?	ETHOS	"Diseñar, desarrollar, e implementar las políticas, estándares, lineamientos o compromisos de la empresa acerca de la gestión responsable de suministros y servicios. Estas políticas deben dividirse en políticas para compras responsables, para administración de proveedores, para manejo de papel, para manejo de desechos, para especificaciones ambientales de diversos suministros, entre otras. (...) Establecer los lineamientos que deben considerarse como apropiados dentro de la cultura ecoeficiente de la empresa en cuanto a proveedores, y transmitir estos lineamientos a los grupos interesados. (...) Fijar criterios de selección sobre contratos. Incluya, si procede, criterios socio- ambientales para evaluar la capacidad técnica de ejecución del contrato. Informe a los proveedores, prestadores de servicios o contratistas potenciales, que pueden presentar sistemas y declaraciones de gestión medioambiental para acreditar que cumplen los criterios." Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores?	ADEC	
Gestión de electricidad y gas		
¿La empresa realiza análisis buscando la reducción de costos operacionales a través de la gestión de la energía?	ETHOS	(b) Manejo eficiente de la energía: a través del control del consumo y la eficiencia de los equipos eléctricos como frigoríficos, cámaras de frío, hornos, aire acondicionado y extractores de olores. Rainforest Alliance (2012a) - Kilbourne (2011) propuso como mejores prácticas y tendencias (a) la eficiencia energética.
¿La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de energía, buscando su reducción?	ETHOS	(f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes. Rainforest Alliance (2012a)
¿La empresa tiene planes de acción formalizados para reducir el consumo energía?	ETHOS	Las buenas prácticas medioambientales alienadas al desarrollo sostenible empresarial la conforman aquellas medidas y/o acciones orientadas a reducir el impacto negativo ambiental originado por las actividades de la empresa las cuales son implementadas y/o llevadas a cabo por todos sus colaboradores a través de la optimización de procesos pudiendo mejorar a su vez su competitividad empresarial (Sindicato Unión General de Trabajadores, s.f.; Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón, 2004).
Gestión del agua		
¿Controla el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua?	RA	"Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (a) Manejo adecuado del recurso agua: a través de la reducción del consumo; el control de la calidad; el lavado de la vajilla; y la instalación de trampas de grasas." "La contabilidad ambiental, según Rainforest Alliance (2012b, p. 24), busca: (...) (h) aprovechar de manera eficiente los recursos, entre éstos los naturales: energía, agua, madera, etc." "El Ministerio de Ambiente del Perú (2009) a través de su Guía para la Ecoeficiencia para Empresas propuso algunas buenas prácticas de ecoeficiencia en: (a) el uso del agua" "Prever que la instalación de sistemas eficientes de agua como por ejemplo: Que aprovechen las aguas lluvias. Que se puedan tratar y reutilizar (aguas grises). Sistemas de riego con aspersores programables." Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640 Tabla "Buenas prácticas para el uso eficiente del agua". Nota. Adaptado de "Guía de Ecoeficiencia para Empresas", por el Ministerio del Ambiente del Perú, 2009. Recuperado de http://sinia.minam.gob.pe/download/file/59640
¿Se tratan las aguas residuales antes de ser dispuestas en la red pública del alcantarillado?	RA	(a) recursos naturales (ahorro del agua, consumo racional de energía, reducción de material, gestión de residuos, etc.) (Sindicato Unión General de Trabajadores, s.f.; Sindicato Unión General de Trabajadores de Aragón, 2004) - "Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (a) Manejo adecuado del recurso agua: a través de la reducción del consumo; el control de la calidad; el lavado de la vajilla; y la instalación de trampas de grasas."
¿La empresa tiene indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de agua, buscando su reducción?	ETHOS	(f) Monitoreo y evaluación: para conocer el resultado de los procesos implementados y así implementar las acciones correctivas pertinentes. Rainforest Alliance (2012a)
¿Existe una campaña de consumo responsable del agua que involuere a colaboradores y visitantes?	RA	(a) Manejo adecuado del recurso agua: a través de la reducción del consumo; el control de la calidad; el lavado de la vajilla; y la instalación de trampas de grasas.
Gestión de residuos		
¿Utiliza alguno de los siguientes métodos de eliminación de residuos? Reutilización; reciclaje; compostaje; recuperación, incluida la recuperación energética; incineración (combustión masiva); inyección en pozos de profundidad; vertedero; almacenamiento in situ	GRI	(c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas. (e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados. Rainforest Alliance (2012a)
¿La empresa vende residuos a terceras empresas, que los utilizan como insumo en sus procesos?	ETHOS	(c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas. (e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados. Rainforest Alliance (2012a)
¿Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa?	ETHOS	(c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas. (e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados. Rainforest Alliance (2012a)
¿La empresa ofrece servicios de colecta y de reciclaje de fácil acceso para el consumidor?	ETHOS	(c) Manejo responsable de los desechos sólidos: a través de acciones como rechazar, reducir, reutilizar, reparar, reciclar y disponer; la clasificación de los desechos sólidos; el control de la generación de desechos; el almacenamiento; la disposición final de desechos; el compostaje; y huertas ecológicas. (e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados. Rainforest Alliance (2012a)
Cambio climático y emisiones		
¿La empresa busca implementar acciones en sus operaciones que buscan reducir las emisiones?	ETHOS	"Para ello, las empresas que apuntan a evitar, reducir y tratar los desperdicios y las emisiones deben capacitar a todo su personal en el tema con la finalidad de adoptar nuevas prácticas y procedimientos orientados a la sostenibilidad ambiental (Rainforest Alliance, 2012b)." "En consecuencia, la ecoeficiencia empresarial consiste en maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que se minimiza el uso de recursos y los impactos ambientales negativos; es decir, las empresas buscan obtener un mayor valor a través de un menor consumo de materiales y energía y con una reducción en las emisiones (Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999; Ministerio del Ambiente del Perú, 2009)." "Por su parte, Kilbourne (2011, 17 de abril) propuso como mejores prácticas y tendencias medioambientales: (...) (b) el monitoreo y reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero" "En consecuencia, la ecoeficiencia empresarial consiste en maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que se minimiza el uso de recursos y los impactos ambientales negativos; es decir, las empresas buscan obtener un mayor valor a través de un menor consumo de materiales y energía y con una reducción en las emisiones (Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999; Ministerio del Ambiente del Perú, 2009)" "Las empresas, debido al impacto generado por sus actividades en el medioambiente, son responsables de abordar el cambio climático y la sostenibilidad ambiental (Organización Internacional del Trabajo, 2014)."
¿La empresa realiza inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías de producción más limpia?	ETHOS	Rainforest Alliance (2012b) propone una guía a modo de referencia, ver Tabla 1 y Tabla 2. Algunas de las actividades que pueden generar ingresos adicionales a las empresas pueden ser: (a) reciclaje; (b) reutilización de productos; (c) transformación de los desechos en dinero; (d) cultivo de una huerta orgánica; (e) secuestro de CO2; (f) planes de ahorro; y (g) consultorías.
¿La empresa motiva al sector y al mercado a realizar acciones preventivas, buscando mitigar los impactos por cambio climático?	ETHOS	En cuanto al enfoque ambiental, las empresas, debido al impacto generado por sus actividades en el medioambiente, son responsables de abordar el cambio climático y la sostenibilidad ambiental (Organización Internacional del Trabajo, 2014)
Educación y concientización ambiental		
¿La empresa promueve capacitación a los colaboradores sobre educación ambiental, buscando mayor compromiso y concientización del público interno?	ETHOS	"Rainforest Alliance (2012a) incluyó a modo de referencia la implementación de los siguientes procesos en las organizaciones: (...) (e) Capacitación al personal: en todos los procesos antes mencionados." "Para ello, las empresas que apuntan a evitar, reducir y tratar los desperdicios y las emisiones deben capacitar a todo su personal en el tema con la finalidad de adoptar nuevas prácticas y procedimientos orientados a la sostenibilidad ambiental (Rainforest Alliance, 2012b)."

Tabla F3

Matriz de Citas Textuales en el Aspecto Social

Aspectos/subaspectos de la Sostenibilidad	Referencia	Cita Textual
General		
¿La administración de la empresa cuenta con un proceso formal de autoevaluación que incluye criterios sociales?	ETHOS	Estas acciones tomadas a conciencia por los empresarios y colaboradores son las que los ayudaran a mejorar su competitividad en los procesos, políticas o lineamientos y sobretodo en su responsabilidad social, que es la practica a la que todas las empresas deberían aspirar.
¿La empresa incluye la consulta a partes interesadas en cada proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios, tomando en cuenta la opinión de las partes interesadas con peso significativo?	ETHOS	Estas acciones tomadas a conciencia por los empresarios y colaboradores son las que los ayudaran a mejorar su competitividad en los procesos, políticas o lineamientos y sobretodo en su responsabilidad social, que es la practica a la que todas las empresas deberían aspirar.
Proveedores		
¿La empresa examina a sus proveedores y se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, respeto por los derechos humanos, previsional, fiscal y los criterios ambientales?	ADEC/GRI	Estas acciones tomadas a conciencia por los empresarios y colaboradores son las que los ayudaran a mejorar su competitividad en los procesos, políticas o lineamientos y sobretodo en su responsabilidad social, que es la practica a la que todas las empresas deberían aspirar.
¿La empresa cuenta con una política de compras establecida que favorece a los proveedores locales?	ETHOS	Estas acciones tomadas a conciencia por los empresarios y colaboradores son las que los ayudaran a mejorar su competitividad en los procesos, políticas o lineamientos y sobretodo en su responsabilidad social, que es la practica a la que todas las empresas deberían aspirar.
¿La empresa busca mantener relaciones permanentes con sus proveedores y, así apoyarlos en su desarrollo?	ETHOS	El papel que desempeña la empresa con respecto a la sostenibilidad social tiene que ser para ambas direcciones, tanto para el lado de sus colaboradores y clientes, como para el lado de sus proveedores. Tiene que involucrar y hacer que se concienticen y adopten el tema de desarrollo sostenible y sostenibilidad social; no solo debe ser interno, sino también externo a la empresa. Hablamos de un conjunto de variables como comunicación, valores, ética, moral, identidad, cultura, las cuales forman parte de la sostenibilidad en el tiempo. (Cagija s.f)
Colaboradores		
¿Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores más allá de las exigencias legales?	ADEC	"La sustentabilidad social requiere parámetros distributivos de la riqueza más equitativos, es decir, cuando los costes y beneficios del desarrollo fuesen distribuidos de manera equitativa entre la población actual (equidad intrageneracional), teniendo en cuenta, también, el bienestar de las generaciones futuras (equidad intergeneracional)" (Pérez, 2007, p. 123).
¿La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.?	ADEC	(a) Productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades. Rezae y Rezae (2014)
¿Existe una política de dar oportunidades a discapacitados, jóvenes y mujeres?	ADEC	Las buenas prácticas sociales, se distinguen en satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar las necesidades futuras manteniendo un balance en la sociedad y preocupándose por la equidad, sin diferencias o discriminaciones. La sociedad sostenible implica tener en cuenta los límites físicos y sociales del crecimiento económico, proyectando preferencias futuras sostenibles como escenarios deseados, desarrollando estrategias para alcanzar esos futuros escenarios (Pirages, 1977).
¿La empresa cuenta con normas para combatir situaciones de acoso moral o sexual?	ETHOS	
¿La empresa desarrolla programas que tienen como objetivo la reducción de riesgos y mejoras en el ambiente de trabajo que benefician a colaboradores y prestadores de servicios?	ETHOS	Rezae y Rezae (2014) identificaron como algunos indicadores de desempeño del aspecto social: (a) productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades; (c) salarios y contratos justos, así como capacitación y beneficios laborales; (d) contribuciones sociales de los colaboradores; (e) proceso de contratación y retención del personal; (f) competencia justa; (g) proveedores que se adhieran al código ético de la empresa; (h) inversión en la comunidad; entre otros
¿Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos?	ADEC	(a) la buena reputación e imagen de la empresa Rainforest Alliance, 2012b. a) la buena reputación e imagen de la empresa Rainforest Alliance, 2012b. a) la buena reputación e imagen de la empresa Rainforest Alliance, 2012b.
¿La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores?	ADEC	Algunas empresas asumen un nuevo rol al preocuparse por la sociedad, por la comunidad donde ejercen sus actividades, por los empleados locales, por su crecimiento laboral e intelectual, de capacitarlos e instruirlos en la vida, para que consigan un mejor futuro. También la de ofrecer las mismas oportunidades a los diversos individuos, como hombres, mujeres, jóvenes y discapacitados. Siendo así las empresas socialmente responsables y preparando a los individuos para los retos del mundo actual. - Rezae y Rezae (2014) identificaron como algunos indicadores de desempeño del aspecto social: (a) productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades; (c) salarios y contratos justos, así como capacitación y beneficios laborales; (d) contribuciones sociales de los colaboradores; (e) proceso de contratación y retención del personal; (f) competencia justa; (g) proveedores que se adhieran al código ético de la empresa; (h) inversión en la comunidad; entre otros.
¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados?	ADEC	Algunas empresas asumen un nuevo rol al preocuparse por la sociedad, por la comunidad donde ejercen sus actividades, por los empleados locales, por su crecimiento laboral e intelectual, de capacitarlos e instruirlos en la vida, para que consigan un mejor futuro. También la de ofrecer las mismas oportunidades a los diversos individuos, como hombres, mujeres, jóvenes y discapacitados. Siendo así las empresas socialmente responsables y preparando a los individuos para los retos del mundo actual. - Rezae y Rezae (2014) identificaron como algunos indicadores de desempeño del aspecto social: (a) productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades; (c) salarios y contratos justos, así como capacitación y beneficios laborales; (d) contribuciones sociales de los colaboradores; (e) proceso de contratación y retención del personal; (f) competencia justa; (g) proveedores que se adhieran al código ético de la empresa; (h) inversión en la comunidad; entre otros.
¿La empresa respeta las horas de la jornada de trabajo de los colaboradores?	ETHOS	Algunas empresas asumen un nuevo rol al preocuparse por la sociedad, por la comunidad donde ejercen sus actividades, por los empleados locales, por su crecimiento laboral e intelectual, de capacitarlos e instruirlos en la vida, para que consigan un mejor futuro. También la de ofrecer las mismas oportunidades a los diversos individuos, como hombres, mujeres, jóvenes y discapacitados. Siendo así las empresas socialmente responsables y preparando a los individuos para los retos del mundo actual. - Rezae y Rezae (2014) identificaron como algunos indicadores de desempeño del aspecto social: (a) productividad y satisfacción del colaborador; (b) diversidad e igualdad de oportunidades; (c) salarios y contratos justos, así como capacitación y beneficios laborales; (d) contribuciones sociales de los colaboradores; (e) proceso de contratación y retención del personal; (f) competencia justa; (g) proveedores que se adhieran al código ético de la empresa; (h) inversión en la comunidad; entre otros.
¿La empresa compensa las horas extras de todos los colaboradores, incluyendo gerentes y ejecutivos, de forma regular y registrada?	ETHOS	
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos formales que regulan su sistema de gestión de las relaciones laborales?	ETHOS	
¿La empresa realiza auditorías internas del sistema de gestión y realiza un análisis crítico para mejorar eventuales fallas?	ETHOS	
Comunidad		
¿La empresa mantiene su participación activa en instituciones que buscan invertir en el crecimiento y bienestar de la comunidad?	ETHOS	"Sostenibilidad social, en sentido que el manejo y la organización son compatibles con los valores culturales y éticos del grupo involucrado y de la sociedad (equidad), lo que lo hace aceptable por esas comunidades u organizaciones y da continuidad al sistema en el tiempo" (Camino y Muller, 1994, p. 3). Esto ayuda a llevar un sistema de gestión con los colaboradores, parte de mantener una relación laboral para mejorar la calidad de vida de ellos; velar por su seguridad y salvaguardar la su integridad para el futuro.
¿La empresa organiza o patrocina campañas para mejorar la salud en la sociedad?	ETHOS	
¿La empresa destina recursos económicos y no económicos para programas de apoyo comunitario y/u ONG?	ADEC	
¿La empresa promueve el consumo de productos locales y socializa con el cliente esta práctica sostenible?	RA	"Sostenibilidad social, en sentido que el manejo y la organización son compatibles con los valores culturales y éticos del grupo involucrado y de la sociedad (equidad), lo que lo hace aceptable por esas comunidades u organizaciones y da continuidad al sistema en el tiempo" (Camino y Muller, 1994, p. 3). Esto ayuda a llevar un sistema de gestión con los colaboradores, parte de mantener una relación laboral para mejorar la calidad de vida de ellos; velar por su seguridad y salvaguardar la su integridad para el futuro.
¿La empresa posee un programa de voluntariado estructurado y estimula a sus colaboradores a participar?	ETHOS	
¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de los resultados y los avances de los compromisos voluntarios que apoya?	ETHOS	
Balance social		
¿Se toma en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios?	ADEC	(a) la buena reputación e imagen de la empresa Rainforest Alliance, 2012b).
¿Se han difundido los resultados o las conclusiones principales de las encuestas de satisfacción de los clientes?	GRI	El papel que desempeña la empresa con respecto a la sostenibilidad social tiene que ser tanto interno como externo; es decir, tiene que involucrar y hacer que el grupo de interés se concientice y adopte el tema de desarrollo sostenible y sostenibilidad social. En ese sentido, se habla de un conjunto de variables como comunicación, valores, ética, moral, identidad y cultura, las cuales forman parte de la sostenibilidad en el tiempo (Cagija, s.f.). / -Kocmanová y Dočekalová (2011) puntualizaron que el desempeño social junto con el factor ambiental incrementa el desempeño económico a largo plazo de las empresas y que, además, este está principalmente asociado con el área de recursos humanos.----- Estos beneficios se alcanzan gracias a prácticas vinculadas a: (a) la contribución a la economía local a través de la generación de puestos de trabajo, salarios, y prestaciones; y (b) la dinamización de la economía local a través de la compra de bienes y servicios a empresas locales (Rainforest Alliance, 2012b).
¿La empresa mantiene un sistema de registros de demandas y quejas, y un control sobre el tratamiento de cada asunto?	ETHOS	
¿La empresa realiza evaluación del riesgo a la salud humana de productos y servicios antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción y pone a disposición los resultados públicamente?	ETHOS	
¿En situaciones de fallas o peligros imprevistos, la empresa retira todos sus productos y/o interrumpe la presentación del servicio rápidamente?	ETHOS	
Derechos humanos		
¿Discute el tema con los proveedores y los estimula a cumplir con las leyes?	ADEC	El papel que desempeña la empresa con respecto a la sostenibilidad social tiene que ser tanto interno como externo; es decir, tiene que involucrar y hacer que el grupo de interés se concientice y adopte el tema de desarrollo sostenible y sostenibilidad social. En ese sentido, se habla de un conjunto de variables como comunicación, valores, ética, moral, identidad y cultura, las cuales forman parte de la sostenibilidad en el tiempo (Cagija, s.f.).
¿Los nuevos proveedores han sido examinados en función de criterios relativos a los derechos humanos?	GRI	

Apéndice G: Matriz General de Resultados

Tabla G1

Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Misión, Visión, Valores, Ética

Misión, visión, valores, ética	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En Parte	No
¿La empresa tiene definidas su misión, visión y valores?	1			1			1			3	0	0
¿En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial?	1			1			1			3	0	0
¿La misión y visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (carteles, sitio web, publicaciones, entre otros)?		1			1			1		0	3	0
¿La empresa dispone de un código de ética o conducta formal?			1	1			1			2	0	1
En los diagnósticos de clima laboral (evaluación 360, etc.), ¿se evalúan cuestiones éticas?			1	1			1			2	0	1
¿Existen mecanismos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas?			1	1			1			2	0	1
¿La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole?			1	1			1			2	0	1
TOTAL	2	1	4	6	1	0	6	1	0			
PORCENTAJE	29%	14%	57%	86%	14%	0%	86%	14%	0%			

Tabla G2

Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Políticas, Procedimientos y Regulaciones

Políticas, procedimientos y regulaciones	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En Parte	No
¿La empresa cuenta con política de remuneración?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa cuenta con procedimientos formales y claros de promoción e incremento salarial?		1		1			1			2	1	0
En los últimos años, ¿la empresa aumentó el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente?	1			1				1		2	1	0
TOTAL	2	1	0	3	0	0	2	1	0			
PORCENTAJE	67%	33%	0%	100%	0%	0%	67%	33%	0%			

Tabla G3

Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Reportes Financieros y Auditorías

Reportes financieros y auditorías	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa realiza auditorías internas y externas periódicamente de sus resultados?		1			1		1			1	2	0
¿La empresa cuenta con procedimientos de rendición de cuentas de los resultados económicos?	1			1			1			3	0	0
¿En el último año fiscal la empresa promovió una reunión para la presentación y aprobación de su rendición de cuentas?		1		1			1			2	1	0
TOTAL	2	2	0	3	1	0	4	0	0			
PORCENTAJE	50%	50%	0%	75%	25%	0%	100%	0%	0%			

Tabla G4

Matriz de Resultados en el Aspecto Económico Empresarial – Prevención de la Corrupción

Prevención de la corrupción	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos?	1			1			1			3	0	0
¿Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas?			1		1		1			1	1	1
¿Existe la política de informar sobre toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial?			1	1			1			2	0	1
¿Se han registrado casos de corrupción?			1			1			1	0	0	3
TOTAL	1	0	3	2	1	1	3	0	1			
PORCENTAJE	25%	0%	75%	50%	25%	25%	75%	0%	25%			

Tabla G5

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión y Procesos de la Empresa

Gestión y rocesos de la empresa	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa cuenta con un proceso de autoevaluación que incluye criterios ambientales?			1	1				1		1	1	1
¿La empresa formula un plan de acción para minimizar los impactos ambientales negativos identificados?		1		1					1	1	1	1
¿La empresa tiene la política de sustituir productos con alto impacto negativo que utiliza por productos sustentables?	1			1					1	2	0	1
¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos (ejemplo: productos de fumigación) en la empresa?		1		1			1			2	1	0
¿La empresa adquiere, en lo posible, equipos y dispositivos que sean amigables con el ambiente?		1		1					1	1	1	1
¿La empresa cuenta con procedimientos formales de rendición de cuentas de los resultados ambientales?			1	1					1	1	0	2
¿La empresa identifica oportunidades de mejora en los procesos de gestión ambiental por medio de evaluación de resultados?		1		1			1			2	1	0
TOTAL	1	4	2	7	0	0	2	1	4			
PORCENTAJE	14%	57%	29%	100%	0%	0%	29%	14%	57%			

Tabla G6

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Acciones Realizadas con Terceros

Acciones realizadas con terceros	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa monitorea el desempeño ambiental de su cadena de valor?			1	1					1	1	0	2
¿Provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos?		1			1				1	0	2	1
¿La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medioambiente?		1		1					1	1	1	1
¿La empresa desarrolla, junto a sus asociados, productos y soluciones que reducen el impacto ambiental de los productos y facilitan el reusó y/o reciclaje?		1		1					1	1	1	1
¿Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores?			1	1					1	1	0	2
TOTAL	0	3	2	4	1	0	0	0	5			
PORCENTAJE	0%	60%	40%	80%	20%	0%	0%	0%	100%			

Tabla G7

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión de Electricidad y Gas

Gestión de electricidad y gas	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa realiza análisis buscando la reducción de costos operacionales a través de la gestión de la energía?			1	1			1			2	0	1
¿La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de energía, buscando su reducción?			1	1					1	1	0	2
¿La empresa tiene planes de acción para reducir el consumo energía?		1		1					1	1	1	1
TOTAL	0	1	2	3	0	0	1	0	2			
PORCENTAJE	0%	33%	67%	100%	0%	0%	33%	0%	67%			

Tabla G8

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión del Agua

Gestión del agua	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿Controla el estado de las tuberías y los dispositivos distribuidores de agua?		1		1				1		1	2	0
¿Se tratan las aguas residuales antes de ser dispuestas en la red pública de alcantarillado?			1		1				1	0	1	2
¿La empresa tiene indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de agua, buscando su reducción?			1	1			1			2	0	1
¿Existe una campaña de consumo responsable del agua que involucre a colaboradores y visitantes?		1		1				1		1	2	0
TOTAL	0	2	2	3	1	0	1	2	1			
PORCENTAJE	0%	50%	50%	75%	25%	0%	25%	50%	25%			

Tabla G9

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Gestión de Residuos

Gestión de residuos	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿Utiliza alguno de los siguientes métodos de eliminación de residuos?												
Reutilización			1	1			1			2	0	1
Reciclaje			1	1					1	1	0	2
Compostaje	1					1			1	1	0	2
Recuperación, incluida la recuperación energética			1			1			1	0	0	3
Incineración (combustión masiva)			1			1			1	0	0	3
Inyección en pozos de profundidad			1			1			1	0	0	3
Vertedero			1			1			1	0	0	3
Almacenamiento in situ			1			1			1	0	0	3
¿Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa?	1					1			1	1	0	2
¿La empresa ofrece servicios de colecta y de reciclaje de fácil acceso para el consumidor?	1			1					1	2	0	1
¿La empresa vende residuos a terceras empresas, que los utilizan como insumo en sus procesos?			1	1					1	1	0	2
TOTAL	3	0	8	4	0	7	1	0	10			
PORCENTAJE	27%	0%	73%	36%	0%	64%	9%	0%	91%			

Tabla G10

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Cambio Climático y Emisiones

Cambio climático y emisiones	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa busca implementar acciones en sus operaciones que buscan reducir las emisiones?			1	1					1	1	0	2
¿La empresa realiza inversiones en tecnología focalizada en la eficiencia por medio de adecuaciones en las instalaciones, procesos y productos para minimizar las fuentes contaminantes?			1			1			1	0	0	3
¿La empresa motiva al sector y al mercado a realizar acciones preventivas, buscando mitigar los impactos por cambio climático?	1			1					1	2	0	1
TOTAL	1	0	2	2	0	1	0	0	3			
PORCENTAJE	33%	0%	67%	67%	0%	33%	0%	0%	100%			

Tabla G11

Matriz de Resultados en el Aspecto Ambiental – Educación y Concientización Ambiental

Educación y concientización ambiental	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa promueve capacitación a los colaboradores sobre educación ambiental, buscando mayor compromiso y concientización del público interno?	1			1					1	2	0	1
TOTAL	1	0	0	1	0	0	0	0	1			
PORCENTAJE	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%			

Tabla G12

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – General

General	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa cuenta con un proceso de autoevaluación que incluye criterios sociales?			1		1		1			1	1	1
¿Ha identificado quiénes conforman los grupos de interés vinculados a la organización?	1			1					1	2	0	1
¿La empresa incluye la consulta a partes interesadas en cada proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios, tomando en cuenta la opinión de las partes interesadas?			1	1			1			2	0	1
TOTAL	1	0	2	2	1	0	2	0	1			
PORCENTAJE	33%	0%	67%	67%	33%	0%	67%	0%	33%			

Tabla G13

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Proveedores

Proveedores	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa examina a sus proveedores y se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, respeto por los derechos humanos, previsional, fiscal y los criterios ambientales?		1				1	1			1	1	1
¿La empresa cuenta con una política de compras establecida que favorece a los proveedores locales?	1				1		1			2	1	0
¿La empresa busca mantener relaciones permanentes con sus proveedores y, así apoyarlos en su desarrollo?	1			1			1			3	0	0
TOTAL	2	1	0	1	1	1	3	0	0			
PORCENTAJE	67%	33%	0%	33%	33%	33%	100%	0%	0%			

Tabla G14

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Colaboradores

Colaboradores	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores más allá de las exigencias legales?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.?		1		1			1			2	1	0
¿Existe una política de dar oportunidades a discapacitados, jóvenes y a mujeres?	1				1		1			2	1	0
¿La empresa cuenta con normas para combatir situaciones de acoso moral o sexual?			1	1			1			2	0	1
¿La empresa desarrolla programas que tienen como objetivo la reducción de riesgos y mejoras en el ambiente de trabajo que benefician a colaboradores y prestadores de servicios?		1		1			1			2	1	0
¿Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores?		1		1			1			2	1	0
¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los jefes son evaluados por su equipo a cargo?	1				1		1			2	1	0
¿La empresa respeta las horas de la jornada de trabajo de los colaboradores?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa compensa las horas extras de todos los colaboradores de forma regular y registrada?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que regulan su sistema de gestión de las relaciones laborales?		1		1			1			2	1	0
¿La empresa realiza evaluaciones internas del sistema de gestión y realiza un análisis crítico para mejorar eventuales fallas?			1	1			1			2	0	1
TOTAL	6	4	2	10	2	0	12	0	0			
PORCENTAJE	50%	33%	17%	83%	17%	0%	100%	0%	0%			

Tabla G15

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Comunidad

Comunidad	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿La empresa mantiene su participación activa en instituciones que buscan invertir en el crecimiento y bienestar de la comunidad?		1		1				1		1	2	0
¿La empresa organiza o patrocina campañas para mejorar la salud en la sociedad?			1		1				1	0	1	2
¿La empresa destina recursos económicos y no económicos para programas de apoyo comunitario y/u ONG?			1			1			1	0	0	3
¿La empresa promueve el consumo de productos locales y socializa con el cliente esta práctica sostenible?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa posee un programa de voluntariado y estimula a sus colaboradores a participar?		1				1			1	0	1	2
¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de los resultados y los avances de los compromisos voluntarios que apoya?			1			1			1	0	0	3
TOTAL	1	2	3	2	1	3	1	1	4			
PORCENTAJE	17%	33%	50%	33%	17%	50%	17%	17%	67%			

Tabla G16

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Balance Social

Balance social	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿Se toma en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios?		1		1			1			2	1	0
¿Se han difundido los resultados o las conclusiones principales de las encuestas de satisfacción de los clientes?			1			1			1	0	0	3
¿La empresa mantiene un sistema de registros de demandas y quejas, y un control sobre el tratamiento de cada asunto?	1			1			1			3	0	0
¿La empresa realiza evaluación del riesgo a la salud humana de productos y servicios antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción?		1		1			1			2	1	0
¿En situaciones de fallas o peligros imprevistos, la empresa retira todos sus productos y/o interrumpe la presentación del servicio rápidamente?	1			1			1			3	0	0
TOTAL	2	2	1	4	0	1	4	0	1			
PORCENTAJE	40%	40%	20%	80%	0%	20%	80%	0%	20%			

Tabla G17

Matriz de Resultados en el Aspecto Social – Balance Social

Derechos humanos	Disfruta			La Lúcumá			La Naranja			Total		
	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No	Sí	En parte	No
¿Discute asuntos de derechos humanos con los proveedores y los estimula a cumplir con las leyes?			1			1		1		0	1	2
¿Los nuevos proveedores han sido examinados en función de criterios relativos a los derechos humanos?			1			1		1		0	1	2
TOTAL	0	0	2	0	0	2	0	2	0			
PORCENTAJE	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%			

Apéndice H: Validación de la Herramienta por Especialistas

Experto 1: Luciano Barcellos de Paula

Profesor Investigador CENTRUM Católica

El 28 de febrero de 2018, 22:26, Naira Rivas Cottle <nrivasco@pucp.pe> escribió:

Estimado profesor:

Me llamo Naira Rivas y junto a mis compañeros Andrea Calvera, Edú Incio y Christopher Orjeda, somos estudiantes de Centrum del programa de Maestría Corporativa Internacional en Dirección Estratégica y Liderazgo.

Estamos realizando nuestro trabajo de tesis, que tiene como título "Buenas Prácticas en la Gestión Empresarial Sostenible en Empresas que Venden Jugos Naturales". Nuestro objetivo principal es describir e identificar iniciativas relacionadas a la sostenibilidad que este tipo de negocios están aplicando o podrían aplicar. Para ello, hemos construido un cuestionario basado en cuatro herramientas e indicadores ya existentes.

Nuestra asesora, la profesora Kelly Rojas, nos sugirió que compartamos el instrumento con usted para que, desde su experiencia, pueda validar la herramienta y, en caso lo considere pertinente, nos asesore en afinarla para poder así recoger la data en el trabajo de campo.

En ese sentido, nos comunicábamos con usted para solicitarle por favor revisar el instrumento construido y enviarnos sus comentarios sobre el mismo. En el mail, estamos adjuntando la herramienta para que pueda revisarla y el borrador de los primeros tres capítulos del documento de investigación para que pueda tener un contexto del estudio.

Estaremos a la espera de sus comentarios y le agradecemos el apoyo brindado.

Muchas gracias.

Saludos

Andrea Calvera
Edú Incio
Christopher Orjeda
Naira Rivas

El 1 de marzo de 2018, 8:10, LUCIANO BARCELLOS DE PAULA <lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe> escribió:

Estimada Naira,

Le agradezco su correo y le informo que en la próxima semana estaré revisando el material.

Saludos cordiales,

somos **CENTRUM**
somos **PUCP**



LUCIANO BARCELLOS DE PAULA, PhD.

**Profesor Investigador
CENTRUM CATÓLICA**

Profesor Investigador

Google Scholar: [LUCIANO BARCELLOS DE PAULA](https://scholar.google.com/citations?user=luciano-barcellos-de-paula)

<http://centrum.pucp.edu.pe/profesores/luciano-barcellos-de-paula/>

(511) 626 7100 ext 7011

lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe

www.centrum.pucp.edu.pe



----- Mensaje reenviado -----

De: "LUCIANO BARCELLOS DE PAULA" <lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe>

Fecha: 9 mar. 2018 6:23 p.m.

Asunto: Re: MCI EyL VI - Apoyo revisión instrumento tesis

Para: "Naira Rivas Cottle" <nrivasc@pucp.pe>

Cc:

Estimada Naira,

Les felicito por la propuesta de trabajo y les informo que analice el trabajo y la herramienta, a continuación sigue mis comentarios:

1. Le recomiendo profundizar más el tema en los antecedentes y problemática.
2. Incluir Freeman en la literatura (Teoría de los grupos de interés, 1984 y 2010)

Stakeholder theory, the state of the art. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar and Simone de Colle (2010) Cambridge University Press.

3. Considero que la herramienta contiene preguntas importantes sobre el tema propuesto, pero en mi opinión está muy extensa. Puede ser una barrera para conseguir la información. Les recomiendo utilizar solamente los 47 indicadores de ETHOS en las 4 dimensiones (Adjunto Documento).

Saludos cordiales,

somos **CENTRUM**
somos **PUCP**



LUCIANO BARCELLOS DE PAULA, Ph.D.

Profesor Investigador



Experto 2: Óscar Schiappa – Pietra

Profesor Investigador CENTRUM Católica

----- Mensaje reenviado -----

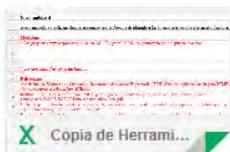
De: OSCAR JAVIER SCHIAPPA-PIETRA CUBAS <oschiappapietra@pucp.edu.pe>
Fecha: 9 de marzo de 2018, 17:26
Asunto: Re: Fwd: Revisión de Experto : Guía Entrevista Tesis - MCI EYL VI - Grupo 2
Para: Naira Rivas Cottle <nrivas@pucp.pe>

Estimada Naira:
Cumpló con lo prometido. Ver adjunto. Tienen buen avance. Creo pueden simplificar bastante el cuestionario adaptándolo a las características específicas del negocio de juguería.
Felicidades,
Oscar

OSCAR SCHIAPPA-PIETRA
Professor
oschiappapietra@pucp.edu.pe
www.centrum.pucp.edu.pe



2 archivos adjuntos



Experto 3: Kelly Rojas Valdez (asesora)

Profesor Investigador CENTRUM Católica

MCI EYL VI - Grupo 4 - Validación y aplicación instrumento tesis Maestría CENTRUM Tesis

Naira Rivas Cottle <nrvasc@pucp.pe> para Kelly, EDU, CHRISTOPHER, ANDREA 2 abr.

Estimada profesora:

Ya recibimos la validación de nuestro cuestionario por parte del profesor Luciano Barcellos y el profesor Oscar Schiappa-pietra, los cuales ya se han incorporado al cuestionario final, el cual adjuntamos al mail. Asimismo, encontramos y adjuntamos un formato de presentación de la validación de instrumentos que quisiéramos nos indique si podemos utilizar para adjuntar al documento final.

Además de Disfruta, logramos contactarnos con Las Delicias que en un inicio aceptaron responder al cuestionario. Sin embargo, ya no responde nuestras llamadas ni mensajes. Queremos consultare cómo manejamos esta situación porque las otras empresas no llegaron a respondernos, pese a haber insistido e inclusive haber ido a sus locales.

Estaremos a la espera de su respuesta y agradecemos el apoyo.

Saludos

Grupo 4
Edu Incio
Andrea Calvera
Christopher Orjeda

2 archivos adjuntos



Kelly Rojas Valdez <kelly.rojas@pucp.edu.pe> para mí, EDU, CHRISTOPHER, ANDREA 4 abr.

Estimados alumnos

Como ya tienen el instrumento, hagan un listado de posibles empresas a ser evaluadas... identifiquen criterios objetivos que les permitan evaluarlas. Si alguna no responde, pasen a la siguiente. Por lo menos presenten 5 casos. Indiquen que será muy corta la entrevista o reunión.

En cuanto al documento adjunto, lo pueden usar como modelo para sus apéndices.

Saludos cordiales,

somos **CENTRUM**
somos **PUCP**



KELLY ROJAS VALDEZ