

EMPRESAS CON PROPÓSITO: DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO
SOCIOAMBIENTAL DE “EUCA MENDOZA”. LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B COMO
HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD.

Autor: Gabriel Guerra

OPTA POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN RECURSOS NATURALES RENOVABLES

Facultad de Ciencias Agrarias, UNCUIYO

Mendoza, 29 de septiembre de 2025

EMPRESAS CON PROPÓSITO: DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO
SOCIOAMBIENTAL DE “EUCA MENDOZA”. LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B COMO
HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD.

Gabriel Guerra

Correo electrónico: guerraagab@gmail.com

Directora: Verónica P. Hidalgo

Comisión evaluadora:

RESUMEN

El modelo empresarial orientado a la maximización de ganancias y aumento de capital financiero produce riqueza económica, pero lo hace en detrimento del bienestar ambiental y en muchos casos, también del bienestar social. Ante este panorama, la responsabilidad social empresarial (RSE) y actualmente los enfoques ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) surgen como una alternativa para mejorar dicha situación, bajo un enfoque que va más allá del rédito económico como única fuente de generación de valor. Hoy en día, muchas empresas entienden que la generación de valor comprende tanto el rédito económico como el impacto social y ambiental que generan. De esta manera, buscan equiparar el valor económico con acciones que generen un aporte concreto al bienestar social y ambiental. En este contexto, las certificaciones surgen como una herramienta con muchas cualidades positivas, útiles para legitimar las acciones y el compromiso de las organizaciones que buscan ser más sostenibles mejorando su desempeño socioambiental.

Este trabajo propone una serie de indicadores basados en los estándares de la certificación B, para diagnosticar el desempeño socioambiental de una empresa que brinda servicio de turismo aventura y gastronomía en la provincia de Mendoza, Argentina. El diagnóstico incluyó un relevamiento interno de la empresa, y la posterior evaluación mediante indicadores construidos para tal fin. Para aquellos indicadores que obtuvieron baja puntuación en la evaluación, se propusieron acciones concretas que buscan mejorar el desempeño de la empresa. Este análisis mostró como principales fortalezas la relación de la empresa con la comunidad y con sus clientes. Por otro lado, se encontraron oportunidades de mejora a partir del compromiso de la empresa con el bienestar de los trabajadores, con el impacto ambiental y con el planteo de la estructura organizacional. En general, debe mejorarse la documentación que demuestre el compromiso de las prácticas y políticas de la empresa con el bienestar de las partes interesadas y el ambiente. Bajo este análisis, la empresa demuestra tener potencial para posicionarse como referente de compromiso con el bienestar social y ambiental en el rubro del turismo aventura y la gastronomía, dentro de la provincia de Mendoza.

ABSTRACT

The business model focused on maximizing profits and increasing financial capital produces economic wealth, but it does so in detriment to environmental well-being and, in many cases, social well-being too. Given this scenario, corporate social responsibility (CSR) and currently ESG approaches (Environmental, Social and Governance) emerges as alternatives to improve this situation, adopting an approach that goes beyond economic profit as the sole source of value creation. Nowadays, many companies understand that value generation includes not only

economic profit but also the social and environmental impact generated. In this way, they seek to balance economic value with actions that concretely contribute to social and environmental well-being. Within this framework, certifications emerge as a useful tool with many positive qualities associated, that can be used for legitimizing the actions and commitment of organizations that aim to become more sustainable by improving their social and environmental performance.

This study proposes a set of indicators based on the B certification, to diagnose the social and environmental performance of a company that provides adventure tourism and gastronomy services in the province of Mendoza, Argentina. The diagnosis included an internal survey of the company and a subsequent evaluation using specially designed indicators. For those indicators that obtained low scores in the evaluation, concrete actions were proposed to seek the improvement of the company's performance. This analysis showed the company's relationship with the community and its customers as its main strengths. Furthermore, there are significant opportunities for improvement based on the company's commitment to employee well-being, environmental impact, and organizational structure. In general, the documentation that demonstrates the commitment of the company's practices and policies to the well-being of stakeholders and the environment should be improved. Based on this analysis, the company demonstrates the potential to position itself as a benchmark for commitment to social and environmental well-being in the tourism and gastronomy sectors within the province of Mendoza.

PALABRAS CLAVE

desempeño ambiental, responsabilidad social empresaria, certificación B, sostenibilidad

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresaria | 2 |
| 1.2. Certificación de normas y estándares | 3 |
| 1.3. Certificación B | 4 |
| 1.4. Turismo aventura y sostenibilidad | 6 |
| 2. Objetivos del trabajo | 7 |
| 3. Materiales y métodos | 7 |
| 3.1. Construcción de las escalas | 9 |
| 4. Resultados y discusión | 11 |
| 4.1. Descripción de la empresa | 11 |
| 4.2. Relevamiento de actividades y procesos | 12 |
| 4.3. Resultados de la Evaluación mediante indicadores | 15 |
| 5. Conclusiones | 29 |
| 6. Bibliografía | 30 |

1. Introducción

El paradigma de éxito económico a partir de la maximización de ganancias en el cual se basa la constitución de las grandes empresas a nivel mundial, es una de las principales causas por las que el cuidado del ambiente y la responsabilidad social han sido relegados a un segundo plano (Porter & Kramer, 2011; Blasi & Sedita, 2022; Wilburn & Wilburn, 2014). Si bien el modelo económico imperante ha mejorado de alguna forma la calidad de vida, lo ha logrado a costa de consecuencias sociales y ambientales indeseables (Wilburn & Wilburn, 2014; Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Una de las pruebas de que el sistema económico es el causante de los problemas de sostenibilidad socioambiental, se encuentra al analizar históricamente los niveles de contaminación y emisión de gases de efecto invernadero, los cuales vieron un aumento en escalas nunca antes vistas a partir de uno de los mayores hitos de la economía capitalista, la revolución industrial (Olivo & Soto-Olivo, 2010; Friedlingstein *et al*, 2019), llegando a duplicarse las concentraciones de CO₂ en la atmósfera (Friedlingstein *et al*, 2019). A ello se suman situaciones de fuerte depredación de los recursos naturales en ambientes clave como el Amazonas, cuyas consecuencias ambientales no solo contribuyen a empeorar la situación climática global, sino que también generan consecuencias graves a nivel local como el desplazamiento de poblaciones afectadas por inundaciones, la extinción de especies, fragmentación de hábitat, incendios, entre otros (Lapola *et al*, 2023).

Ante esta situación surge la necesidad de impulsar un cambio hacia formas más sostenibles mediante iniciativas como la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el año 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, s. f.). Estos objetivos buscan solucionar las consecuencias indeseables de un desarrollo económico planteado por fuera de los límites de sostenibilidad del planeta. Dentro de estos ODS, el número 12, hace referencia específicamente a la necesidad de generar cambios en los patrones de consumo y producción hacia formas más sostenibles (Castro *et al*, 2024).

En la actualidad muchas organizaciones han comenzado a modificar la forma en que se relacionan con su entorno, buscando controlar los impactos que generan sobre el ambiente y la sociedad (Blasi & Sedita, 2022). Esto es lo que Adams *et al*, (2016) llaman innovación orientada a la sostenibilidad, la cual se refiere a todos los cambios en los productos, procesos y prácticas de una organización, guiados por un cambio en su enfoque filosófico y valores, con el único objetivo de generar valor social y ambiental, en adición a las ganancias monetarias.

En muchos casos, el cambio viene dado por el propio entendimiento de que al cuidar la relación con el entorno se favorecen los intereses de las organizaciones. En otros casos, el cambio ha sido impulsado por los consumidores, que al generar conciencia sobre las problemáticas ambientales y sus causas, modifican sus hábitos de consumo (Hoffman, 2018, Ivanova *et al*, 2018). A raíz de esto, se ha evidenciado una creciente demanda de productos, servicios y prácticas sostenibles por parte de los consumidores (Adventure Travel News, 2022). Cada vez es más común que los consumidores exijan a las empresas conocer el origen de las materias primas, o los procesos mediante los cuales se elaboran los bienes y servicios que consumen, utilizando esta información como un filtro para tomar sus decisiones de consumo (Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo [ANETA], 2018).

Siendo los consumidores una de las partes interesadas más influyentes para la toma de decisiones de las empresas (Lacy *et al*, 2010), es de esperar que estos comportamientos continúen influenciando a las empresas en el desarrollo de estrategias de sostenibilidad que les permitan ser más atractivos al público consciente.

Este trabajo lleva adelante la identificación y análisis de las prácticas realizadas por la empresa mendocina de turismo aventura y gastronomía CDJ INITIATIVA SAS, llamada "Euca Mendoza y Hostería del dique Cipolletti" (en adelante Euca Mendoza). Este análisis permite evaluar el desempeño social y ambiental de la empresa y realizar aportes para la mejora continua en

materia de sostenibilidad. Entendiendo al desempeño socioambiental como la capacidad de la empresa para gestionar los impactos sociales y ambientales de manera interna a través de acciones medibles. Un término similar que debe ser distinguido es el de compromiso socioambiental, el cual hace referencia simplemente a la voluntad de actuar de forma responsable.

El objetivo de este trabajo es obtener un diagnóstico del desempeño socioambiental de la empresa mediante un análisis de sus prácticas. Para ello se utilizó la Evaluación de Impacto B (BIA por sus siglas en inglés) desarrollada por B Lab, como marco de análisis. Dicha evaluación es utilizada para otorgar la certificación B, que evalúa el impacto positivo que generan las empresas sobre el ambiente y la sociedad, a partir de sus actividades económicas. Siendo Euca Mendoza una empresa que aspira a la obtención de dicha certificación.

La empresa Euca Mendoza surge en diciembre del 2022 y es propietaria del parque aéreo Euca Mendoza y del restaurante Hostería del dique Cipolletti. Se encuentra ubicada en las inmediaciones del Dique Cipolletti, en el departamento de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza. Enmarca sus actividades en un predio natural de 2 ha, cedido en comodato por el Departamento General Irrigación (DGI), donde se encuentran: un bosque multiespecie implantado hace más de ochenta años y el edificio de la hostería declarado como bien patrimonial de la provincia (Registro n°0372, protegido mediante el decreto N°1063/82) donde funcionó la Hostería del Dique Cipolletti (Raffa, 2020).

Tanto el edificio como el bosque implantado son de gran valor histórico para la Provincia. La hostería fue construida en 1940, durante el gobierno de Rodolfo Corominas, como una iniciativa de promoción turística que buscaba la valoración de paisajes contrastantes con picos nevados, torrentes de ríos, arroyos y fuentes termales. Por su parte, el bosque implantado incluye árboles de diferentes especies entre las cuales se encuentran ejemplares de *Eucaliptus sp.*, *Casuarina cunninghamiana*, *Melia azedarach*, *Ciprés sp*, *Platano x acerifolia*, *Cedrus sp*, *Ulmus sp*, entre otras. Además, el predio cuenta con un lago artificial de aproximadamente 1.000 m² con una isla en el medio (Raffa, 2020), el cual se encuentra actualmente en desuso.

1.1. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresaria

Cuando se habla de bienestar social y ambiental ligado a empresas, generalmente se encuentra implícito el concepto de sostenibilidad o sustentabilidad. Un concepto amplio que a lo largo del tiempo ha cambiado su forma de ser entendido (Ávila, 2018; Ricalde *et al*, 2005). Su origen ideológico surge mediante dos hechos importantes: a partir de los datos presentados en el informe denominado “*Los límites del crecimiento*” elaborado por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) a pedido del Club de Roma en 1972; y la conferencia de la ONU en Estocolmo el mismo año (Ávila, 2018). A raíz de estos hechos, se enciende en la sociedad una alerta debido a la incongruencia de hacer un uso indiscriminado de recursos naturales finitos, para satisfacer las necesidades en constante aumento de una sociedad en crecimiento.

Sin embargo, no fue hasta 1987, con la publicación del informe “*Nuestro futuro común*”, elaborado por la comisión mundial de medio ambiente y desarrollo de la ONU, cuando se acuñó el término Desarrollo sostenible (Ávila, 2018). En su definición, la comisión señala que “la humanidad tiene la capacidad de desarrollarse de manera sostenible, de forma tal que se satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987; Ávila, 2018). El concepto se refiere entonces a la capacidad de desarrollar actividades socioeconómicas, de manera tal que las características socioambientales existentes se mantengan en el tiempo sin degradar la calidad del suelo, del aire, del agua, ni el nivel de vida de las personas involucradas.

Para abordar el concepto en la práctica, es necesario analizar las 3 aristas que lo componen. Como plantea Nijkamp *et al*, (1990): para lograr el desarrollo sostenible es necesario alcanzar simultáneamente objetivos de crecimiento económico, equidad social y sustentabilidad

ambiental. Por lo que, al hablar de desarrollo sostenible, se deben considerar estas 3 dimensiones.

Dado que el desarrollo sostenible se refiere a objetivos comunes a todas las personas, se lo puede utilizar como un concepto que agrupa las expectativas de la sociedad completa (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010). Estas expectativas deben ser tenidas en cuenta por las organizaciones que busquen actuar responsablemente, ya que el impacto ambiental y social son criterios esenciales para medir su desempeño y su capacidad de mantenerse operativas (Halkos & Nomikos, 2021). Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible, considerando siempre las 3 componentes dentro del concepto.

Es aquí donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entra en juego como una herramienta fundamental a la hora de concebir organizaciones y empresas que permitan el desarrollo de actividades sostenibles (Halkos & Nomikos, 2021). La RSE comprende todas aquellas acciones que surgen a partir de las obligaciones éticas de una organización, debido a los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. Implica un comportamiento ético y transparente a través del cual la organización debe tomar en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumplir con la legislación aplicable y ser coherente con la normativa internacional de comportamiento (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010).

En 2010 la encuesta realizada por UN Global Compact y Accenture a los líderes de más de 800 empresas de 13 tipos de industrias diferentes en todo el mundo, mostró que más del 90% de los encuestados creían que sería necesario integrar iniciativas de sostenibilidad en la estrategia corporativa de las empresas para 2020 (Lacy *et al*, 2010). Demostrando así la importancia del tema en la agenda empresarial global desde hace ya más de una década.

En el contexto actual muchas organizaciones comprenden que la rentabilidad económica debe ir acompañada de la generación de valor para la sociedad y el ambiente, y que para integrar estos objetivos, la responsabilidad social debe ser un componente esencial de su propósito y estrategia (Porter & Kramer, 2011, Adams *et al*, 2016). De esta manera las empresas comienzan a abordar nuevos desafíos a través de sus formas de organización, gobernanza y declaración legal de propósito, demostrando así su compromiso con la generación de bienestar para sus empleados, la sociedad y el medio ambiente (Hoffman, 2018; Castro *et al*, 2024).

1.2. Certificación de normas y estándares

La certificación es un proceso por el cuál una organización, un producto, un servicio o un proceso es sometido a una evaluación para verificar el cumplimiento de diferentes estándares y normas. Los criterios evaluados pueden variar en función del abordaje de cada norma o estándar en particular, o del objetivo hacia el cuál se enfoque la evaluación. En cualquier caso, al cumplir con los criterios evaluados se emite una garantía escrita o un logotipo de que la instalación, producto, proceso o servicio evaluado, cumple con los criterios de esa norma o estándar (Reboloso & Salcedo, 2007).

Para garantizar la coherencia entre los principios adoptados y las prácticas que llevan a su aplicación efectiva, muchas organizaciones recurren a estos mecanismos de evaluación y validación externa que permiten verificar su compromiso (Halkos & Nomikos, 2021; Blasi & Sedita, 2022). A su vez, las certificaciones permiten evitar prácticas poco genuinas, tendientes a generar una falsa imagen de responsabilidad (Castro *et al*, 2024).

La certificación de normas y estándares resulta ser una de las principales estrategias para mejorar la sostenibilidad de las empresas en la práctica y distinguir a aquellas que se preocupan por su desempeño socio ambiental (Blasi & Sedita, 2022). Este tipo de herramientas fomenta la incorporación de buenas prácticas en la gestión empresarial y aporta credibilidad a las empresas que se responsabilizan por el impacto de sus acciones (Castro *et al*, 2024). De

esta manera la sociedad y el ambiente pueden verse beneficiados ante la adopción de prácticas sostenibles y su certificación, ya que en muchos casos implican la reducción real de emisiones de carbono, menor generación de residuos, eficientización de procesos y uso de recursos, y mejores condiciones para los trabajadores (Blasi & Sedita, 2022).

Por otro lado, existe un beneficio para las organizaciones en sí mismas, ya que la percepción que se tenga sobre su desempeño en responsabilidad social, así como su desempeño real, pueden influir en una serie de factores (ej: ventaja competitiva; reputación; capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes y/o usuarios; mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados; percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera). Al mismo tiempo se mejoran sus relaciones con gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, y la comunidad donde opera (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010).

Además, se ha comprobado que la incorporación de los logotipos otorgados por las certificaciones dan un valor añadido a los productos, mejorando la intención de compra de los clientes (Ivanova *et al*, 2018). Esto se debe principalmente a que el consumidor consciente puede ver en esa certificación una garantía de menor impacto sobre el ambiente o la sociedad (Bien, 2004).

1.3. Certificación B

La certificación B surge a partir de un movimiento impulsado por la organización B Lab en 2006 en EEUU, a partir de la idea de que para solucionar los problemas socioambientales es necesario alcanzar un tipo diferente de economía, y las empresas cumplen un rol esencial en el cambio hacia un nuevo modelo (Blasi & Sedita, 2022; Stubbs, 2019). B Lab se encarga de la certificación de las Empresas B, empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia (Sistema B, 2024; Blasi & Sedita, 2022). Mediante esta certificación, B Lab crea estándares, políticas, herramientas y programas que impulsan un cambio en el comportamiento, la cultura y los fundamentos estructurales del capitalismo (Wilburn & Wilburn, 2013).

De acuerdo con B Lab (sf), la iniciativa *tiene un impacto positivo en empresas de todo el mundo, al aprovechar el poder de los negocios, ayudando a las empresas a equilibrar las ganancias con el propósito*. Según Blasi & Sedita (2022), la certificación B es la única forma que legitima el comportamiento estratégico de las organizaciones con fines de lucro para perseguir objetivos de sostenibilidad, no sólo redefiniendo su identidad, sino también garantizando su compromiso con la sostenibilidad a través de una modalidad clara y transparente en beneficio de las partes interesadas y de la sociedad en general.

La certificación B resulta ser una innovación importante para avanzar hacia la sostenibilidad, así lo asegura la revisión bibliográfica realizada por Adams *et al.* (2016), la cual destaca la importancia de esta certificación. En su estudio analiza más de 100 artículos (académicos y no académicos) sobre innovaciones orientadas a la sostenibilidad, y menciona a la certificación B como un ejemplo representativo dentro de la etapa más avanzada en la historia de este tipo de innovaciones: la construcción de sistemas. Según los autores, esta fase implica transformaciones profundas ligadas a generar un cambio en las relaciones sociales, culturales y económicas a gran escala. Dicho cambio implica que las organizaciones deben dejar de centrarse solo en sus operaciones internas y comenzar a actuar como agentes de cambio sistémico, colaborando con múltiples actores para redefinir el papel de los negocios en la sociedad.

Así como ellos, otros autores, como Wilburn & Wilburn (2013), Halkos & Nomikos (2021) y Castro *et al.* (2024), se muestran optimistas ante el panorama presentado por la certificación B en cuanto a estructuración de organizaciones para lograr un cambio significativo en la construcción de una economía sostenible y alineada con los ODS.

La certificación consiste en una evaluación autónoma denominada “B Impact Assessment” o “evaluación de impacto B” (en adelante BIA), que es la herramienta utilizada para verificar el cumplimiento de los estándares de desempeño necesarios para convertirse en una Empresa B certificada. Su objetivo es evaluar el impacto de una empresa sobre sus partes interesadas a través del análisis de aspectos de desempeño social, responsabilidad empresarial y la transparencia de sus prácticas, para un momento en particular (Sistema B, 2024). Esta evaluación es una herramienta online confidencial, de aproximadamente 250 preguntas divididas en 5 secciones (Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Ambiente y Clientes), que representan los ejes principales o “Áreas de Impacto” en los que se centra la certificación. Para dichas preguntas, existen requisitos sólidos y específicos en torno a las actividades realizadas. Estas preguntas no son siempre las mismas ni en igual cantidad para todas las empresas, sino que varían de acuerdo al rubro y tamaño de la empresa (Sistema B, 2024). Para obtener un puntaje, las actividades declaradas deben formalizarse a través de políticas o haber compilado previamente métricas para respaldar la respuesta (Sistema B, 2024).

Las 5 áreas de impacto mencionadas incluyen:

- a) **Gobernanza:** evalúa la misión general de la empresa y el compromiso en torno a su impacto socio ambiental, la ética y la transparencia. También se evalúa la capacidad de la empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa.
- b) **Trabajadores:** evalúa las contribuciones de la empresa al bienestar de sus trabajadores. Se analizan 3 puntos claves: por un lado, lo relativo a derechos básicos como la seguridad financiera, el acceso a la salud y la seguridad física en el trabajo. Por el otro, el desarrollo profesional en cuanto a la contribución de la empresa para formar a los empleados y darles oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Además, se analiza el compromiso y satisfacción de los empleados.
- c) **Comunidad:** evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, contrata y se abastece. Los temas tratados se dividen en 4 temáticas de abordaje: diversidad, equidad e inclusión a todos los niveles de la empresa; impacto económico de la empresa a nivel local; compromiso cívico y donaciones caritativas a partir de los ingresos; y gestión de la cadena de suministro. Esta área de impacto también trata sobre el compromiso para con otras organizaciones, mediante la participación en foros y reuniones.

Esta sección reconoce especialmente a modelos de negocios diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad como modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones benéficas.

- d) **Ambiente:** busca reconocer productos y servicios pensados con una finalidad positiva ambientalmente. Independientemente de si la empresa se dedica a vender este tipo de productos/servicios, esta sección evalúa las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa, así como su impacto a nivel de: el aire y clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Esto incluye el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución.

Esta sección reconoce especialmente a las empresas con procesos productivos ambientalmente innovadores y aquellas que comercializan productos o servicios que tengan un impacto ambiental positivo.

- e) **Clientes:** evalúa la gestión relativa a los clientes a través de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, el marketing ético, la privacidad y seguridad de los datos y los canales de retroalimentación. Además, esta sección reconoce especialmente productos que hagan aportes en cuanto a mejoras en la salud y el bienestar de los clientes.

Para obtener la certificación, la empresa debe completar la BIA logrando una puntuación mínima verificada de 80 puntos (Blasi & Sedita, 2022, Wilburn & Wilburn, 2014). Al alcanzar esta puntuación, la empresa debe adjuntar documentación probatoria de las prácticas declaradas, este proceso incluye una verificación detallada durante la cual un analista de estándares revisa las respuestas de la evaluación de la empresa y la documentación presentada (Castro *et al.*, 2024; Sistema B, 2024). Al final del proceso de certificación y como requisito obligatorio para la misma, la empresa firma el Acuerdo para la Certificación de Empresas B, el cual establece: los términos mediante los cuales B Lab certificará a la empresa; los términos bajo los cuales continuará esa certificación; el proceso bajo el cual esa certificación puede renovarse en el futuro; las obligaciones de la empresa como Empresa B Certificada; los derechos de la empresa y de B Lab a utilizar cierta propiedad intelectual del otro; y los derechos y obligaciones con respecto al acuerdo (Sistema B, 2024).

En Mendoza existe una gran cantidad de empresas que cuentan con certificación B, siendo la tercera provincia con mayor cantidad de Empresas B en Argentina (Gerencia Ambiental, sf). De acuerdo con distintos portales online consultados (Gerencia Ambiental, sf; Luján de Cuyo, 2024; Los Andes, 2024) y el catálogo de Empresas B de Argentina (Corporación B, sf), se sabe que para 2024 existían un total de 17 compañías certificadas como Empresa B en la provincia. Dentro de las empresas mendocinas, más del 50% se dedican a la gastronomía, mientras que una sola de ellas se dedica al turismo aventura (Aconcagua Visión). Esto evidencia la posibilidad para la empresa Euca Mendoza de posicionarse como líder y ejemplo en compromiso socioambiental dentro de la provincia y del rubro del turismo aventura.

1.4. Turismo aventura y sostenibilidad

La Organización Mundial del Turismo (2023) menciona que la actividad turística ha sido uno de los sectores económicos de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años. Por sus características intrínsecas de aprovechamiento de entornos naturales y alta demanda de mano de obra, esta actividad se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo local. Debido a esto se destaca la necesidad de integrar prácticas sostenibles dentro del sector, que aseguren una expansión de la actividad tal que no perjudique al medio ambiente ni a las comunidades locales involucradas, promoviendo así un desarrollo equilibrado y responsable (desarrollo sostenible) (Ramos, 2017; Pacherrres *et al.*, 2020). La empresa analizada en este trabajo, enmarca sus actividades dentro del sector turístico, por lo que en este punto es importante analizar algunos conceptos relacionados con el sector y su implicancia para el desarrollo sostenible.

El turismo aventura es una de las actividades dentro del rubro que está ganando más protagonismo, tanto a nivel mundial, como también en nuestro país (Ramos, 2017; Subsecretaría de turismo, 2024). Éste se incluye dentro del denominado turismo activo o de naturaleza, que implica la realización de distintas experiencias interactivas de carácter físico-deportivo incluyendo como factor común el contacto con la naturaleza y la interacción con el entorno. El turismo aventura se define, según la legislación de la provincia de Mendoza, por la conjunción entre el turismo y la naturaleza, en todas aquellas disciplinas donde el esfuerzo físico, la preparación psicológica y la interacción con la naturaleza son elementos distintivos que implican cierto grado de riesgo para la salud de los participantes (Gobierno de Mendoza, 1996; Gobierno de Mendoza, 2019). Dentro de estas disciplinas podemos encontrar actividades como rafting, trekking, escalada, espeleología, entre otros.

Dentro del turismo aventura, el arborismo o canopy es una actividad que particularmente está comenzando a ganar popularidad y aceptación en la provincia de Mendoza. La actividad se lleva a cabo en parques aéreos, que consisten de una serie de circuitos de puentes colgantes y tirolesas dispuestos entre árboles y/o postes, los cuales deben ser atravesados por los turistas de manera recreativa (Martínez de La Vega & Pelegrin, 2021). Las instalaciones suelen estar construidas a partir de madera, cables, cuerdas y otros materiales firmemente anclados a troncos de árboles robustos, que conforman obstáculos de distintos niveles de dificultad. Gracias a un sistema de seguridad, que incluye arneses, poleas, cascos y una "línea de vida"

de seguridad, los turistas pueden disfrutar de situaciones de aventura controlada en un entorno natural (Rivera, 2015).

Debido a su enfoque en el aprovechamiento de factores naturales para la generación de una actividad económica, las actividades de turismo aventura requieren de mantener una mayor conciencia ambiental y de sostenibilidad de sus prácticas, en comparación con otras formas de turismo (Rivera, 2015; Martínez de La Vega & Pelegrin, 2021; Bourdeau *et al*, 2004). Desde el punto de vista de los prestadores de servicios, tener en cuenta esto es importante ya que un enfoque desde la sostenibilidad es la única manera en la que se asegura la continuidad de la actividad, evitando la degradación del ambiente.

Dada la importancia de este tipo de actividades como fuente de ingresos dentro del sector turístico y el surgimiento de nuevos parques aéreos en la provincia de Mendoza, es importante garantizar la sostenibilidad de este tipo de actividades, al tiempo que se aprovecha el auge de estas empresas, para fomentar la incorporación de medidas de sostenibilidad socioambiental dentro del sector. Para ello es fundamental la aplicación de herramientas que ayuden a preservar los recursos naturales y a actuar de manera responsable con la sociedad, como lo puede ser la certificación de normas. Como ya se mencionó anteriormente, estas herramientas no solo evitan el agotamiento de los recursos, sino que también promueven una distribución equitativa de los beneficios generados (Ramos, 2017). Es por ello que en este trabajo se propone un análisis de las prácticas realizadas dentro de la empresa Euca Mendoza con el fin de diagnosticar su desempeño socioambiental, como una medida del desempeño en materia de sostenibilidad y con relación específica a los estándares propuestos por B Lab.

Desde sus inicios, la empresa Euca Mendoza comprendió la complejidad de la realidad socio ambiental en la que se encuentra inmersa y ha demostrado interés en cumplir un rol activo en la generación de valor para la sociedad y el ambiente a través de sus acciones. Si bien al momento de su apertura, no fue posible el planteo de un sistema de gestión ambiental o la certificación de normas ambientales debido a las complejidades intrínsecas del emprendimiento, en ese entonces la empresa ya comenzaba a plantear la posibilidad de obtener la certificación como Empresa B en un futuro. Es aquí donde el diagnóstico propuesto por este trabajo tomará un valor fundamental para la empresa al identificar falencias sobre las cuales trabajar para mejorar su desempeño. Cabe aclarar que el grupo inversor de la empresa, cuenta con un parque aéreo gestionado por la empresa Euca Tigre, la cual cuenta con certificación B desde el año 2020. El parque aéreo Euca Tigre se encuentra ubicado en el partido de Tigre, dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires.

2. Objetivos del trabajo

Objetivos generales:

- Diagnosticar el desempeño socioambiental de la empresa Euca Mendoza en el parque aéreo y restaurante Hostería del Dique Cipolletti.
- Proponer acciones de mejora para incorporar estrategias de sostenibilidad en base a los estándares de la BIA.

Objetivos específicos:

- Describir la empresa, identificando procesos básicos y prácticas socioambientales ya existentes.
- Construir indicadores de mejora para comprobar la adecuación de las prácticas actuales a los estándares evaluados en las áreas de impacto de la BIA.
- Identificar áreas de mejora para compatibilizar el compromiso socioambiental de la empresa con los estándares evaluados por la BIA.

3. Materiales y métodos

Para llevar a cabo el diagnóstico del desempeño socioambiental de la empresa Euca Mendoza, se aplicó un enfoque metodológico de tipo descriptivo y exploratorio, con un diseño mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas.

Como fuente primaria de información, proveniente de un relevamiento interno, se utilizaron entrevistas y encuestas de desarrollo propio, junto con observación directa dentro de la empresa. Este relevamiento interno incluyó la identificación de prácticas sociales y ambientales y tareas realizadas por el personal, así como la información estructural de la organización. Mediante distintas visitas a la empresa, realizadas entre octubre de 2024 y junio de 2025, fue posible conocer las instalaciones, las condiciones de trabajo del personal y las áreas de atención al público. La información recabada, fue utilizada para puntuar una serie de indicadores de desarrollo propio, propuestos para cuantificar el desempeño socioambiental de la empresa.

Las entrevistas se diseñaron tomando como base la estructura y las temáticas abordadas por la BIA vigente para el año 2024. Se diseñó una entrevista semiestructurada para el alto mando de la empresa (ver Anexo B.1), la cual comprendió preguntas distribuidas según las cinco áreas de impacto de la BIA, con el fin de identificar enfoques de compromiso socioambiental de las prácticas y comprender la estructura interna de la empresa. En particular, mediante esta entrevista se buscó conocer:

- la misión de la empresa, sus características y las prácticas vinculadas a cumplirla;
- el organigrama de la empresa y las funciones de cada puesto;
- los procesos de capacitación de los trabajadores;
- los beneficios percibidos por los trabajadores;
- prácticas particulares de vinculación con la comunidad, compromiso con el impacto ambiental y compromiso con la gestión de los clientes.

Asimismo, se diseñó una entrevista dirigida a los empleados encargados de cada sector de la empresa (parque, cocina y salón), con el propósito de ampliar la información existente y corroborar los datos obtenidos en la entrevista al alto mando. El objetivo fue profundizar en los criterios y prácticas relacionadas con la formación, el bienestar del personal y el compromiso socioambiental asumido por la empresa a través de las prácticas específicas realizadas en cada sector (ver Anexo B.2).

Por otra parte, se diseñó una encuesta de satisfacción laboral para todo el personal de la empresa (ver Anexo B.3). Esta encuesta fue diseñada para la puntuación específica del indicador 2.4 Satisfacción dentro del área de impacto Trabajadores, como una forma de obtener datos certeros que permitan proponer una puntuación para dicho indicador. Además, por la característica de masividad propia de la herramienta, la encuesta fue utilizada para conocer algunos datos de la totalidad de los empleados como el género y la edad. La encuesta está conformada por una serie de afirmaciones relativas a la satisfacción en el quehacer diario de las tareas dentro de la empresa, y diferentes situaciones ante las que cada encuestado debe responder de acuerdo al grado de conformidad que cada afirmación le genera. Para el diseño de la encuesta se tomaron los principios abordados en la BIA para definir el contenido de las afirmaciones, y se utilizó la escala de conformidad propuesta por Spector (1994).

Como fuente secundaria de información, se consideró la BIA completada por la empresa Euca Tigre, perteneciente al mismo grupo inversor, durante su proceso de certificación en junio del año 2020. Esta herramienta sirvió de referencia para seleccionar las preguntas consideradas como más relevantes dentro de cada área de impacto y adaptar las mismas a la realidad de Euca Mendoza. Dado que la BIA se ajusta a cada caso según el tamaño, ingresos y rubro de la organización, esta referencia permitió establecer un marco comparativo con el cual evaluar el desempeño socioambiental de Euca Mendoza en relación con los cinco ejes de la certificación

B. De esta manera, el análisis propuesto pretende resumir los estándares evaluados dentro de la BIA vigente para el año 2024, con el fin de obtener un diagnóstico del desempeño socioambiental simplificado, buscando así cumplir con un análisis y propuestas de mejora..

Para analizar la información obtenida, se diseñaron una serie de indicadores (Tabla 1) acompañados de una escala de valoración particular para cada indicador (ver Anexo A). Tanto los indicadores de mejora, como las escalas de valoración propuestas, se desarrollaron a partir de los estándares presentes en las preguntas de la BIA de Euca Tigre. Cada indicador con su escala, resume el contenido abordado por una o más preguntas de la BIA. De esta manera se busca obtener datos cuantitativos de cumplimiento de los estándares de la evaluación mediante el análisis cruzado de la información proveniente de las entrevistas, encuestas y observaciones, con las escalas e indicadores planteados.

Una interpretación simplificada para las escalas de valoración desarrolladas se muestra en la Tabla 2. Estas presentan valores entre 0 y 3, donde el nivel 0 representa el incumplimiento total y el nivel 3 el cumplimiento satisfactorio. En las tablas 1 a 5 del Anexo A de este trabajo, puede consultarse la escala particular desarrollada para cada indicador, la cual será utilizada para definir la puntuación obtenida de cada indicador.

Tabla 1: Indicadores desarrollados según cada área de impacto de la BIA. Fuente: elaboración propia.

| 1. Gobernanza | 2. Trabajadores | 3. Comunidad | 4. Ambiente | 5. Clientes |
|---|--|---|--|---|
| 1.1.Misión 1.2.Compromiso estructural 1.3.Compromiso práctico | 2.1.Formalidad en la contratación 2.2.Formación profesional 2.3.Seguridad física 2.4.Satisfacción | 3.1.Impacto económico 3.2.Diversidad e inclusión 3.3.Vinculación benéfica | 4.1.Control de consumos 4.2.Control de emisiones 4.3.Gestión de residuos 4.4.Impacto ambiental del producto | 5.1.Salud y bienestar 5.2.Satisfacción y retroalimentación |

Tabla 2: Interpretación de los valores de los indicadores. Fuente: elaboración propia.

| Valor | Interpretación |
|-------|--|
| 0 | No cumple: actualmente la empresa no cumple los requisitos y se necesitan adecuaciones mayores y/o estructurales para llegar a cumplirlos. |
| 1 | Cumplimiento parcial con distintos grados de adecuación: actualmente la empresa cumple los requisitos en forma parcial, son necesarias modificaciones de gran escala para lograr el cumplimiento. |
| 2 | Cumplimiento parcial con distintos grados de adecuación: actualmente la empresa cumple los requisitos en forma parcial, son necesarias modificaciones de pequeña escala para lograr el cumplimiento. |
| 3 | Cumple satisfactoriamente: actualmente la empresa cumple con los requisitos, por lo que no se requieren modificaciones para lograr el cumplimiento o las mismas son mínimas. |

3.1. Construcción de las escalas

La construcción de las escalas de valoración para cada indicador, tuvo como base las diferentes preguntas incluidas en la BIA, según cada área de impacto en particular. Estas preguntas comparten una estructura común, en la cual las respuestas están organizadas en ítems o criterios acumulativos, de modo que, a mayor cantidad de prácticas implementadas o características cumplidas respecto a un tema en particular, mejor será el puntaje asignado a esa pregunta. Esta lógica fue utilizada para definir el valor máximo de puntuación posible dentro de cada escala y para cada indicador.

Se tomaron como referencia las respuestas o combinaciones de respuestas de una o varias preguntas de la BIA (según las características propias de cada indicador), que se corresponden con los niveles más altos de desempeño para cada tema particular. Aquellas preguntas relacionadas con temas similares, fueron agrupadas dentro de un mismo indicador. De este modo, se construyeron escalas adaptadas al caso analizado, pero fundamentadas en los estándares establecidos por la BIA. A modo de ejemplo, a continuación, se desarrolla la forma en que se construyeron las escalas de dos indicadores diferentes:

En la construcción del indicador “Compromiso estructural” (1.2 dentro del área de impacto de Gobernanza, Tabla 1), se tuvieron en cuenta los diferentes tipos de respuesta “*¿De qué manera su empresa fomenta la gestión interna y la buena gobernanza?*”. Dicha pregunta incluye las siguientes opciones de respuesta:

- *La empresa tiene un organigrama formal que define la estructura de gestión y de reporte de la empresa.*
- *La empresa cuenta con descripciones de tareas formalizadas por escrito para todos los empleados, donde se definen las responsabilidades y el nivel de autoridad de cada uno en la toma de decisiones.*
- *La empresa organiza reuniones del equipo gerencial para planificar estrategias y tomar decisiones operacionales.*

Para este indicador, la escala incluye un valor mínimo (cero) que se corresponde con la situación donde no existe un organigrama definido con funciones y jerarquías para la toma de decisiones y un valor máximo (tres) que se corresponde con la situación en la cual existe un organigrama definido, formalmente documentado, con claridad sobre las responsabilidades y el nivel de autoridad de cada puesto (ver Anexo A). De modo que la eficiencia de la organización interna facilita el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, la delegación clara de tareas y el reporte de información.

Para el indicador “Formalidad en la contratación” (2.1 dentro del área de impacto Trabajadores, Tabla 1) se incluyeron conceptos involucrados en más de una pregunta de la BIA, debido a que el tema considerado es tratado en la evaluación por preguntas individuales que abarcan: empleo formal, programas de jubilación y cobertura de salud. Estos temas se abordan en la BIA mediante las preguntas:

¿Qué porcentaje de las personas que trabajan en su empresa están formalmente registradas en la nómina de la empresa? Respuesta de tipo múltiple opción con rangos de porcentajes.

¿A qué tipo de programas de ahorro para la jubilación tienen acceso los empleados de su empresa?

- *Planes de pensión o jubilación patrocinados por el gobierno.*
- *Pensión privada o fondos de previsión.*
- *Un plan de jubilación que incluye, específicamente, opciones de inversión socialmente responsable.*
- *Ninguna de las opciones anteriores.*

¿Qué porcentaje de los trabajadores recibe cobertura de salud ya sea a través de un plan gubernamental o pagada por la empresa? Respuesta de tipo múltiple opción con rangos de porcentajes.

En este caso, la escala elaborada para el indicador incluye un valor mínimo (cero) que se corresponde con la situación donde más del 50% de los empleados trabajan en negro y/o existe una incongruencia entre las horas registradas y las trabajadas realmente, en adición a que no perciben los beneficios exigidos por ley ni otros beneficios. Mientras que un valor máximo (tres) se corresponde con la situación en la cual la totalidad de los empleados están registrados con un trabajo acorde al realizado y reciben todos los beneficios exigidos por la legislación vigente, los cuales están estipulados dentro de un contrato formal, junto con otros beneficios facilitados por la empresa.

Así, estas escalas permiten identificar con el máximo valor las situaciones ideales propuestas por la BIA. Entendiéndose que la empresa puede obtener la mayor cantidad de puntos otorgados por cada pregunta, al cumplir con estas situaciones ideales. Se puede observar en detalle el significado del puntaje elaborado para cada uno de los indicadores correspondientes a las 5 áreas de impacto en el Anexo A.

Las escalas presentadas fueron utilizadas para la valoración de los indicadores en función de la información obtenida. De esta manera, se identificaron áreas clave de mejora, para generar modificaciones, sobre las cuales se formularon propuestas de mejora para la gestión de la empresa.

4. Resultados y discusión

4.1. Descripción de la empresa

Euca Mendoza, en el año 2022 puso en valor el predio y su bosque implantado, así como el edificio patrimonial, realizando el acondicionamiento de la infraestructura para su uso. Las principales tareas consistieron en la tala de árboles secos, la implantación de nuevos ejemplares en reemplazo de los eliminados y la reactivación del sistema de riego, lo que permitió la recuperación de ejemplares que mostraban deterioro. En cuanto al edificio se realizaron trabajos de pintura, arreglos en los techos, instalación de un nuevo sistema de calefacción, puesta en funcionamiento de la cocina con instalación de trampas de grasa y pozo séptico.

La propuesta del parque aéreo cuenta con juegos de arborismo y tirolesas, distribuidos a lo largo del predio, instalados en los árboles del bosque mediante un sistema que minimiza el daño en los ejemplares. Allí los visitantes pueden disfrutar de una actividad de turismo de aventura al aire libre, aprovechando los beneficios propios de realizar una actividad física recreativa con recorridos entre los árboles. La capacidad de atención del parque aéreo está limitada por la disponibilidad de equipos de protección y el personal de atención al público (guías), y es de aproximadamente 200 personas en simultáneo.

En el parque trabajan un total de 7 guías que conforman un plantel fijo de trabajo por turnos semanales rotativos, más un encargado de guías con turno fijo a tiempo completo. El encargado de guías y la gerente distribuyen los días de trabajo en un cronograma mensual debidamente informado al grupo de trabajo, donde se tienen en cuenta la disponibilidad diaria particular de cada trabajador, equitatividad en la repartición de días, experiencia de los guías, estadísticas de concurrencia de público en años anteriores para la misma época y tareas particulares diarias como mantenimiento o poda. Por otro lado, estos puestos son variables en función de las altas y bajas en la temporada de turismo (vacaciones escolares de verano y vacaciones escolares de invierno), por eventos especiales y en fines de semana y feriados, pudiendo añadir guías al plantel en estas ocasiones y reducir el plantel en temporada baja.

Cuenta con un restaurante llamado Hostería del dique Cipolletti, donde los visitantes disfrutan del paisaje generado por el bosque y la vista del dique Cipolletti, al mismo tiempo que pueden disfrutar de los platos ofrecidos. Éste cuenta con una capacidad aproximada de 250 personas, variable, al igual que en el parque, en función del personal disponible y de la organización del mobiliario de salón. En el restaurante trabajan un total de 4 mozos y una encargada de sector, junto con 3 cocineros y su encargado, sumado a una persona encargada de la limpieza de bacha (bachero). Los encargados de sector trabajan en turno fijo a tiempo completo, mientras que los mozos lo hacen de manera rotativa en función de su disponibilidad y requerimientos de temporada, fines de semana, feriados y eventos. Por otro lado, el personal de cocina y bacha también trabajan en turno fijo a tiempo completo, debido a las necesidades de producción constante de preparaciones.

Dentro del edificio se encuentra un espacio conocido como Centro de Interpretación de la Cultura del Agua (CICA) propuesto y diseñado por el Departamento General de Irrigación (DGI) y utilizado por la empresa para realizar actividades de educación ambiental. Este espacio fue pensado para informar y sensibilizar a los visitantes acerca de las problemáticas de disponibilidad, uso y aprovechamiento del agua en el oasis norte de la provincia, a través de experiencias sensoriales que promueven la interpretación y la reflexión. En este espacio los guías del parque dictan charlas educativas exclusivamente a los visitantes pertenecientes a de estudiantes, como un complemento a la actividad de arborismo, y también el DGI dicta charlas particulares a grupos de estudiantes con fines netamente educativos.

Al momento de realización de este trabajo la empresa no contaba con un organigrama formalizado mediante documentación oficial. La figura 1 presenta el organigrama de la empresa. El mismo fue desarrollado en conjunto con la gerente de la empresa durante la entrevista al alto mando y complementado con información recabada durante las visitas a la empresa, respecto a las tareas y funciones de cada empleado.

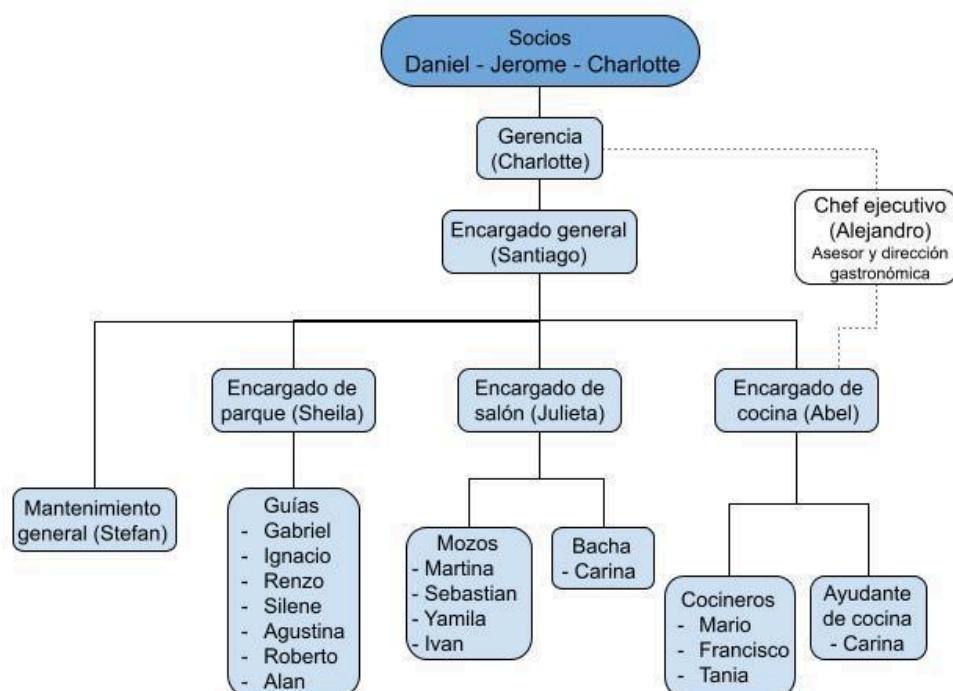


Figura 1: Organigrama de la empresa Euca Mendoza. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Relevamiento de actividades y procesos

A modo de complemento para la descripción de la empresa y como herramienta para el análisis de los procesos, se realizaron los diagramas de flujo de cada sector, que permiten entender de manera estructurada el funcionamiento y las tareas desarrolladas. A continuación, se presentan 3

diagramas que corresponden al sector parque (Figura 2); sector cocina (Figura 3); sector salón: bacha, limpieza y mantenimiento (Figura 4a) y sector Salón: atención al cliente (Figura 4b).

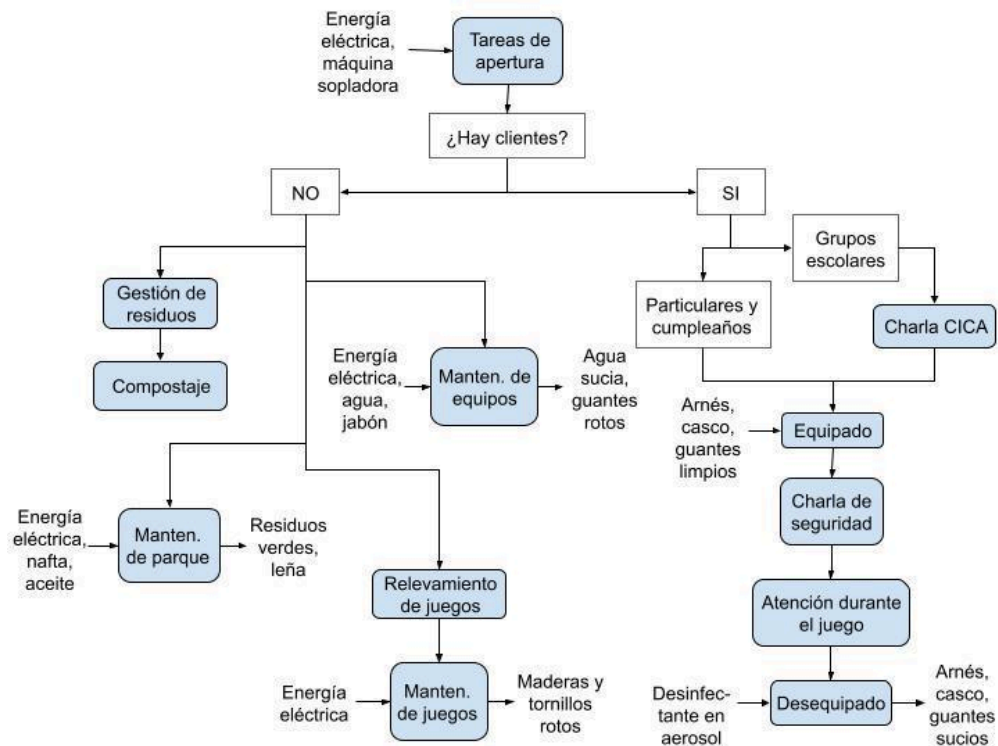


Figura 2: Diagrama de flujo de las principales actividades del sector Parque. Fuente: Elaboración propia.

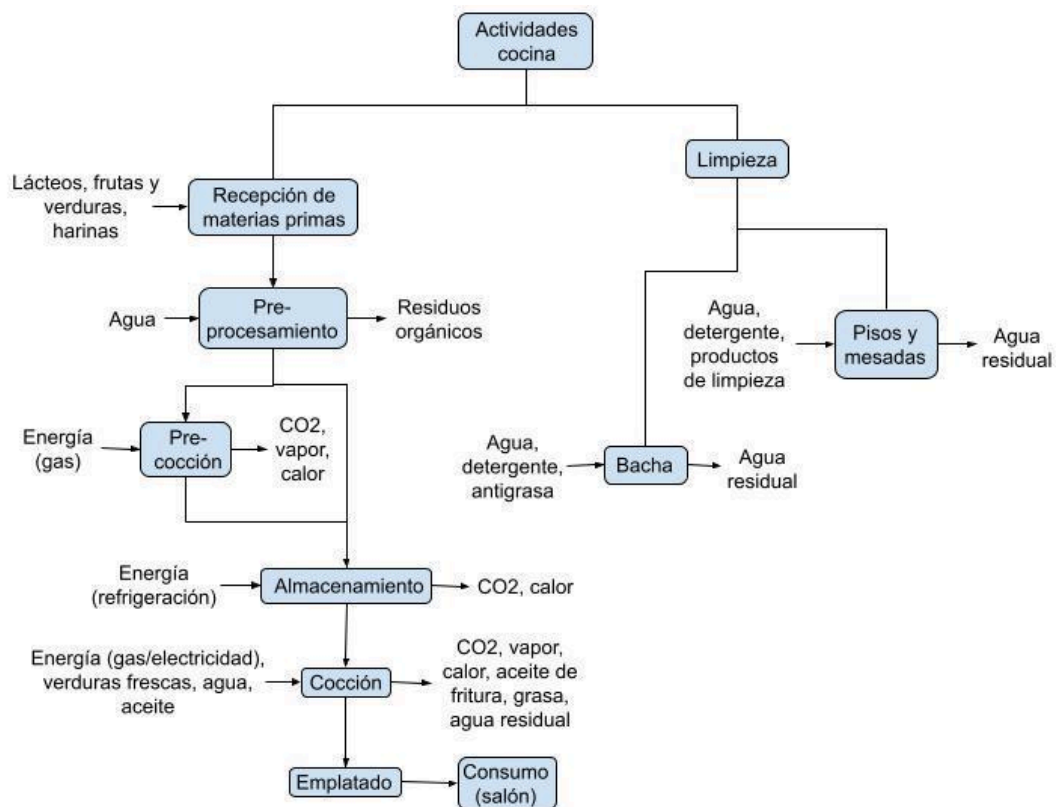


Figura 3: Diagrama de flujo de las principales actividades del sector Cocina. Fuente: Elaboración propia

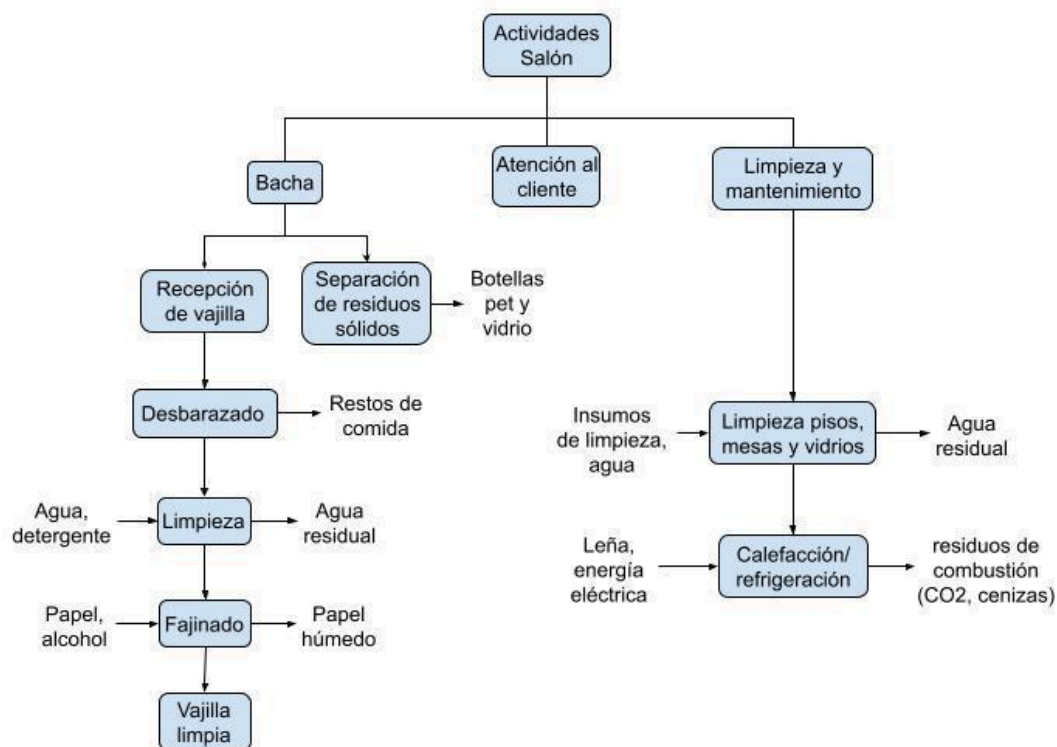


Figura 4a: Diagrama de flujo de las actividades principales del sector Salón (bacha y limpieza y mantenimiento). Fuente: Elaboración propia.

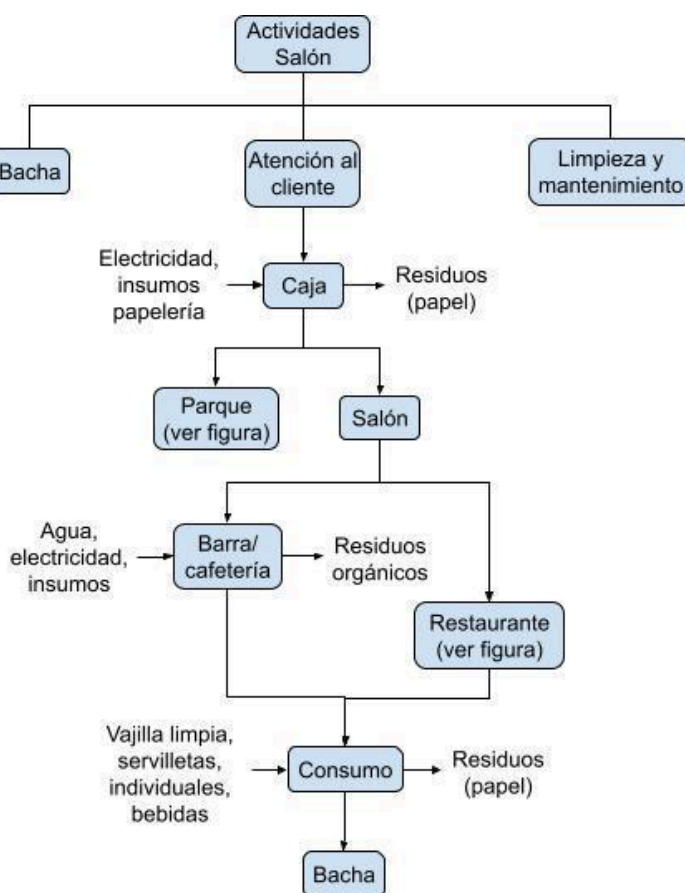


Figura 4b: Diagrama de flujo de las actividades principales del sector Salón (atención al cliente). Fuente: Elaboración propia.

4.3. Resultados de la Evaluación mediante indicadores.

A continuación, se presenta el análisis de la información recabada mediante las entrevistas realizadas a los encargados de cada sector de la empresa, la entrevista realizada al alto mando de la empresa y la información obtenida mediante observación directa en las visitas a la empresa. El análisis presentado se divide según las 5 áreas de impacto de la BIA y muestra la valoración de cada uno de los indicadores, la justificación de la puntuación obtenida y acciones sugeridas.

La entrevista realizada al alto mando fue respondida de manera asincrónica y virtual por la gerente de la empresa en conjunto con el encargado general y los socios inversores del grupo. La misma fue revisada posteriormente mediante una reunión particular con la gerente de la empresa. Por otro lado, la entrevista realizada a los encargados de cada sector, fue respondida únicamente por los encargados de cocina y de salón (dos de los tres encargados de la empresa) ya que no se logró obtener respuesta del encargado de parque en los tiempos estipulados para el análisis.

4.3.1. Área de impacto Gobernanza

Indicador 1.1. Misión

- **Puntuación obtenida:** 1
- **Justificación de la puntuación:** De acuerdo con la información obtenida en la entrevista al alto mando de la empresa, la misión está definida y formalizada en el contrato con el DGI. Mientras que los empleados encuestados aseguran que la misión se encuentra disponible para el público interno de la empresa. Respecto de la observación directa, en la empresa no se encuentra evidencia de documentos oficiales que respalden dicha disponibilidad. No obstante, se observa que está presente en el contrato con DGI (al cual se tuvo acceso luego de ser solicitado) y en cuyo caso la misión únicamente incluye a los clientes como parte interesada, abordando vagamente objetivos ambientales en su definición y dejando de lado objetivos sociales.
- **Acciones sugeridas:** Mejorar la definición de la misión institucional de manera que se incluyan objetivos ambientales y sociales, se tenga en cuenta a los clientes, los productos ofrecidos y la filosofía de la empresa. Formalizar la misión y hacerla pública para todos los públicos interesados (interno y externo) mediante documentación oficial. Dicha misión puede ser publicada también en la página web oficial de la empresa.

Indicador 1.2. Compromiso estructural

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** El organigrama diagramado durante la entrevista al alto mando y presentado en la figura 1, refleja las tareas principales de cada puesto y muestra una estructura sólida en cuanto a la toma de decisiones. Si bien el público interno lo conoce, no se encuentra evidencia de que esté formalmente documentado. Teniendo en cuenta los objetivos ambientales planteados en la misión y declarados por la gerente, el organigrama es eficiente para manejar las prácticas de atención al cliente, pero resulta ineficiente en la gestión de las prácticas cotidianas que buscan cumplir con prácticas ambientales.
- **Acciones sugeridas:** Se recomienda definir formalmente el organigrama mediante documentos institucionales. Además, incorporar evaluaciones internas que permitan identificar falencias en la estructura de mando y toma de decisiones, dando valor a las opiniones de inconformidad de los empleados. Considerar dentro de la estructura organizacional presentada en la figura 1, personal cuya función principal esté ligada con el desempeño ambiental.

Indicador 1.3. Compromiso práctico

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** De acuerdo con la entrevista al alto mando y la de encargados de sector, el desempeño social y ambiental están incorporados en la práctica mediante separación de residuos, proceso de compostaje, eficientización en el uso de hornos y heladeras, utilización de trampas de grasa y gestión responsable del aceite de fritura. Para el mismo, el proceso implica el acopio del aceite usado y la posterior recolección por parte de una empresa que se encarga de su disposición final. Estas prácticas son aisladas y no se conoce control sobre la eficiencia de los procesos. Tampoco se observó un mecanismo de sistematización ni evaluación formal.
- **Acciones sugeridas:** Dado que existen oportunidades de mejora para optimizar el funcionamiento de prácticas cotidianas ligadas a objetivos ambientales (ej consumo de agua, compostaje), se recomienda implementar procesos de capacitación respecto al desempeño social y ambiental específicos según las incumbencias de cada puesto. Desarrollar planes formalizados mediante documentación oficial, que apunten a evaluar y mejorar el desempeño ambiental mediante programas específicos, incluyendo en esta acción a personal capacitado para tal fin. Evaluar los procesos por sector presentados en las figuras 2 a 4, con el fin de buscar oportunidades para eficientizar el uso de recursos y minimizar la generación de residuos.

Para el área de impacto Gobernanza la empresa obtuvo un total de 5 puntos de los 9 disponibles, lo que representa el 55,56% del total de puntos. Este valor se hace relativo al grado de cumplimiento de los criterios evaluados. El gráfico 1 muestra el desglose de la puntuación obtenida respecto a la disponible para el área de impacto Gobernanza.

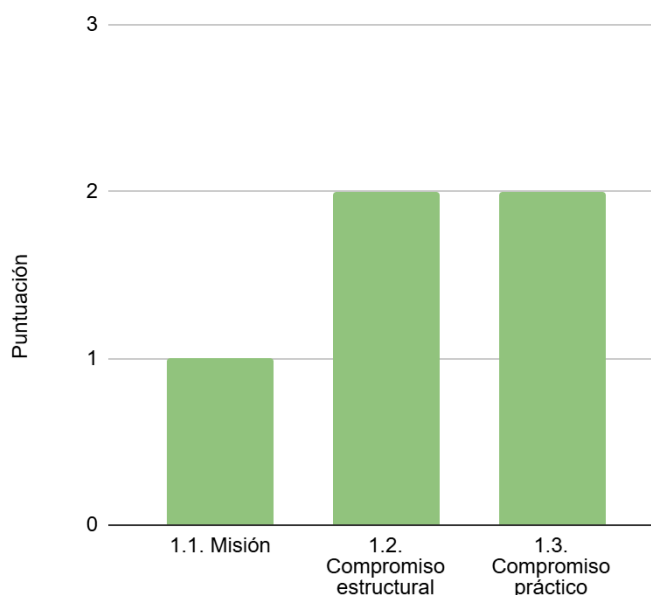


Gráfico 1: Puntuación obtenida por indicador dentro del área de impacto Gobernanza. Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Área de impacto Trabajadores

Indicador 2.1. Formalidad en la contratación

- **Puntuación obtenida:** 1

- **Justificación de la puntuación:** De acuerdo con la entrevista al alto mando, se sabe que ningún empleado firma un contrato al momento de ingresar a la empresa, y los empleados reciben beneficios extra como almuerzo gratuito, una cantidad limitada de pases libres por año y descuentos para consumir en los restaurantes que son propiedad de los socios. No logra obtenerse información a partir de las entrevistas respecto a los beneficios legales percibidos por los trabajadores, de modo que la puntuación de este indicador resulta condicionada por este déficit de información. Sin embargo, por observación durante las visitas a la empresa, se conoce que los empleados se encuentran registrados para realizar su trabajo durante media jornada. Del mismo modo, se sabe que algunos de los beneficios exigidos por la ley son debidamente percibidos por los trabajadores, como es el caso del aguinaldo o las vacaciones.
- **Acciones sugeridas:** Formalizar la situación registral de los empleados de acuerdo al trabajo realizado, por ejemplo, solicitar a los empleados el monotributo. Asegurar el acceso a los beneficios laborales exigidos por la legislación vigente y evaluar la posibilidad de establecer contratos que ayuden al empleado a esclarecer su situación relacional con la empresa, además de conocer los beneficios legales y beneficios extra a los que tienen acceso.

Indicador 2.2. Formación interna de empleados

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** A través de las entrevistas a encargados y al alto mando, se declara que los procesos generales y específicos de la empresa en cada sector están formalizados mediante protocolos escritos, por lo que este requerimiento se cumple. Además, la puntuación fue complementada con la información obtenida de la encuesta de satisfacción para constatar que 4 empleados encuentran deficiente su formación respecto a las tareas asignadas a su puesto. De acuerdo a la documentación revisada, se observa que, en los protocolos establecidos, los procesos de formación no implican continuidad de manera estructurada.

La gerente asegura la existencia de intercambios de capacitación con otras empresas del grupo inversor, pero no se encuentra documentación que respalde estas acciones (como por ejemplo que forme parte de un plan o programa formalizado dentro de la empresa).

Respecto a la capacitación en habilidades que no se relacionen específicamente con el puesto ocupado, se menciona que se desarrollan capacitaciones en primeros auxilios y control de incendios. Sin embargo, éstos no se encuentran debidamente formalizados como parte de un plan de capacitación de la empresa.

- **Acciones sugeridas:** Aplicar evaluaciones para detectar falencias en los conocimientos y mejorarlas. Las capacitaciones vinculadas a primeros auxilios y control de incendios deberían ser formalizadas, teniendo en cuenta el alto recambio de personal dentro de la empresa

Se recomienda mejorar la estructuración de los procesos de capacitación relativos a la formación continua, la evaluación y el feedback. Existe una oportunidad de mejora en la formación de los empleados en temas relacionados con su puesto como educación ambiental y pedagogía; y otros que fomenten habilidades generales como idiomas.

Indicador 2.3. Seguridad física

- **Puntuación obtenida:** 1
- **Justificación de la puntuación:** En la entrevista con el alto mando se hace referencia a la disponibilidad de equipos de protección personal ligado a la altura, para los trabajadores del sector parque, y capacitación para su uso. Se declara que fueron puestos a disposición

de los empleados protocolos que aseguran la capacitación y evaluación de elementos de seguridad ligados a la altura.

Respecto al uso de herramientas potencialmente peligrosas en el sector parque, no fue posible disponer de información proveniente de entrevista al encargado de este sector. Sin embargo, la observación durante las visitas y comunicaciones personales con los empleados evidencia que la capacitación en el uso de estas herramientas en el sector de parque, está ligado a la disponibilidad y criterio de guías con experiencia en su manejo, la cual en la mayoría de los casos, es obtenida de forma personal. No existen registros de capacitación formal y estructurada o evaluaciones de desempeño de manejo de este tipo de herramientas. Este resulta ser un sector clave en el análisis de la seguridad laboral, por ser el de mayor exposición a riesgos debido al trabajo en altura, así como también a la disponibilidad de herramientas potencialmente peligrosas como motosierra, sierra circular de mano, ingletadora y sierra de banco entre otras máquinas.

En este caso se pudo diferenciar la respuesta del encargado de cocina, quien da cuenta de que los trabajadores del sector reciben capacitación en la utilización de herramientas potencialmente peligrosas (como cortadora de fiambre o mixer), pero que carecen de evaluaciones que validen de forma continua su correcta utilización. En dicha encuesta se menciona la plena disponibilidad de elementos de protección personal para la utilización de estas herramientas.

Ante la situación expuesta anteriormente, por la existencia de evidencia proveniente de diferentes sectores que resulta contradictoria respecto a la escala del indicador, se opta por considerar la superioridad numérica del sector parque para la puntuación del indicador.

- **Acciones sugeridas:** Se recomienda estructurar y definir mediante documentación formalizada los procesos de capacitación y evaluación de herramientas peligrosas para todos los sectores de la empresa. Esto debe ser parte de un plan de manejo haciendo énfasis en el bienestar y seguridad de los trabajadores, y dentro de las posibilidades se recomienda la existencia de personal capacitado encargado de forma específica de tareas de tal magnitud. Esto puede ser añadido como un puesto dentro del organigrama presentado en la figura 1.

Indicador 2.4. Satisfacción de los empleados

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** La gerente de la empresa declara mediante comunicación personal, que no se realiza ningún tipo de evaluación formalizada para conocer la satisfacción de sus empleados. No fue posible obtener información relativa a la satisfacción mediante las entrevistas realizadas, sin embargo, la observación durante las visitas y comunicaciones personales con los empleados evidencian que la empresa gestiona los reclamos y quejas de los empleados mediante charlas personales con sus superiores. La situación de conocimiento de la satisfacción debió ser complementada mediante la encuesta de satisfacción.

En este contexto, y ante la falta de conocimiento de la situación de satisfacción de los trabajadores con su empleo, se diseñó la encuesta (ver Anexo B.3), la cual fue presentada a todos los empleados, y fue respondida por 13 de los 16 trabajadores actuales. Respecto a las respuestas, por la fecha de ingreso de los empleados presente en la Tabla 3, se sabe que el 66,6% de las respuestas provienen de empleados con menos de un año de antigüedad en la empresa (un total de 8 respuestas). De estas 8 respuestas, 5 provienen de empleados contratados durante el 2025, mientras que del restante 33,4% de las respuestas (4 en total), 2 provienen de empleados con apenas un año de antigüedad y una de las respuestas es considerada inválida respecto a la fecha de ingreso por tratarse de una incongruencia. Estos resultados reflejan que se trata de una empresa con una alta rotación de personal.

Tabla 3: Fecha de ingreso de los trabajadores que participaron en la encuesta de satisfacción.
Fuente: elaboración propia.

| 2022 | 2023 | | 2024 | | | | | 2025 | | | | |
|----------------|-------|----|------|--------|------------|---------|-----------|---------|-------|----|--------|----|
| marzo | marzo | | mayo | agosto | septiembre | octubre | diciembre | febrero | julio | | agosto | |
| 1 ¹ | 11 | 12 | 20 | 12 | 1 | 20 | 1 | 23 | 9 | 18 | 31 | 22 |

Como resultado de la encuesta realizada, se obtuvo que más del 50% de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo en general, están conformes con las tareas realizadas y se sienten motivados para trabajar. Además, más del 50% de los empleados aseguran que la relación con sus superiores es cordial, al igual que con sus compañeros de equipo, por lo que en este sentido se encuentran satisfechos con el ambiente laboral.

Sin embargo, en la encuesta se han detectado dos focos de incomodidad: uno vinculado a la relación entre trabajadores de distintos sectores, en este caso un 30% de los empleados aseguran sentir afectado su desempeño laboral debido a las tareas realizadas por empleados de otras áreas (por ejemplo, generación de ruido, polvo en suspensión, limpieza de sectores comunes); por otro lado, un 38,5% de los empleados considera que su sueldo no es justo en relación con las tareas realizadas. Los gráficos 2 y 3 muestran el grado de satisfacción de los empleados, en función de la sensación de conformidad de cada encuestado ante las diferentes afirmaciones presentadas. El eje de ordenadas representa la cantidad de respuestas para cada nivel de conformidad, y la altura de las columnas resulta relativa a la cantidad de respuestas.

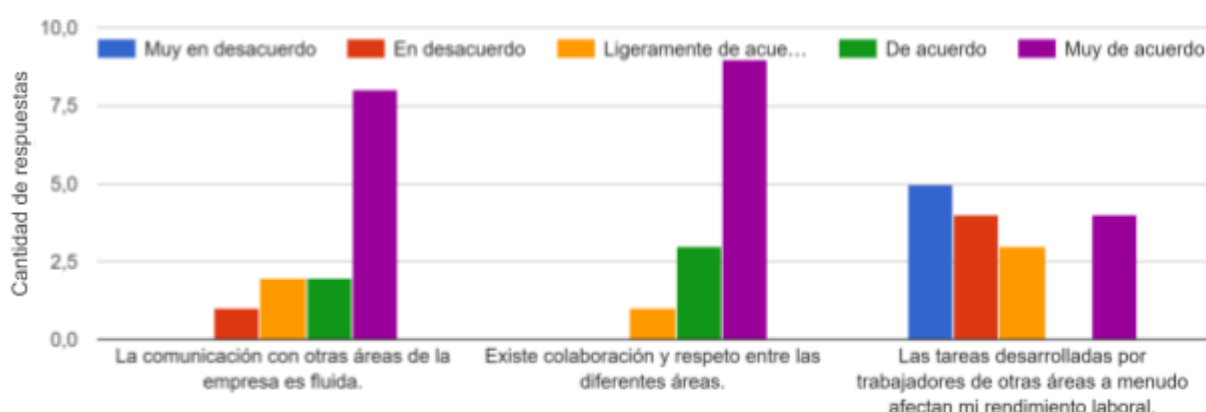


Gráfico 2: Satisfacción de los empleados en cuanto a la relación con empleados de diferentes áreas de la empresa. Fuente: elaboración propia.

¹ Este dato se considera no válido por ser anterior a la fecha de inicio de actividades de la empresa.



Gráfico 3: Satisfacción de los empleados en cuanto a la percepción del sueldo. Fuente: elaboración propia

- **Acciones sugeridas** (derivadas del resultado obtenido): Se sugiere incorporar de manera formalizada la metodología presentada o alguna otra, para cuantificar de forma interna el nivel de satisfacción de los empleados, con el fin de planificar la mejora de su bienestar dentro de la empresa. Se recomienda hacer énfasis en la toma de decisiones en base a datos respecto a este tema, ya que la certificación B se trata de una certificación socioambiental que busca reconocer a empresas preocupadas por la generación de bienestar para la sociedad en su conjunto, siendo los empleados una parte importante de este conjunto.

Para el área de impacto Trabajadores la empresa obtuvo un total de 6 puntos de los 12 disponibles, lo que representa el 50% del total de puntos. Este valor se hace relativo al grado de cumplimiento de los criterios evaluados. El gráfico 4 muestra el desglose de la puntuación obtenida respecto a la disponible para el área de impacto Trabajadores.

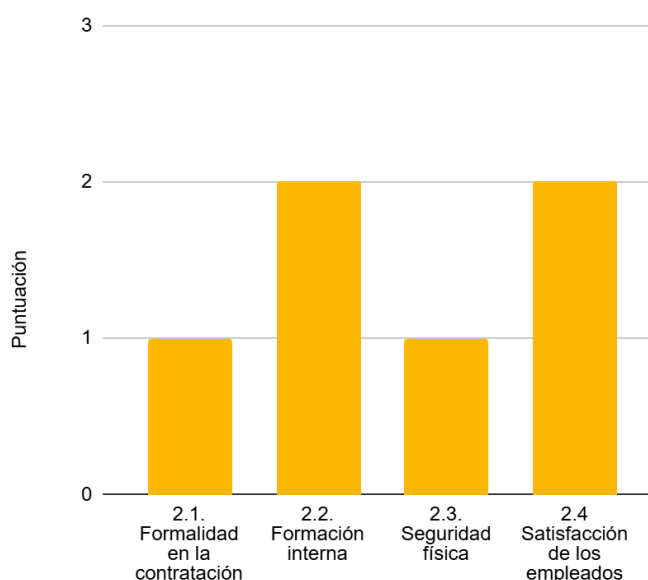


Gráfico 4: Puntuación obtenida por indicador dentro del área de impacto Trabajadores. Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Área de impacto Comunidad

Indicador 3.1. Impacto económico

- **Puntuación obtenida:** 3

- **Justificación de la puntuación:** Gracias a la información brindada en la entrevista al alto mando de la empresa, se sabe que la totalidad del personal pertenece a la comunidad local (Gran Mendoza), y que la mayoría de los socios residen en el lugar de operación de la empresa. Además, todos los proveedores de materias primas son locales, no así los proveedores de maquinarias o equipamientos. Sin embargo, se sabe que ciertos elementos, como equipo de protección de altura para clientes, no pueden ser conseguidos de manera local.
- **Acciones sugeridas:** Se recomienda mantener el foco en los productos y proveedores locales, y formalizar los vínculos mediante acuerdos de compras y/o estructurar esta acción de manera formal como una política o plan documentados de la empresa. Documentar proveedores y puntos de origen para evidenciar su impacto en la BIA.

Indicador 3.2. Diversidad e inclusión

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** Los datos obtenidos a modo de censo mediante la encuesta de satisfacción permitieron conocer la distribución de género de los empleados y sus rangos etarios. En cuanto a la diversidad de género de la plantilla de empleados, los puestos gerenciales y mandos medios son ocupados por personas de diferentes géneros, así como también los puestos operativos. El gráfico 6 muestra la cantidad de empleados según su género.

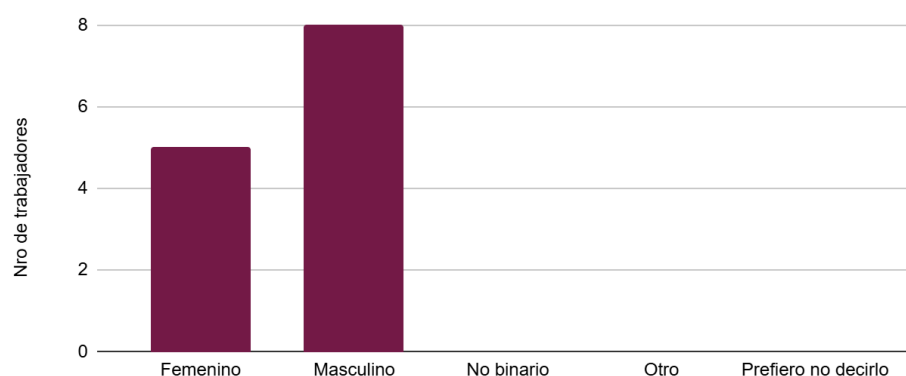


Gráfico 6: Proporción de empleados de cada género respecto a la plantilla total de empleados. Fuente: elaboración propia.

Siendo un total de 5 personas de género femenino y 8 de género masculino, la proporción muestra una leve inclinación hacia la masculinización de la plantilla de empleados, sin embargo, debido a la falta de respuestas no se considera que la diferencia sea significativa, pero sí es un factor que la empresa debería tener en cuenta.

Considerando puestos gerenciales y mandos medios en particular, se sabe que el puesto de gerente está ocupado por una persona de género femenino, al igual que los mandos medios en los puestos de encargado de parque y encargado de salón. Por otra parte, los puestos de encargado general y encargado de cocina son ocupados por personas de género masculino. De esta forma se llega a un recuento de dos mujeres y dos varones en los mandos medios de la empresa, y una mujer en puesto gerencial, evidenciando así una buena paridad de género en la distribución de los puestos de jerarquía.

Mediante comunicaciones no estructuradas con la gerente, se conoce que la empresa no cuenta con un plan formalizado para asegurar igualdad de género. Sin embargo, este factor es tenido en cuenta al momento de realizar búsquedas laborales, ya que considera

la diversidad de género del grupo de trabajo del cual formará parte el nuevo trabajador. Por otro lado, la entrevista realizada a los encargados de sector fue complementada con la observación directa y la consulta a los trabajadores para constatar que la empresa no realiza capacitaciones específicas en temáticas de género.

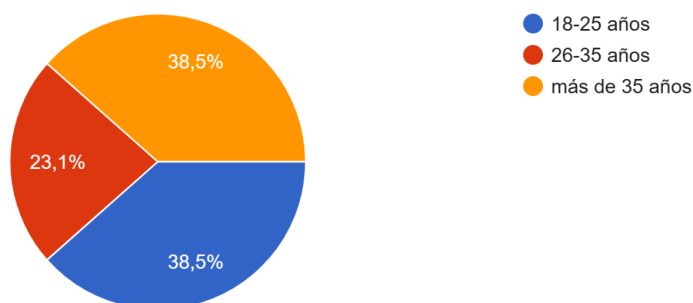


Gráfico 7: Proporción de empleados por rango etario. Fuente: elaboración propia.

- **Acciones sugeridas:** Se recomienda incorporar planes formalizados, que permitan mantener una evaluación constante de la distribución de género dentro de la plantilla de trabajo. Si bien la diferencia de género dentro de la plantilla de trabajo no es grande, se recomienda prestar atención de forma activa a este aspecto en el futuro. Otra recomendación importante es la de incorporar métodos de capacitación en temáticas de género para asegurar un ambiente de trabajo consciente y comprometido. Estas implementaciones deben ser documentadas de manera formal para poder probar su aplicación y el compromiso de la empresa con estas acciones.

Indicador 3.3. Vinculación benéfica

- **Puntuación obtenida:** 3
- **Justificación de la puntuación:** La entrevista al alto mando permitió conocer que la empresa cuenta con un contrato formalizado con el Departamento General de Irrigación, como parte del acuerdo de explotación del predio. Mediante este contrato, la empresa se compromete a invitar a 60 niños y niñas por mes a merendar y visitar el CICA. Además, en la entrevista, se asegura que la empresa realiza donaciones de entradas para cursos de escuelas aledañas.
- **Acciones sugeridas:** Se recomienda generar documentación interna formalizada, de modo que estas formas de vinculación benéfica queden enmarcadas dentro de un plan o programa, con objetivos y métodos de medición y cuantificación de los aportes a la sociedad. De esta manera se facilita poder probar el compromiso mediante estas acciones y además permite un seguimiento de las mismas por parte de la empresa, así como el mantenimiento en el tiempo.

Para el área de impacto Comunidad la empresa obtuvo un total de 8 puntos de los 9 disponibles, lo que representa el 88,9% del total de puntos. Este valor se hace relativo al grado de cumplimiento de los criterios evaluados para el área de impacto evaluada. El gráfico 8 muestra el desglose de la puntuación obtenida respecto a la disponible para el área de impacto Comunidad.

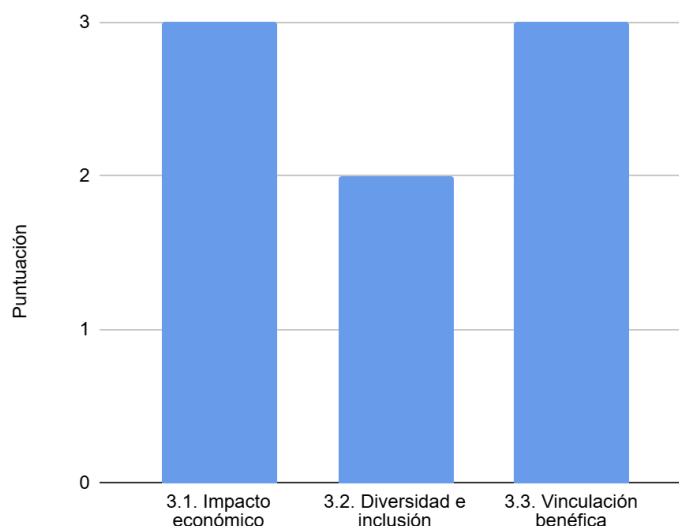


Gráfico 8: Puntuación obtenida por indicador dentro del área de impacto Comunidad. Fuente: elaboración propia.

4.3.4. Área de impacto Ambiente

Indicador 4.1. Control de consumos

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** Tanto la entrevista realizada al alto mando, como las realizadas a los encargados de sector, evidencian la aplicación de protocolos para disminuir el consumo de energía en las actividades relacionadas con el restaurante, como el traslado de productos de heladeras mostrador a heladeras de almacenamiento, con el fin de evitar su utilización al momento del cierre. Para el caso del agua se hace alusión a “*ocupar la menor cantidad de agua*” sin remitir a la aplicación de protocolos ni metodologías específicas. En el caso del gas, se hace un uso eficiente de hornallas, y el aprovechamiento de la leña proveniente de podas y mantenimiento general del parque también permite reducir su consumo.

Para todos los servicios mencionados se realizan monitoreos, de acuerdo a lo expresado en la entrevista al alto mando.

- **Acciones sugeridas:** Elaborar un plan y/o programas específicos formalizados mediante documentación oficial, que permitan demostrar el compromiso de la empresa con la eficiencia en el uso de estos servicios. Es ideal que el plan incluya indicadores de seguimiento para controlar los consumos en el tiempo, y de esta manera eficientizar el uso de los servicios. Para ello es importante revisar las actividades y sectores más generadores de consumos de cada servicio, utilizando como apoyo las figuras 2 a 4 presentadas anteriormente.

Indicador 4.2. Control de emisiones

- **Puntuación obtenida:** 0
- **Justificación de la puntuación:** Para la evaluación del presente indicador, no fue posible obtener testimonios formalizados mediante entrevista al alto mando ni entrevistas a los encargados de sector. Sin embargo, por observación durante las visitas y comunicaciones directas con empleados se constató que la emisión de GEI no se monitorea actualmente.

- **Acciones sugeridas:** Se sugiere realizar la identificación de las fuentes de emisión y absorción para avanzar hacia las mediciones de las emisiones de GEI, formalizando este proceso mediante la aplicación de planes y programas internos, que deben ser documentados para respaldar el compromiso de la empresa con la reducción de sus emisiones. Se recomienda cuantificar la huella de carbono de la empresa.

Indicador 4.3. Gestión de residuos

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** A partir de la entrevista al alto mando se declaró que la empresa separa sus residuos sólidos. Esta información fue confirmada en las entrevistas a encargados de sector, quienes aseguran realizar tales tareas, pero sin existir un control de la cantidad generada ni monitoreo de la correcta separación. Del mismo modo, de acuerdo a las entrevistas y observación durante las visitas, el proceso de compostaje implica poco o nulo seguimiento de parámetros que aseguren la calidad del proceso. En este sentido, cabe mencionar la implementación de un punto verde municipal para la recolección diferida de vidrios y cartones, gestionado por la empresa y la eliminación responsable del aceite de fritura generado por la cocina a través de la empresa DH-SH..
- **Acciones sugeridas:** Elaborar planillas para registrar la cantidad de residuos utilizados en la elaboración del compost. Además, se sugiere contar con planes para monitorear la eficiencia de los procesos de gestión de residuos. Esto ayudará a plantear objetivos a futuro tendientes a reducir la generación de residuos y/o mejorar la eficiencia de los procesos. Exigir certificados de disposición final para la eliminación del aceite de fritura. Estas acciones pueden ser formalizadas mediante documentación probatoria del compromiso real de la empresa.

Indicador 4.4. Impacto ambiental del producto/servicio

- **Puntuación obtenida:** 3
- **Justificación de la puntuación:** Mediante observación durante las visitas a la empresa, se pudo concluir que el producto/servicio ofrecido por la empresa requiere de la conservación del bosque implantado. Si bien el objetivo principal de la empresa no es resolver problemas ambientales, es muy valorable el desarrollo de un producto que implica mantener un bosque que funciona como sumidero de carbono y hábitat para distintas especies animales. Además, la propuesta del producto cuenta con un marcado compromiso con la educación ambiental debido a la atención de grupos estudiantiles, lo cual contribuye a generar conciencia ambiental a través de la educación.
- **Acciones sugeridas:** Se sugiere elaborar la documentación necesaria para formalizar estos compromisos ambientales que implican los productos ofrecidos por la empresa y así poder aportar dicha información al momento de la certificación.

Para el área de impacto Ambiente la empresa obtuvo un total de 7 puntos de los 12 disponibles, lo que representa el 58,3% del total de puntos. Este valor se hace relativo al grado de cumplimiento de los criterios evaluados para el área de impacto evaluada. El gráfico 9 muestra el desglose de la puntuación obtenida respecto a la disponible para el área de impacto Ambiente.

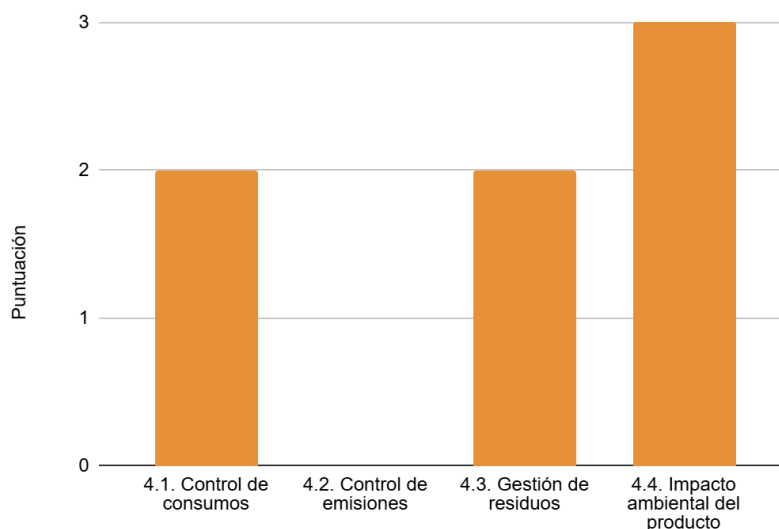


Gráfico 9: Puntuación obtenida y sugerida por indicador dentro del área de impacto Ambiente.
Fuente: elaboración propia.

4.3.5. Área de impacto Clientes

Indicador 5.1. Salud y bienestar

- **Puntuación obtenida:** 3
- **Justificación de la puntuación:** De acuerdo a lo expresado mediante la entrevista al alto mando, el producto turístico ofrecido está pensado como una actividad que aporta positivamente al bienestar y la salud física de los clientes. Esta afirmación pudo ser confirmada por las observaciones realizadas durante las visitas. Por otro lado, el enfoque en la educación ambiental busca hacer un aporte a la educación de los visitantes. Además, en la entrevista al alto mando se hace alusión a la existencia de actividades benéficas en favor de escuelas aledañas con niños pertenecientes a comunidades desfavorecidas. De modo que la empresa presenta acciones y productos que aportan bienestar social en general.
- **Acciones sugeridas:** Se sugiere elaborar la documentación necesaria para formalizar estos compromisos y así poder aportarlos al momento de la certificación.

Indicador 5.2. Satisfacción de los clientes

- **Puntuación obtenida:** 2
- **Justificación de la puntuación:** De acuerdo a lo expresado en la entrevista al alto mando, la empresa cuenta con varios canales para hacer seguimiento de la satisfacción de los clientes, como: libro de quejas, comentarios de Google, y WhatsApp. La respuesta es rápida y los comentarios son utilizados para mejorar la atención y los productos ofrecidos, pero no existen metas formales respecto a la satisfacción de los clientes. Esta información pudo ser confirmada mediante las entrevistas realizadas a los encargados de sector.
- **Acciones sugeridas:** Se recomienda formalizar los métodos utilizados para medir la satisfacción de los clientes utilizando indicadores de seguimiento continuo. De esta manera podrá cuantificarse la satisfacción y así poder plantear objetivos fáciles de evaluar y analizar su cumplimiento. Esto también facilita poder probar el compromiso de la empresa al momento de la certificación.

Para el área de impacto Clientes la empresa obtuvo un total de 5 puntos de los 6 disponibles, lo que representa el 83,3% del total de puntos. Este valor se hace relativo al grado de cumplimiento de los criterios evaluados para el área de impacto evaluada. El gráfico 10 muestra el desglose de la puntuación obtenida respecto a la disponible para el área de impacto Clientes.

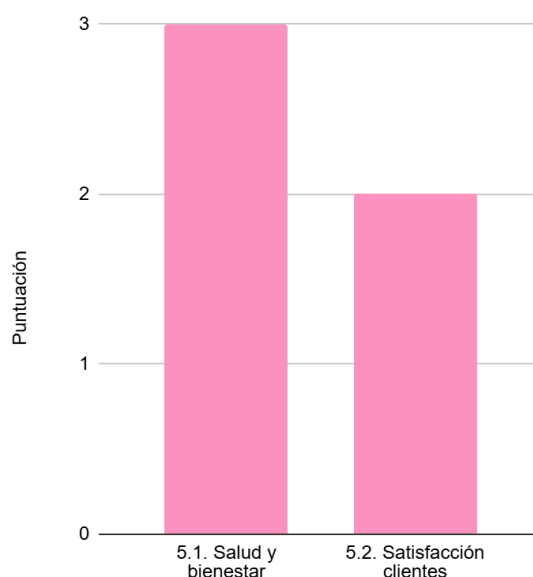


Gráfico 10: Puntuación obtenida por indicador dentro del área de impacto Clientes. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran una situación en el cual coexisten prácticas relevantes que pueden ser transformadas en fortalezas para la empresa, como así también áreas de mejora significativas. Se considera que el desempeño socioambiental general de la empresa es bueno, por haber obtenido el 64,6% de los puntos disponibles durante la evaluación. Del análisis realizado, se observa que las dos áreas de impacto con mejor puntuación respecto a la escala elaborada, son el área de impacto Comunidad y el área de impacto Clientes, seguidos por las áreas de impacto Ambiente y Gobernanza, quedando en último lugar área de impacto Trabajadores (con la menor puntuación). La tabla 4 resume las puntuaciones obtenidas y disponibles por área de impacto y por indicador evaluado. El Gráfico 11 permite observar de forma gráfica estos resultados expresados en porcentaje.

Tabla 4: Puntuaciones obtenidas y disponibles para cada indicador y área de impacto evaluado. Fuente: elaboración propia.

| Área de impacto | Indicador | Puntuaciones | | | |
|-----------------|-------------------------------------|---------------|------------|---------------------|------------|
| | | por indicador | | por área de impacto | |
| | | Obtenida | Disponible | Obtenida | Disponible |
| 1. Gobernanza | 1.1. Misión | 1 | 3 | 5 | 9 |
| | 1.2. Compromiso estructural | 2 | 3 | | |
| | 1.3. Compromiso práctico | 2 | 3 | | |
| 2. Trabajadores | 2.1. Formalidad en la contratación | 1 | 3 | 6 | 12 |
| | 2.2. Formación interna | 2 | 3 | | |
| | 2.3. Seguridad física | 1 | 3 | | |
| | 2.4 Satisfacción de los empleados | 2 | 3 | | |
| 3. Comunidad | 3.1. Impacto económico | 3 | 3 | 8 | 9 |
| | 3.2. Diversidad e inclusión | 2 | 3 | | |
| | 3.3. Vinculación benéfica | 3 | 3 | | |
| 4. Ambiente | 4.1. Control de consumos | 2 | 3 | 7 | 12 |
| | 4.2. Control de emisiones | 0 | 3 | | |
| | 4.3. Gestión de residuos | 2 | 3 | | |
| | 4.4. Impacto ambiental del producto | 3 | 3 | | |
| 5. Clientes | 5.1. Salud y bienestar | 3 | 3 | 5 | 6 |
| | 5.2. Satisfacción clientes | 2 | 3 | | |

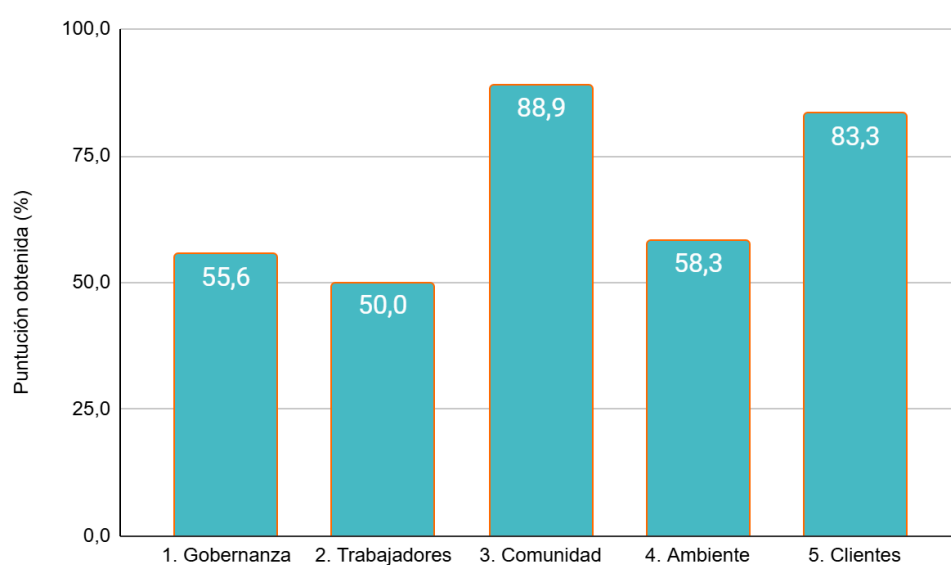


Gráfico 11: Porcentaje de puntos obtenidos por área de impacto. Fuente: elaboración propia.

4.4. Discusión

La brecha entre los cinco ejes evaluados es esperable, ya que resultados similares fueron encontrados por Stubbs, (2019), quien al evaluar una empresa con certificación B, encontró que los aspectos económicos y sociales estaban mejor integrados a la empresa, siendo la estructura interna y la medición interna del desempeño las áreas que presentaron mayores falencias. Esto puede deberse a la falta de políticas basadas en la mejora continua, a la falta de relevamiento de datos estructurales y de funcionamiento interno ligados a la eficiencia de los procesos, o a que estos datos únicamente son utilizados para mejorar la atención al cliente y las partes interesadas desde un punto de vista netamente económico.

El análisis comparativo de las prácticas de Euca Mendoza con los indicadores elaborados en función de la BIA, evidencian un compromiso claro de la empresa con la satisfacción de los clientes y su relación con la comunidad, mediante prácticas específicas que llevan a fortalecer su relación con estas partes interesadas en particular. Si bien las prácticas en este sentido parecen ser suficientes en relación a la generación de bienestar social planteada por la certificación B en cuanto a Comunidad y Clientes, se sugiere formalizar estas prácticas mediante la documentación pertinente, con el fin de poder probar su aplicación efectiva. Ya que se observa escasa sistematización en lo referente a la formalización de procesos, la medición de impactos y la generación de mecanismos de retroalimentación interna.

En cuanto a la Gobernanza, los puntos más importantes para trabajar en el corto plazo, provienen de la necesidad de mejorar la definición de la misión. Pero más aún es necesario mejorar la estructura interna para afrontar de mejor manera los desafíos ligados a los aspectos socioambientales. Debido principalmente a que la empresa no cuenta en su organización interna con puestos de trabajo cuya función principal esté dedicada a la evaluación del desempeño ambiental y social. Se sugiere trabajar en la definición de la estructura interna para lograr incorporar de mejor manera estos objetivos, y elaborar una misión que incluya objetivos ambientales y objetivos respecto a las partes interesadas de la empresa, la misma debe ser difundida entre las partes interesadas.

Respecto del área de impacto Ambiente, en lo referido a la formalización de los compromisos ambientales implicados dentro de las prácticas existentes, se recomienda que las prácticas como separación de residuos y compromiso con la educación ambiental, sean formalizadas mediante documentación oficial, incorporando a su vez métodos de evaluación y retroalimentación que permitan mejorar los procesos. Sumado a esto, la incorporación de metodologías de medición de huella de carbono puede ayudar a la empresa en el planteo de objetivos y mejora de su desempeño ambiental.

Es importante destacar como fortaleza, la incorporación de acciones de concientización ambiental a través de la experiencia turística, lo cual constituye un aporte pedagógico y cultural alineado con tendencias internacionales de turismo responsable.

Respecto al área de impacto Trabajadores se encuentran los mayores desafíos de la empresa en la búsqueda de mejorar su desempeño. Este fue el área de impacto de menor puntuación alcanzada durante el análisis realizado, debido principalmente a la formalidad en la contratación, a las prácticas de capacitación y el compromiso con la seguridad física. Es importante el abordaje de esta situación de forma seria, ya que existe un marco legal que regula la actividad de los trabajadores. Además, en materia de salud y seguridad, resulta fundamental asegurar la capacitación y evaluación en el uso de herramientas peligrosas y la incorporación del compromiso con la seguridad física a través de la estructura interna de la empresa. Por último, se recomienda formalizar estas acciones en caso de aplicarlas y visibilizar las acciones ya existentes en materia de seguridad y capacitación, mediante documentación que pruebe el compromiso de la empresa con el bienestar social, y físico de sus trabajadores.

5. Conclusiones

El trabajo realizado permitió desarrollar un diagnóstico de la empresa en profundidad, logrando así una descripción de su organización interna junto con sus partes, procesos y prácticas principales. El análisis teórico permitió evidenciar la relevancia de la certificación B como una herramienta para mejorar el desempeño socioambiental de las organizaciones. Demostrando a su vez, el rol clave de las organizaciones como agentes de cambio para alcanzar sistemas más sostenibles, que permitan dar respuesta a las problemáticas actuales.

Los aportes de este trabajo están dados por la elaboración de indicadores propios, diseñados a partir del análisis de la BIA y de la normativa laboral nacional, lo que permitió utilizar la BIA como una herramienta adaptada a la realidad específica de la empresa. La elaboración de un organigrama escrito y actualizado, junto con los diagramas de flujo correspondientes a los distintos procesos de la empresa, conforman un aporte que permite observar de manera simple los recursos utilizados dentro de cada proceso y sus respectivos residuos. Los mismos pueden ser utilizados como material de consulta al momento de implementar modificaciones buscando la mejora. Por otra parte, la encuesta realizada para medir la satisfacción de los trabajadores, puede ser empleada con regularidad por la empresa, constituyendo en sí misma otro aporte particular. La metodología desarrollada aporta una escala útil para analizar empresas dentro del rubro del turismo aventura, en base a los principios abordados por una de las evaluaciones de desempeño socioambiental más relevantes de la actualidad.

Este trabajo puede resultar de utilidad para la empresa en la búsqueda de mejorar su desempeño a nivel social y ambiental, mostrando que la misma posee un potencial significativo para lograr la certificación de Empresa B y consolidarse como un referente de responsabilidad empresarial en turismo en Mendoza. Los resultados obtenidos abren líneas de trabajo futuras en distintos niveles, tendientes a incorporar las recomendaciones realizadas en función de los marcos analizados, según las posibilidades de la empresa. Para lograrlo es necesario trabajar en la integración de las dimensiones ambiental, gobernanza y trabajadores, aprovechando y potenciando las fortalezas presentes.

Respecto de las limitaciones metodológicas, si bien la entrevista realizada al alto mando de la empresa sirvió para obtener la información necesaria, es fundamental que se realice de manera presencial, ya que esto permite reformular las preguntas y obtener mejor calidad de datos. Dado que esta metodología puede ser replicada, se recomienda comenzar por adaptar los indicadores, de ser necesario, y luego realizar las entrevistas.

Por último, a nivel académico, resulta pertinente comparar el caso estudiado con otras empresas de gastronomía y turismo aventura de la región, con el fin de identificar patrones comunes y modelos replicables de sostenibilidad, además de conocer en profundidad el panorama de las empresas con certificaciones ambientales y/o sociales en Mendoza. Sumado a ello, este trabajo deja abierta la posibilidad de profundizar conocimientos a partir de dos temas principales: por un lado, respecto al manejo del bosque implantado, donde pueden ser monitoreadas diferentes variables ambientales y de salud del bosque, y por otro, en la identificación de las principales fuentes de emisión y absorción de CO₂ con la respectiva medición de huella de carbono.

6. Bibliografía

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Adventure Travel News. (7 de septiembre de 2022). *New research from Outside & ATTA shows travelers want to support climate measures*. Adventure Travel Trade Association. Recuperado de: <https://www.adventuretravelnews.com/new-research-from-outside-atta-shows-travelers-want-to-support-climate-measures>
- Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo. (2018). *Informe turismo activo 2018*. ANETA. Recuperado de: <https://www.anetae.es/informe-turismo-activo-2018/>
- Ávila, P. Z. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>
- B Lab. (sf). *Acerca de B Lab*. En B Corporation. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>
- Blasi, S., Sedita, S. R. (2022). Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 107-123. <https://doi.org/10.1002/csr.2187>
- Bourdeau, P., Corneloup, J., Mao, P. (2004). Outdoor Sports and Tourism in French Mountains: towards a Sustainable Development. In Ritchie, B.W. & Adair, D. (eds). *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues*. Clevedon: Channel View Publications, pp. 101-116. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Philippe-Bourdeau/publication/281473431_Adventure_sports_and_tourism_in_the_french_mountains/links/5fcb31b5a6fdcc697be03f13/Adventure-sports-and-tourism-in-the-french-mountains.pdf
- Castro-Martínez, A., Pérez-Ordoñez, C., Moreno Albarracín, B. (2024). Bienestar y felicidad laboral como estrategia de sostenibilidad empresarial. Un análisis de las organizaciones españolas certificadas con el sello B-Corp. *methaodos. Revista de ciencias sociales*, 12(1), m241201a04. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v12i1.758>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (A/42/427)*. Naciones Unidas. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Corporación B (agosto de 2020). *Euca tigre corporación b certificada*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/euca-tigre/>
- Corporación B (agosto de 2024). *Centauro restaurante corporación b certificada*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/centauro-restaurante/>
- Corporación B (agosto de 2024). *La Marchigiana corporación b certificada*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/la-marchigiana/>
- Corporación B (sf). *Encuentra una Corporación B (Argentina)*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-ab-corp/?refinement%5Bcountries%5D%5B0%5D=Argentina>

- Friedlingstein, P., Jones, MW, O'Sullivan, M., Andrew, RM, Hauck, J., ... y Zaehle, S. (2019): Global Carbon Budget 2019, *Earth Syst. Sci. Data*, 11, 1783–1838, <https://doi.org/10.5194/essd-11-1783-2019>
- Gerencia Ambiental. (sf). *Empresas B: Mendoza suma 17 compañías certificadas*. <https://gerencia-ambiental.com/empresas-b-mendoza-suma-17companias-certificadas/>
- Gobierno de Mendoza. (1996). *Resolución N° 492/96: Regulación del turismo aventura en la Provincia de Mendoza*. Recuperado de: <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/wp-content/uploads/sites/20/2018/08/Resol-492.-Turismo-aventura.pdf>
- Gobierno de Mendoza. (2019). *Resolución N.º 293/19: Incorporación de la actividad canopy o tirolesa, al turismo aventura*. Recuperado de: <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/wp-content/uploads/sites/20/2020/02/Resoluci%C3%B3n-N%C2%B0-293-19.pdf>
- Halkos, G., & Nomikos, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.11.008>
- Hoffman, A. J. (2018). La siguiente fase de la sostenibilidad empresarial. *Stanford Social Innovation Review*, 16 (2), 35–39. <https://doi.org/10.48558/1C0C-0N15>.
- Ivanova, Albená; Maher, Jill; Marco, Gayle; and Reinbold, Melissa (2018) "Moderating factors on the impact of B Corporation certification on purchasing intention, willingness to pay a price premium and consumer trust," *Atlantic Marketing Journal: Vol. 7: No. 2, Article 2*. Available at: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol7/iss2/2>
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., Neuberger, L. (2010). *Una nueva era de sostenibilidad: Estudio de CEOs del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture 2010 – Reflexiones de los CEOs sobre el progreso hasta la fecha, los retos futuros y el impacto del camino hacia una economía sostenible*. Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture. https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1321968280_33434737-New-Era-Sustainability-Accenture-UNGC-Study-2010.pdf
- Lapola, DM, Pinho, P., Barlow, J., Aragão, LE, Berenguer, E., Carmenta, R., ... & Walker, WS (2023). Los impulsores y los impactos de la degradación del bosque amazónico. *Ciencia*, 379 (6630), eabp8622. <https://doi.org/10.1126/science.abp8622>
- Los Andes. (18 de agosto de 2024). *Empresas B: qué significa y en qué lugar se encuentran Mendoza y el país*. https://www.losandes.com.ar/economia/empresas-b-que-significa-y-en-que-lugar-se-encuentran-mendoza-y-el-pais#google_vignette
- Luján de Cuyo. (23 de agosto de 2024). *Empresas B en Mendoza buscan impulsar el impacto positivo en el sector de alimentos y bebidas*. <https://lujandecuyo.gob.ar/2024/08/23/empresas-b-en-mendoza-buscan-impulsar-el-impacto-positivo-en-el-sector-de-alimentos-y-bebidas/>
- Martínez, V., Pelegrín, N. (2021). Diversificación de la oferta turística de naturaleza: Canopy en el Paisaje Natural Protegido Hanabanilla-Cuba. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII(3), 185-200.
- Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Sitio web de las Naciones Unidas. Recuperado el 3 de noviembre de 2025, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Nijkamp, P., Van den Bergh, C. J. M., Soeteman, F. J. (1990). Regional sustainable development and natural resource use. *The World Bank Economic Review*, 4(suppl_1), 153-188. https://doi.org/10.1093/wber/4.suppl_1.153
- Olivo, M. L., Soto-Olivo, A. (2010). Comportamiento de los gases de efecto invernadero y las temperaturas atmosféricas con sus escenarios de incremento potencial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 14(57), 221-230. Recuperado en 22 de septiembre de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212010000400002&lng=es&tlng=es.
- Organización Internacional de Normalización [ISO] (2010). ISO 26000:2010: *Guía sobre responsabilidad social*. ISO. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Organización Mundial del Turismo (s.f.). *ONU Turismo Tracker*. OMT. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-tracker>
- Organización Mundial del Turismo (2023). *Barómetro OMT del turismo mundial, enero de 2023*. OMT. Recuperado de: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-01/230117-unwto-barometer-january-2023-es.pdf?VersionId=GOQq2O4qvDOCV9AhToMkldw_p91h.t5w
- Pacherres N., S., Vergara R., A., & Sorhegui O., R. A. (2020). Responsabilidad social corporativa y el turismo sostenible. *Revista científica ECOCIENCIA*, 7(2), 1-20. Recuperado de: <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/340/252>
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Raffa, C. (2020). Construir Mendoza. Obras y políticas públicas en el territorio (1932-1943). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Filosofía y Letras. Mendoza: Instituto de Historia del Arte. Dirección URL del libro: <https://bdigital.uncu.edu.ar/15153>
- Ramos C., A. (2017). Turismo de naturaleza y turismo activo en el concejo de Amieva. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Oviedo]. *Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo*. Recuperado de: https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/43641/TFM_Alba%20Ramos%20Cuevas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reboloso, F. S. M., Salcedo, M. P. (2007). Turismo, sustentabilidad y certificación: un reto global. *Revista del centro de investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 77-91. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202706>
- Ricalde, C. D. L., López-Hernández, E. S., Peniche, I. A. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte sanitario*, 4(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457845044002>
- Rivera, M. (2015). La oferta comercial de turismo activo de naturaleza en España: estructuración, tendencias recientes y contextualización territorial. *Turismo y Sociedad*, XVI, pp. 85-108. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4435/5040>
- Sistema B. (agosto de 2024). *Ser B*. <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Spector, PE (1994). Job satisfaction survey. Universidad del Sur de Florida. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Jeevan-Jyoti-3/post/How-to-measure-job-satisfaction-level-of-employees/attachment/59d6454479197b80779a067a/AS%3A452468732633089@1484888360166/download/JssEnglish%2B%281%29.pdf>

Stubbs, W. (2019). Estrategias, prácticas y tensiones en la gestión de la innovación de modelos de negocio para la sostenibilidad: El caso de una BCorp australiana. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 26 (5), 1063-1072. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>

Subsecretaría de turismo. Dirección nacional de mercados y estadísticas. (agosto de 2024). *Turismo de naturaleza*. Bitácora Yvera. Recuperado de: <https://bitacora.yvera.tur.ar/posts/2022-04-12-turismo-naturaleza/>

Wilburn, K., Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001>

Anexo A

Tabla 1: Descripción de los indicadores y escala de valoración específica para cada indicador del área de impacto Gobernanza.

| Indicador | Descripción | Escala |
|------------------------|--|--|
| Misión | Evalúa si la misión está definida, si se encuentra publicada para las partes interesadas y si en su definición contempla objetivos ambientales, sociales y a las partes interesadas. | 0= la misión de la organización no está definida. 1= la misión está definida pero no incluye objetivos ambientales, objetivos sociales ni partes interesadas. Puede o no estar publicada para las partes interesadas. 2= la misión está definida de forma que incluye objetivos ambientales, objetivos sociales y partes interesadas, pero no está publicada para las partes interesadas. 3= la misión está definida y publicada para todas las partes interesadas, en su definición incluye objetivos de desempeño ambiental y social, y a las partes interesadas. |
| Compromiso estructural | Evalúa si la empresa cuenta con una estructura organizacional (organigrama) clara y eficiente para la toma de decisiones operacionales y la delegación de tareas. | 0= no existe un organigrama definido con funciones y jerarquías para la toma de decisiones. 1= existe un organigrama definido conocido internamente, pero que no se encuentra documentado para su consulta. En la práctica el organigrama no es aplicado o es ineficiente. 2= existe un organigrama definido, no está formalmente documentado pero todo el público interno lo conoce. La toma de decisiones operacionales y la delegación de tareas funcionan correctamente. 3= existe un organigrama definido, formalmente documentado con claridad sobre las responsabilidades y el nivel de autoridad de cada puesto. La eficiencia de la organización facilita el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, la delegación clara de tareas y el reporte de información. |
| Compromiso práctico | Evalúa si las prácticas y decisiones de la empresa incluyen el desempeño social y ambiental como principio. | 0= la empresa no incorpora el desempeño social y ambiental a sus prácticas ni a la toma de decisiones en ningún nivel. 1= existen prácticas aisladas que se alinean con el desempeño social y ambiental, pero no están integradas a la toma de decisiones ni al modelo de negocio. 2= el desempeño social y ambiental están incorporados en la práctica (se promueven buenas prácticas, existen ideas generales y algunas áreas lo integran activamente), pero sin mecanismos sistematizados ni evaluación formal. 3= el desempeño social y ambiental están incorporados a la toma de decisiones de la empresa mediante capacitación específica para los empleados, como requisitos explícitos para la ocupación de puestos gerenciales y la incorporación de evaluaciones internas de desempeño. |

Tabla 2: Descripción de los indicadores y escala de valoración específica para cada indicador del área de impacto Trabajadores.

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Formalidad en la contratación | <p>Evalúa si los empleados están registrados correctamente, con contratos formales y acceso a beneficios legales y otros beneficios.</p> | <p>0= más del 50% de los empleados trabajan en negro y/o existe incongruencia entre las horas registradas y las trabajadas, no perciben los beneficios exigidos por ley ni otros beneficios.</p> <p>1= más del 50% de los empleados trabajan en negro y/o existe incongruencia entre las horas registradas y las trabajadas, pero reciben algunos beneficios exigidos por ley y otros beneficios.</p> <p>2= más del 50% de los empleados están registrados formalmente con un trabajo acorde al realizado y reciben algunos de los beneficios exigidos por ley y otros beneficios.</p> <p>3= la totalidad de los empleados están registrados con un trabajo acorde al realizado y reciben todos los beneficios exigidos por la legislación vigente, los cuales están estipulados dentro de un contrato formal, junto con otros beneficios facilitados por la empresa.</p> |
| Formación interna de empleados | <p>Evalúa el grado de formalidad en el proceso de formación del personal, y las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa ofrece a sus empleados.</p> | <p>0= la empresa no dispone recursos para la formación de nuevos empleados más que el criterio y disposición de los compañeros de equipo.</p> <p>1= la empresa dispone recursos para la formación de nuevos empleados pero no existe un procedimiento estructurado, ni documentación que guíe objetivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Existe deficiencia en la enseñanza de alguna de las funciones del puesto a ocupar.</p> <p>2= la empresa dispone recursos para la formación de nuevos empleados. El proceso se limita a los conocimientos básicos funcionales a la empresa, está formalizado en un protocolo que incluye instancias de evaluación o feedback en el aprendizaje pero no implica formación continua.</p> <p>3= el proceso de capacitación está formalizado en un protocolo que incluye instancias de evaluación o feedback en el aprendizaje. Se brinda capacitación continua sobre responsabilidades del puesto, promoción interna para ocupar cargos de mayor jerarquía, capacitación en habilidades que no se relacionan específicamente con el puesto ocupado, capacitación cruzada para promover el desarrollo profesional.</p> |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Seguridad física | Evalúa la existencia de programas de seguridad para los empleados, y la preocupación por la capacitación, uso y control de elementos de protección personal. | <p>0= los empleados no disponen de elementos de seguridad y no son instruidos el uso y funcionamiento de herramientas potencialmente peligrosas.</p> <p>1= los empleados disponen de elementos de seguridad y herramientas potencialmente peligrosas pero no son instruidos en su uso. No existen evaluaciones periódicas ni control sobre el uso de estos elementos y herramientas.</p> <p>2= los empleados son instruidos en el correcto uso de elementos de seguridad y herramientas potencialmente peligrosas. No hay control sobre el uso de estos elementos y herramientas, y/o no se dispone de todos los elementos de seguridad.</p> <p>3= la empresa destina recursos para la gestión de la seguridad a través de planes y programas estructurados. Hay plena disponibilidad de elementos de protección, capacitación inicial y continua para la manipulación de herramientas y materiales peligrosos. Existen mecanismos para controlar el uso correcto de elementos de protección y herramientas potencialmente peligrosas.</p> |
| Satisfacción de los empleados | Evalúa la existencia de mecanismos para conocer y mejorar la satisfacción de los empleados respecto a diferentes aspectos de su trabajo. | <p>0= se desconoce el nivel de satisfacción de los empleados, no se realizan encuestas de satisfacción, ni existen mecanismos para considerar quejas de manera interna.</p> <p>1= la empresa no realiza encuestas de satisfacción de sus empleados, se escuchan sus quejas pero aún así más del 50% de los empleados se encuentran insatisfechos.</p> <p>2= la empresa no realiza encuestas de satisfacción de sus empleados, sin embargo se escuchan quejas y se encargan de darles solución. Más del 50% de los empleados se encuentran satisfechos.</p> <p>3= la empresa tiene planes o programas que tienden a evaluar la satisfacción de sus empleados, los empleados están satisfechos con su salario, grupo de trabajo, trato con los jefes y actividades a realizar en la empresa.</p> |

Tabla 3: Descripción de los indicadores y escala de valoración específica para cada indicador del área de impacto Comunidad.

| | | |
|-------------------|---|--|
| Impacto económico | Evalúa la contribución de la empresa al desarrollo económico local. | <p>0= la empresa no contrata dentro de la comunidad en la que está inserta y los socios no residen en el lugar de operación.</p> <p>1= la empresa contrata personal dentro de la comunidad en la que está inserta, los socios no residen en el lugar de operación y la localidad de los proveedores no es tenida en cuenta.</p> <p>2= la empresa contrata dentro de la comunidad en la que está inserta y los socios residen en el lugar de operación. La localidad de los proveedores no es tenida en cuenta.</p> <p>3= la empresa contrata personal dentro de la comunidad en la que está inserta, la mayor parte de los socios viven en el lugar de operación de la empresa y se priorizan proveedores locales.</p> |
|-------------------|---|--|

| | | |
|------------------------|---|--|
| Diversidad e inclusión | Evalúa la paridad de género y diversidad étnica en todos los niveles de la empresa, y si hay políticas activas para garantizar diversidad, equidad e inclusión. | <p>0= no existe paridad de género o diversidad étnica dentro del staff, considerando puestos gerenciales, mandos medios y puestos operativos.</p> <p>1= existe paridad de género y diversidad étnica dentro de la plantilla de empleados, sin haber una política activa dentro de la empresa buscando estos objetivos.</p> <p>2= los puestos gerenciales y mandos medios son ocupados por personas de diferentes géneros, también existe paridad de género y diversidad étnica considerando puestos operativos. Esto se logra a través de la contratación como principal herramienta.</p> <p>3= los puestos gerenciales y mandos medios son ocupados por personas de diferentes géneros, también existe paridad de género y diversidad étnica considerando puestos operativos. La empresa capacita a sus empleados en temáticas de diversidad, y cuenta con diferentes herramientas (objetivos, metas, planes, programas) para garantizar la diversidad en la plantilla de empleados y la igualdad salarial.</p> |
| Vinculación benéfica | Evalúa si la empresa realiza donaciones o acciones solidarias de forma estructurada y formalizada. | <p>0= la empresa no realiza prácticas de compromiso con causas benéficas como donaciones o algún otro tipo.</p> <p>1= la empresa realiza donaciones de manera esporádica sin formalizar su compromiso con la acción.</p> <p>2= la empresa realiza donaciones periódicamente y está comprometida con causas benéficas de manera puntual.</p> <p>3= la empresa tiene programas desarrollados y compromisos formalizados dentro de planes pensados con el fin de aportar donaciones o alguna otra forma de beneficiar a la sociedad en la que opera (uso de las instalaciones, descuentos para grupos particulares).</p> |

Tabla 4: Descripción de los indicadores y escala de valoración específica para cada indicador del área de impacto Ambiente.

| | | |
|---------------------|---|---|
| Control de consumos | Evalúa el nivel de compromiso en la medición y gestión del uso de agua, gas y electricidad. | <p>0= no existe control sobre el consumo de gas, agua y electricidad.</p> <p>1= el consumo de gas, agua y electricidad son registrados a través de las boletas, sin importar el consumo.</p> <p>2= la empresa mide el consumo de gas, agua y electricidad, se aplican prácticas para reducir el consumo de al menos uno de los tres servicios.</p> <p>3= el consumo de gas, agua y electricidad son monitoreados y formalizados en documentos. Existen planes y programas con prácticas formalmente documentadas para medir y eficientizar el consumo de los 3 servicios.</p> |
|---------------------|---|---|

| | | |
|---|--|---|
| Control de emisiones | <p>Evalúa si la empresa mide sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y toma acciones para reducirlas.</p> | <p>0= no existe control sobre las emisiones de GEI generadas por el funcionamiento de la empresa. 1= se registran las emisiones de GEI pero no existen metas ni programas destinados a reducir las emisiones. 2= Se registran las emisiones de GEI, existen metas a cumplir respecto a la cantidad de emisiones, pero sin programas formales definidos. 3= las emisiones de GEI son monitoreadas y existen programas de control de emisiones con base científica, dentro de planes estratégicos para la disminución y/o compensación de las emisiones.</p> |
| Gestión de residuos | <p>Evalúa el tipo de gestión de los residuos, su planificación y eficiencia, incluyendo tanto residuos sólidos como efluentes líquidos. Se considera la existencia de infraestructura, metas de reducción y programas específicos.</p> | <p>0= la empresa no realiza controles sobre la cantidad ni calidad de los residuos generados. No existen prácticas sistemáticas ni infraestructura para su gestión. 1= la empresa realiza algunas acciones de gestión como separación de residuos e infraestructura básica para manejo de efluentes, pero no existen controles cuantitativos, protocolos, ni metas de reducción. 2= la empresa controla la cantidad y calidad de residuos sólidos y efluentes generados, mediante métodos planificados formalmente. Se cuenta con infraestructura adecuada y prácticas sistemáticas. No existen metas formales ni programas de mejora continua pero sí se controla la eficiencia de los procesos. 3= la empresa gestiona de manera integral la generación de residuos sólidos y efluentes. Existen programas, metas, documentos formalizados e indicadores para controlar y reducir la generación de residuos con un enfoque transversal a toda la organización.</p> |
| Impacto ambiental del producto o servicio | <p>Evalúa el grado en el que el producto/servicio ofrecido por la empresa está diseñado para abordar problemáticas socioambientales o conservar parte del ambiente.</p> | <p>0= el producto/servicio ofrecido por la empresa no aborda problemáticas socioambientales y no contribuye a la conservación del ambiente. 1= el producto/servicio ofrecido por la empresa no contribuye a la conservación del ambiente pero aborda problemáticas socioambientales de forma activa. 2= el producto/servicio ofrecido por la empresa contribuye a la conservación del ambiente sin abordar problemáticas socioambientales de forma activa. 3= el producto/servicio ofrecido por la empresa implica conservación del ambiente y aborda problemáticas ambientales de forma activa.</p> |

Tabla 5: Descripción de los indicadores y escala de valoración específica para cada indicador del área de impacto Clientes.

| | | |
|-------------------|--|---|
| Salud y bienestar | <p>Evalúa el enfoque del producto/servicio en tanto haga un aporte a la salud, bienestar y/o educación del cliente. Además se valora el impacto positivo a comunidades desfavorecidas.</p> | <p>0= el producto/servicio ofrecido por la empresa no se relaciona con un beneficio para la salud de los clientes ni incorpora componentes educativos. No beneficia a comunidades desfavorecidas.</p> <p>1= el producto/servicio no está particularmente enfocado en la salud, bienestar o educación del cliente pero beneficia a comunidades desfavorecidas.</p> <p>2= el producto/servicio ofrecido se relaciona con una mejora en la salud y el bienestar de los clientes, sin beneficiar a comunidades desfavorecidas.</p> <p>3= el producto ofrecido está pensado para contribuir a la salud y el bienestar de los clientes, existe un enfoque en la educación. Se favorece activamente a comunidades desfavorecidas.</p> |
| Satisfacción | <p>Evalúa el compromiso de la empresa con la gestión de la satisfacción de los clientes a través del seguimiento y de los canales para enviar quejas y retroalimentación.</p> | <p>0= no existen canales de retroalimentación para reconocer la satisfacción de los clientes.</p> <p>1= existen canales variados de retroalimentación disponibles para los clientes, pero las opiniones sobre los productos/servicios no están disponibles para el público. No se comunican los problemas con los grupos de trabajo.</p> <p>2= existen canales de retroalimentación variados con respuesta rápida (menos de una semana), las opiniones son públicas y se utilizan para mejorar la atención y los productos ofrecidos.</p> <p>3= existen canales de retroalimentación variados con respuesta rápida (menos de una semana), las opiniones son públicas y se utilizan para mejorar la atención y los productos ofrecidos. La empresa ha definido políticas formales con indicadores, metas y seguimiento continuo en coordinación con los grupos de trabajo.</p> |

Anexo B.1

Entrevista al alto mando

Gobernanza: La gobernanza de la organización es el sistema por el cual se toman e implementan decisiones para lograr sus objetivos. En la BIA se evalúa la misión general de la empresa y el compromiso en torno a su impacto socio ambiental, la ética y la transparencia. También se evalúa la capacidad de la empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa.

- ¿Cuál diría que es la misión de Euca Mendoza? ¿Dicha misión está escrita o formalizada de alguna manera?
- ¿Qué prácticas realizadas dentro de la empresa aseguran el cumplimiento de la misión?
- ¿La empresa cuenta con un organigrama definido respecto a la toma de decisiones?
- Para cada sector de la empresa (parque, salón y cocina)
 - ¿De qué manera funciona el reporte de información desde abajo hacia arriba para lograr retroalimentación en la toma de decisiones? ¿Se tiene en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones?
 - ¿Cómo se toman las decisiones operativas respecto a las tareas diarias? ¿Qué criterios son tenidos en cuenta para tomar dichas decisiones?
 - ¿Quién toma las decisiones de compra de insumos? ¿Qué criterios son tenidos en cuenta para tomar dichas decisiones?
- ¿Cómo se toman las decisiones ligadas a:
 - cumplimiento de la misión y visión?
 - relación con las partes interesadas?
 - cumplimiento de objetivos ambientales?
- En función de lo hablado, dependiendo de la respuesta a la pregunta del organigrama, modificar en conjunto el organigrama propuesto.

Trabajadores: evalúa las contribuciones de la empresa al bienestar de sus trabajadores

- ¿Quién se encarga de realizar entrevistas laborales para la incorporación de nuevos trabajadores? ¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora de incorporar personal para cada uno de los sectores?
- ¿Quién se encarga de la capacitación de nuevos trabajadores en cada sector? ¿En qué consisten esas capacitaciones? ¿Existe algún tipo de evaluación de los aprendizajes incorporados en la capacitación?
- ¿Cómo es el proceso de adaptación de los nuevos trabajadores? ¿Se hace algún seguimiento de este proceso?
- ¿Los nuevos empleados firman un contrato al momento de ser incorporados a la empresa? ¿Qué tipo de información incluye dicho contrato?

- ¿Cuáles son los criterios para definir la cantidad de trabajadores necesarios en cada puesto?
- ¿Qué prácticas lleva a cabo la empresa para asegurar el bienestar y comodidad de sus trabajadores?
- Mencione los beneficios a los que tienen acceso los trabajadores de la empresa
- ¿Qué factores tienen en cuenta para realizar aumentos salariales? La metodología de aumentos ¿está definida/escrita/comunicada al personal?
- De acuerdo con el organigrama de la empresa. ¿Cuáles son las tareas que corresponden a cada puesto?
- ¿Existen prácticas para minimizar el riesgo de accidentes? ¿Existe un registro de los accidentes laborales?
- ¿En qué sectores de la empresa se realizan evaluaciones de desempeño del personal? ¿Qué ítems incluye esta evaluación? ¿Existen evaluaciones entre pares?

Comunidad evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, contrata y se abastece

- ¿Cuáles son las partes interesadas de la empresa? ¿Cómo se identifican los requerimientos de las partes interesadas? ¿De qué manera se fomenta la satisfacción de dichos requerimientos?
- De los empleados y socios de la empresa. ¿Cuántos de ellos no residen en el Gran Mendoza?
- ¿Existe algún tipo de práctica para fomentar el buen desempeño socio ambiental de las partes interesadas de la empresa?
- ¿Qué factores se tienen en cuenta al momento de elegir proveedores? (aplica para los 3 sectores)
- ¿La empresa lleva a cabo alguna práctica de participación cívica que aporte valor a la sociedad más allá de la actividad económica?
- ¿La empresa lleva a cabo algún tipo de práctica benéfica (ej donaciones)?

Ambiente: La BIA evalúa las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa (si la empresa cuenta con un SGA y si mide el impacto de los productos que comercializa), así como su impacto a nivel de aire y clima, agua, tierra y la biodiversidad.

- ¿El consumo de agua, gas y energía son monitoreados? ¿Existen prácticas que tiendan a la eficiencia en el uso de estos servicios?
- ¿Qué tipos de energía se utilizan para calefacción y cocina?
- ¿Qué prácticas se llevan a cabo respecto a la separación de residuos?
- ¿De qué manera se lleva a cabo el compostaje?
- Respecto a los efluentes generados ¿Qué destino tienen las aguas negras? ¿y las aguas grises? ¿Se conoce el volumen de efluentes generados?
- ¿Qué tipo de tratamiento se realiza al aceite de fritura residual generado en la cocina?

- ¿Se realizó algún tipo de monitoreo previo a la construcción de los juegos de arborismo, para conocer la capacidad de los árboles de soportar la actividad? ¿Qué parámetros fueron analizados?
- ¿Se realiza algún tipo de monitoreo periódico de los árboles para asegurar su correcto estado de salud? ¿Qué se tiene en cuenta dentro de este monitoreo?
- ¿Existe capacitación interna respecto a temáticas ambientales?

Clientes: en la BIA se evalúa la gestión relativa a los clientes a través de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, el marketing ético, la privacidad y seguridad de los datos y los canales de retroalimentación

- ¿De qué manera se realiza el seguimiento del número de clientes? ¿De qué manera se utiliza este dato para la mejora del servicio?
- ¿Cuáles son los canales para hacer seguimiento de las quejas y comentarios? ¿Existe un libro de quejas y sugerencias?
- Los comentarios de retroalimentación con clientes (tanto positivos como negativos) ¿son comunicados con el personal encargado de la atención al cliente?
- ¿Los productos ofrecidos por la empresa generan un aporte a la salud y el bienestar de los clientes? ¿De qué manera?
- ¿Qué prácticas de marketing lleva a cabo la empresa? ¿Se apunta a un tipo de público en particular?

Anexo B.2

Entrevista a empleados encargados de sector

La declaración de la misión de una empresa identifica el alcance de sus operaciones en términos del producto y del mercado, describe tanto los valores como las prioridades de la organización respecto a las actividades que realiza, teniendo en cuenta a sus clientes, sus productos, el mercado, las tecnologías, filosofía e interés por la imagen. Sabiendo esto ¿Conoces la misión de la empresa Euca Mendoza?

En caso de respuesta afirmativa ¿La empresa te dio a conocer esta misión de manera formal o escrita?

¿Conoces la estructura organizacional de la empresa (organigrama)? ¿Consideras que la organización interna es clara sobre las responsabilidades de cada puesto? ¿Y sobre la autoridad de cada puesto?

El desempeño social y ambiental se refiere a la capacidad de una empresa para gestionar de forma responsable y sostenible los impactos que genera sobre las personas (empleados, comunidades, consumidores) y el medio ambiente, integrando estos aspectos en su estrategia, operaciones y toma de decisiones. Sabiendo esto:

¿Podrías decir que, como empleado, has recibido capacitación específica en temas de desempeño social y ambiental? ¿Dirías que en tu labor diaria se aplican prácticas que tiendan a mejorar el desempeño social y ambiental de la empresa?

Respecto a la capacitación y el desarrollo profesional en la empresa:

- ¿Podrías decir que el proceso de capacitación para el puesto que ocupas es continuo?
- ¿La empresa promueve la ocupación de nuevos cargos por el propio personal?
- ¿La empresa ofrece otros tipos de capacitación que no sean específicos para el puesto que se ocupa?
- ¿La empresa ofrece capacitación en temáticas relacionadas con la diversidad, la equidad y la inclusión?

En la labor diaria de tu puesto de trabajo:

- ¿Tenés a disposición materiales peligrosos o herramientas potencialmente peligrosas? ¿Consideras que fuiste instruido en su uso?
- ¿Existen evaluaciones para asegurar el correcto uso de estos materiales y herramientas? ¿Tenés a disposición todos los elementos de protección necesarios para su manipulación?
- ¿Se aplican prácticas para eficientizar el consumo de agua, gas y energía? En caso afirmativo ¿podrías nombrar cuáles son dichas prácticas?

Las quejas y consultas de los clientes ¿son comunicadas al grupo de trabajo? ¿Son utilizadas para mejorar la atención? (si/no/a veces)

Anexo B.3

Encuesta de Satisfacción de Empleados

Esta encuesta tiene como finalidad obtener datos sobre la nómina de empleados de la empresa Euca Mendoza, como grupo general. Los datos obtenidos serán utilizados en el marco de una tesis de grado para calificar el desempeño socioambiental de la empresa en función de indicadores de elaboración propia. La información que brindes en esta encuesta solo será vista por el encuestador (Gabriel Guerra) con fines académicos.

Las primeras 3 preguntas son a modo de censo, y a continuación se presentan una serie de afirmaciones, agrupadas de acuerdo a distintos temas relativos a tu satisfacción en el trabajo. En ellas marque su sensación ante cada afirmación según se sienta: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ligeramente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo (Extraído de Spector, P. E., 1994, January. Job satisfaction survey).

- ¿Cuánto tiempo lleva vinculado/a a la empresa Euca Mendoza? Seleccione la fecha de su primer ingreso a la empresa.
- Seleccione su rango etéreo
 - 18-25 años
 - 26-35 años
 - más de 35 años
- ¿Con qué género se identifica?
 - Masculino
 - Femenino
 - No binario
 - Otro
 - Prefiero no decirlo
- Satisfacción general con el trabajo
 - Me siento satisfecho/a con mi trabajo en general.
 - Disfruto de las tareas que realizo diariamente.
 - Me siento motivado/a para cumplir con mis responsabilidades laborales.
- Relación con superiores
 - Siento que puedo hablar abiertamente con mis superiores.
 - El trato con mis superiores es cordial y amable.
 - Recibo orientación clara y apoyo cuando lo necesito.
- Relación con compañeros de trabajo del mismo sector
 - Me llevo bien con todos mis compañeros/as de trabajo.
 - Existe un ambiente de respeto y colaboración dentro del equipo de trabajo.
 - Puedo confiar en el trabajo de mis compañeros.
- Relación con compañeros de otras áreas
 - La comunicación con otras áreas de la empresa es fluida.
 - Existe colaboración y respeto entre las diferentes áreas.
 - Las tareas desarrolladas por trabajadores de otras áreas a menudo afectan mi rendimiento laboral.

- Incumbencias del puesto
 - Las funciones de mi puesto fueron debidamente explicadas, y las conozco bien.
 - Fui debidamente capacitado/a para cumplir la totalidad de las funciones de mi puesto.
- Percepción del sueldo
 - Considero que mi sueldo es justo en relación al trabajo que realizo.
 - Estoy conforme con el sueldo que recibo.
- Percepción de obligaciones legales y beneficios recibidos
 - Me encuentro formalmente registrado como empleado de la empresa
 - Se acuerda beneficios adicionales brindados por la empresa
- Seguridad en el trabajo
 - Dispongo de elementos de primeros auxilios en mi puesto de trabajo
 - Dispongo de elementos de protección personal en caso de ser necesarios.
 - Fui debidamente instruido/a en el uso de elementos de protección personal, primeros auxilios y protocolos de emergencia relativos a accidentes laborales.
 - Fui debidamente instruido/a en el uso de herramientas o compuestos potencialmente peligrosos