



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA**

**Gestión de la Responsabilidad Social en las Pymes del Ecuador; Año
2016 Caso de Estudio: Empresa INDULOJA Cía. Ltda.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Criollo Nole, Wilson Miguel

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr.

LOJA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Mónica Patricia Costa Ruiz

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: Gestión de la Responsabilidad Social en las Pymes del Ecuador; Año 2017 Caso de Estudio: empresa INDULOJA Cía. Ltda., realizado por Wilson Miguel Criollo Nole, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 05 septiembre de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Wilson Miguel Criollo Nole declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Gestión de la Responsabilidad Social en las Pymes del Ecuador; Año 2016 Caso de Estudio: empresa INDULOJA Cía. Ltda., de la Titulación de Maestría en Gestión de La Responsabilidad Social Corporativa, siendo Verónica Alexandra Armijos Buitrón, Mgtr., directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f)

Autor: Wilson Miguel Criollo Nole

Cédula: 1104212558

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida, así mismo a mi amada esposa Sandra Cecibel y a nuestra querida hija Constanza Cecibel, ya que ustedes son el motor que me impulsa a seguir a delante día a día.

WILSON MIGUEL

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de mejorar mi perfil profesional, así mismo a los docentes que durante todo este proceso de formación supieron facilitarme sus conocimientos, de manera especial a la Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, mi directora de trabajo de investigación por sus sugerencia y recomendaciones y finalmente al Ing. Santiago Torres Villamagua, Gerente general de la Empresa INDULOJA Cía. Ltda., y sus colaboradores por la predisposición para realizar el presente trabajo en la misma

WILSON MIGUEL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1.1 La empresa y la responsabilidad social corporativa	6
1.2 Responsabilidad social corporativa	6
1.3 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial	7
1.4 Indicadores de medición de RSE	11
1.4.1 Global reporting initiative (GRI).....	11
1.4.5 AccountAbility 1000 (AA1000).	11
1.4.3 International standards organisation (ISO 26000).....	11
1.4.4 Indicadores ETHOS de responsabilidad social.	14
1.4.5 Social accountability 8000 (SA 8000).....	14
1.4.6 Norma mexicana de responsabilidad social.	15
1.5 Grupos de Interés	16
1.4.5 Clasificación de los grupos de interés.....	17
1.6 Mapas de grupos de interés.....	18
1.6.1 Diagnóstico de grupos de interés.....	19
1.6.2 Identificación y priorización de los grupos de interés.	20
1.7 Modelos de gestión socialmente responsable.....	23
1.7.1 Conceptualización.	23
1.7.2 ¿Cómo se lo construye?.....	23

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Metodología de la investigación	26
2.1.1 Método cualitativo y cuantitativo.	26
2.2 Técnicas de recolección de información	26
2.2.1 Entrevista.	26
2.2.2 Encuesta.	27
2.3 Muestra.....	27
2.4 Instrumentos	28
2.4.1 Indicadores de responsabilidad social empresarial ADEC- ETHOS.	29

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

3.1 Antecedentes de la empresa.....	31
3.2 Filosofía empresarial.....	32
3.2.1 Misión.	32
3.2.2 Visión.....	32
3.2.3 Valores institucionales.	32
3.3 Productos y/o servicios	32
3.4 Estructura organizacional	33
3.4.1 Funciones.....	34
3.5 Características del sector empresarial en la zona de planificación.....	35
3.6 Características empresariales en el cantón o ciudad	38

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Autodiagnóstico según la metodología ETHOS (gerente de INDULOJA Cía. Ltda.).....	40
4.2 Mapa de grupos de interés	44
4.2.1 Identificación.....	44
4.2.2 Reconocimiento de los grupos de interés	48
4.2.3 Priorización de los grupos de interés	49
4.3 Diagnóstico de los grupos de interés	50
4.3.1 . Público interno.....	50

4.3.2	Proveedores.....	52
4.3.3	Clientes (distribuidores).....	54
4.4	Análisis cualitativo de la información obtenida a Directivos y grupos de interés.....	57
4.4.1	Empresario- Público interno.....	57
4.4.2	Empresario - Proveedores.....	59
4.4.3	Empresario – clientes (distribuidores).....	62
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA INDULOJA Cía. Ltda.		
5.1	Planeación.....	66
5.1.1	Filosofía empresarial:	66
5.1.2	Políticas empresariales.....	66
5.1.3	. Objetivo corporativo.....	67
5.1.4	Objetivos estratégicos	68
5.2	Organización.....	71
5.2.1	Estructura departamental (organigrama)	71
5.2.2	Principales funciones departamentales.....	72
5.2.3	Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.....	73
5.3	Dirección y ejecución	74
5.3.1	Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos .	74
5.3.2	Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.....	76
5.3.3	Compromisos entre la empresa y los grupos de interés	76
5.4	Control.....	78
	CONCLUSIONES.....	86
	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE CUADROS

Figura No. 1	Clasificación de los grupos de interés por niveles.....	17
Figura No. 2	Diagnostico de los grupos de interés.....	19
Figura No. 3	Organigrama estructural de INDULOJA Cía. Ltda.....	33
Figura No. 4	Estructura departamental de INDULOJA Cía. Ltda.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Evolución del concepto de RSE en el sector empresarial.....	8
Tabla No 2 Clasificación de los grupos de interés.....	18
Tabla No 3 Identificación de stakeholders.....	20
Tabla No 4 Atributos para identificar stakeholders según la norma AA1000SES.....	21
Tabla No 5 Información del Contribuyente.....	37
Tabla No 6 Resumen de los datos obtenidos por el gerente de INDULOJA Cía. Ltda....	39
Tabla No 7 Identificación de los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda. de acuerdo a parámetros de valoración.....	45
Tabla No 8 Identificación de los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda. de acuerdo a los atributos.....	46
Tabla No 9 Reconocimiento de los grupos de interés de INDULOJA Cía. Ltda.	48
Tabla No 10 Priorización de los grupos de interés de INDULOJA Cía. Ltda.....	49
Tabla No 11 Público Interno.....	50
Tabla No 12 Proveedores.....	52
Tabla No 13 Clientes.....	54
Tabla No 14 Empresario - Público Interno.....	57
Tabla No 15 Empresario – Proveedor.....	60
Tabla No 16 Empresario – Cliente.....	62
Tabla No 17 Objetivos estratégicos para público interno, proveedores, clientes y consumidores.....	69
Tabla No 18 Decisiones a poner en marcha para cumplir los objetivos estratégicos.....	75
Tabla No 19 Control de indicadores de cumplimiento para público interno, proveedores, consumidores y clientes.....	79

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema nuevo en nuestro país, al ser su aplicación de carácter voluntario son pocas las empresas que han implementado modelos de gestión de RSE y por lo general son empresas grandes. Debido al desconocimiento, la RSE es poco valorado por el sector de las Pymes; por lo que no se aprovecha los beneficios que posee como mecanismo de gestión, es por ello que en el presente trabajo propone un modelo de gestión de responsabilidad social para la empresa INDULOJA Cía. Ltda., el cual plantea una filosofía y políticas empresariales enmarcadas en los valores corporativos y la ética en los negocios, cuyo objetivo es que sirva de eje transversal en las actividades de la empresa desde los principios del desarrollo sostenible y creación de valor para sus grupos de interés (GI). Para concretar lo planteado anteriormente se establecen objetivos estratégicos para cada práctica de RSE y las estrategias sugeridas para sus GI, en la estructura organizacional se designan las funciones, lineamientos y responsables para dar seguimiento y control de los indicadores de cumplimiento planteados.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social, Grupos de interés, stakeholder, Principios y prácticas de RSE.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a new topic in our country, since its voluntary application is few companies that have implemented CSR management models and are usually large companies. Due to ignorance, the RSE is little valued by the SME sector; so that it does not take advantage of the benefits that it has as a management mechanism, that is why in the present paper it is proposed a model of social responsibility management for the company INDULOJA Cía. Ltda., Which proposes a philosophy and corporate policies framed in corporate values and business ethics, whose objective is to serve as a transversal axis in the activities of the company from the principles of sustainable development and creation of value for its groups of interest (GI). In order to concretize the above, strategic objectives are established for each CSR practice and the strategies suggested for its GI, the organizational structure designates the functions, guidelines and responsible for monitoring and control of compliance indicators.

KEY WORDS: Social Responsibility, Stakeholders, stakeholder, Principles, Corporate Social Responsibility practices.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Ecuador es un tema nuevo y no se presta el interés requerido para este tipo de modelos de gestión corporativa, es fácil de confundirlo con la filantropía, por lo que la RSE según el Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil) la entiende como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos sus públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Correa, Flynn, y Amit, 2004, pág. 30).

En nuestro país existen pocas organizaciones que cuentan con certificaciones internacionales que avalan la aplicación de prácticas de la Responsabilidad Social, entre las más relevantes tenemos a: Pronaca, Holcim Ecuador, Nestlé Ecuador, Yanbal Ecuador S.A., Supermercados La Favorita C.A., entre otras, son pioneras en la implementación de prácticas de RSE a nivel nacional, también hay que resaltar la vinculación y comprometimiento con sus grupos de interés a lo largo de la cadena de suministro.

Las pequeñas y medianas empresas en nuestro país en la actualidad, están tomando conciencia de sus acciones y sus afectaciones directas e indirectas que provocan en las comunidades donde operan y en la sociedad, con estos antecedentes se presenta el caso de INDULOJA Cía. Ltda., la cual es una empresa joven, que se encuentra operando desde el año 2011, teniendo como actividad económica principal el procesamiento y comercialización de alimentos y bebidas. Ésta ha colaborado con la información requerida para que se desarrolle el presente trabajo de investigación, el cual "Propone un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para INDULOJA Cía. Ltda.", con el objetivo de servir de eje transversal en las actividades de la mencionada empresa, desde los principios del desarrollo sostenible y creación de valor para sus grupos de interés. La aplicación de la RSE en nuestro país es un tema de vital importancia, se aspira que las organizaciones vayan asumiendo de forma voluntaria el compromiso de implementar acciones sociales que permitan construir un futuro sostenible y sustentable.

El presente trabajo se encuentra desarrollado en cinco capítulos, en el capítulo I se hace referencia al marco teórico de la RSE, en el cual, se describe: Fundamentación Teórica, en donde se analiza la empresa y la Responsabilidad Social Corporativa, la evolución del concepto de RSE, los indicadores de medición de RSE, los grupos de interés (GI), mapas de grupos de Interés y modelos de gestión socialmente responsable, buscando esclarecer la conceptualización de la RSE y los conceptos relacionados al tema.

En el capítulo II se muestra la Metodología, se expone los métodos de investigación a utilizar, las técnicas de recolección de información, el cálculo de la muestra, los instrumentos y los indicadores de RSE ADEC - ETHOS, éstas técnicas y métodos servirán de guía para la recolección de los datos que servirán de base para el análisis y fundamentación del capítulo cuatro.

Por otro lado en el capítulo III de las Generalidades de la empresa en estudio, se analiza los antecedentes de INDULOJA Cía. Ltda., la filosofía empresarial, los productos y/o servicios que brinda, la estructura organizacional, las características del sector empresarial en la zona de planificación y las características empresariales en el cantón o ciudad.

El análisis de la información recabada se lo realiza en el capítulo IV del Diagnóstico, se procede a elaborar un autodiagnóstico según la metodología ADEC – ETHOS, en donde se resumen las prácticas de RSE aplicadas por la empresa en mención, mapas de GI, diagnóstico de los GI y análisis cualitativo de la información obtenida a directivos y GI, los resultados obtenidos sirve de base para plantear una propuesta de Gestión de la RSE en la empresa INDULOJA Cía. Ltda., y contribuir al logro de los objetivos planteados.

Finalmente en el capítulo V la Propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social para INDULOJA Cía. Ltda.: la planeación contiene la filosofía empresarial, las políticas empresariales, el objetivo corporativo y los objetivos estratégicos; la organización detalla la estructura departamental, las principales funciones y los lineamientos para el establecimiento del clima organizacional desde el ámbito de la RSE; la dirección y ejecución engloba las decisiones a poner en marcha para cumplir con los objetivos estratégicos, así como asignar responsables de las políticas organizacionales; y el control, la aplicación de los indicadores para el cumplimiento de las actividades y prácticas de RSE.

Con todo lo antes expuesto, se pudo determinar que con la implementación de los objetivos estratégicos la empresa INDULOJA Cía. Ltda., se puede dar cumplimiento a las prácticas de responsabilidad social sugeridas para su público interno, proveedores, distribuidores y clientes mediante la aplicación de las estrategias establecidas para cada uno de ellos, lo cual le permite conocer las expectativas para dar futuras soluciones, además de generarle una ventaja competitiva en el mercado y, a la vez fortalecer la imagen de la empresa y lograr alcanzar la licencia social que le permitirá operar en el largo plazo buscando la sostenibilidad de la misma.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 La empresa y la responsabilidad social corporativa

En los inicios del siglo XX el enfoque de las empresas consistía en generar riqueza y aumentar el valor de las acciones, desarrollándose en una economía de libre mercado regulado por la oferta y la demanda, lo primordial era la rentabilidad económica, en donde intervenían el capital y el trabajo como insumos de producción en los sectores mercantiles, comerciales y de servicios.

Milton Friedman en su libro *Capitalismo y Libertad* expone que *“nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea el obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre.”* (Friedman, 1966, pág. 173).

La visión del administrador es utilizar los recursos disponibles con el fin de producir utilidades para los dueños, inversionistas y accionistas de las empresas, sin embargo las necesidades de la sociedad actual han presionado a las organizaciones a extender su visión y no solo prescindir de los resultados económicos, sino también a preocuparse de los efectos e impactos externos que genera en el entorno donde opera. Las empresas no se limitan a la rentabilidad de las acciones sino se extiende a las vertientes internas y externas.

A mediados del siglo XX se desarrolla un modelo enfocado en la filosofía social, el cual está constituido por tres vertientes del desarrollo económico, como son: económica, social y medioambiental, las empresas no se limitan a la generación de valor de las acciones, sino también atienden las demandas de los grupos de interés con base en las exigencias del desarrollo sostenible garantizando la operación de la empresa en el largo plazo (García, 2011, pág. 101)

Después de la revolución industrial a partir de 1960, algunas corrientes teóricas de tipo económico inician la discusión acerca de la responsabilidad social de las empresas, y las acciones que estas deben hacer para remediar sus acciones con sus grupos de interés, a la cual también la asociaban con la filantropía.

Sin embargo la Responsabilidad Social Corporativa se basa en la equidad, la igualdad, respeto a los derechos de los trabajadores, los derechos humanos, al medioambiente y la transparencia, además la toma de decisiones y las acciones que realizan se basan en la ética, códigos y las leyes vigentes, respetando los grupos de interés y el entorno donde operan, obteniendo resultados económicos, sociales y ambientales los cuales son la base para alcanzar el desarrollo sustentables.

1.2 Responsabilidad social corporativa

Existen varias definiciones sobre la *responsabilidad social corporativa (RSC)* también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), es así que este concepto se encuentra estrechamente ligado al concepto Sostenibilidad o Desarrollo Sostenible y además considera las externalidades generadas por los impactos: económicos, sociales y ambientales de las compañías.

La RSC es la contribución activa y voluntaria de las empresas, que aportan al mejoramiento social económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y generar valor añadido, este concepto va más allá del cumplimiento de las leyes, normas establecidas en el territorio que operan (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág.16).

La importancia de la RSC radica en destacar la necesidad de integrar la triple cuenta de resultados: Económica, Social y Medioambiental.

- La responsabilidad económica es lograr obtener un mayor bienestar económico, generando sostenibilidad, crecimiento económico, pleno empleo, estabilidad de precios entre otros.

- La responsabilidad social está enmarcada en potenciar la educación, cultura, atención a las exigencias de los grupos de interés.

- La responsabilidad medioambiental conlleva a la utilización responsable y eficiente de los recursos naturales, a través de la utilización de tecnologías limpias en los proceso de producción y en la generación de servicios (Madriral, 2013, págs. 20-23).

La RSC, plantea un modelo de autorregulación de responsabilidad empresarial y corporativa con sus propias normas autoimpuestas como: códigos de ética, reglamentos internos, modelos de comunicación, transparencia implantada con el fin de generar credibilidad, confianza y reputación frente a sus grupos de interés. En la actualidad se ha transformado el concepto de beneficios, al modelo de RSC, el cual se considera un activo intangible, garantiza la operación de la empresa hacia el futuro, la relación entre estado-empresa; es importante también recalcar que estos están regulados por la legislación nacional e internacional, los cuales supone asumir los tratados de derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente (CEOE CEPYME CANTABRIA , 2011, págs. 10-21).

1.3 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial

El concepto de RSC ha venido evolucionando desde que Howar Bowen, en su libro denominado *Social Responsibilities of the Businessman*, plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no

asumir con la sociedad, este fue el inicio para que varios autores generen teorías a lo largo del tiempo.

Para describir la evolución del concepto de la RSC en el sector empresarial se procede a continuación a clasificar en cuatro etapas evolutivas: identificando su nacimiento y contextualización en 1953 hasta 1975, continuando con la proliferación de definiciones y modelos de responsabilidad social comprendido entre 1976 y 1990, posterior a esto aparece la vinculación con los grupos de interés hasta el 2000, las contribuciones de cada uno de los autores y la clasificación de las teorías a partir del 2001, iniciando la inclusión de nuevos actores como organismos internacionales con interés en el desarrollo de la RSC, así mismo se clasifica las teorías: Instrumentales, Integradoras, de carácter Político, Ética y Moral en los negocios.

Para una mejor comprensión de la evolución del concepto de la RSC, a continuación se resume en la tabla No. 1 la Evolución y la Clasificación de las diversas Teorías.

Tabla No. 1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial

ETAPAS	AUTOR	CONTRIBUCION	CLASIFICACIÓN DE TEORIAS
Nacimiento y contextualización 1953 - 1975	Howard Bowen (1953)	Establece que la actividad de las grandes empresas genera un impacto en la sociedad por cuanto presenta como necesidad la creación de políticas en función de los objetivos y valores de la sociedad.	Teoría sobre la ética y la moral en los negocios
	Davis (1960)	Plantea una relación directa entre poder y responsabilidad, las empresas tienen responsabilidades en función del poder que estas tienen sobre la sociedad.	Teorías de Carácter Político
	Milton Friedman (1970)	Discrepa con los autores anteriormente citados, asevera que el deber de los directivos es aumentar el beneficio de sus accionistas, critica las donaciones y asistencialismo vinculando a las RSC con la Filantropía.	Teorías Instrumental
	Johnson (1971)	Constituye cuatro visiones de la Responsabilidad Social de las empresas; 1) conocer el entorno donde opera; 2) implementación de programas sociales con el objetivo de generar ganancias ; 3) maximizar las ganancias económicas y sociales; y, 4) determinar el poder los grupos de interés y la generación de riqueza.	Teorías integradoras

	McAdam (1973) y Sethi (1975)	Concuerdan que la respuesta social por parte de las empresas para dar solución a los problemas sociales generados por sus grupos de interés debe de ser de acuerdo a sus medios y poder, el proceso empieza de forma reactiva pasando luego a la gestión estratégica hasta lograr ser proactivo mejorando su capacidad de respuesta.	Teorías Instrumental
Proliferación de Definiciones y Modelos de Responsabilidad Social 1976 - 1990	Carroll (1979)	Establece en su modelo cuatro categorías en donde recoge los conceptos establecidos anteriormente de RSE; Económica, Legal, ética y discrecional.	Teorías integradoras
	Drucker (1984)	Analiza el desempeño financiero y la RSE en la oportunidad de negocio.	Teoría Instrumental
	Cochran y Wood (1984)	Plantean la generación de principios, políticas de RSE por parte de las empresas enfocadas en dar solución a los problemas sociales a través de la creación de procesos y acciones en mercados en principios y normas (códigos, reglamentos).	Teorías de carácter político
	Wartick (1985)	Las acciones de RSE se acentúan en las obligaciones éticas de las empresas dentro de sus principios de actuación frente a los impactos que genera en la sociedad.	Teorías integradoras
Vinculación con Grupos de Interés 1991 - 2000	Donna Wood (1991)	Establece tres principios; legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional con estos principios se evalúa el impacto que genera la empresa en lo ambiental, grupos de interés y los problemas sociales.	Teorías de carácter político
	Drucker (1993)	El objetivo de la gestión estratégica es analizar el vincula de los grupos de interés con la RSE.	Teorías instrumentales
	Hart (1997)	Vincula las estrategias y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad con el objetivo de crear ventajas competitivas.	Teorías instrumentales
	Elkington (1997)	Modelo denominado Triple Bottom Line tomo en cuenta la dimensión económica, social y ambiental, el objetivo es mejorar utilidades, grupos de interés y disminuir los impactos ambientales.	Teorías Integradoras

	ONU (1999)	Pacto Global compuesto por diez principios enmarcados en aspectos laborales, derechos humanos, prácticas de medio ambiente y medidas anticorrupción.	Teorías sobre la ética y la moral en los negocios
Inclusión de Nuevos Actores (Organismos Internacionales con Interés en el Desarrollo de RSE) 2001 - 2010	Zadek (2004),	Plantea un proceso de aprendizaje de las empresas en la implementación de la RSE y la relaciona con la innovación, asevera que la complejidad aumenta en las relaciones entre las empresas y los grupos de interés.	Teorías Integradoras
	Wilcox, D.(2005)	Plantea la relación que existe entre Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Relaciones Públicas, además del impacto que tiene las actividades de la empresa sobre la economía, medio ambiente y la influencia social generada por diferentes grupos de interés.	Teorías integradoras
	Chomali, F. y Majluf, N. (2007)	Relaciona la RSE con los valores humanos, establecen que el desarrollo económico debe de estar enmarcado en el progreso moral y espiritual del hombre como parte integral y objeto del bienestar humano.	Teorías sobre la ética y la moral en los negocios
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Financia el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE ayudando a pequeñas y medianas empresa.	Teorías sobre la ética y la moral en los negocios
	Global Reporting Initiative (GRI)	Genera reportes de sostenibilidad, el objetivo es que las empresas tengan un desempeño equilibrado tanto en lo ecológico, económico y social.	Teorías sobre la ética y la moral en los negocios
	International Standarization Organization (ISO)	ISO 26000 normas y acciones que reportan acciones en materia de RSE.	Teorías sobre la ética y la moral en los negocios

Fuente: Raufflet, 2012, págs. 3-12 y Castello, 2009, págs. 10-13.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

1.4 Indicadores de medición de RSE

En el siglo XXI la RSE ha tomado una mayor importancia en el sector empresarial, dando paso a la generación de indicadores de medición de la gestión RSE, los cuales pretenden dar pautas de acuerdo al grado de especificidad, permitiendo medir y evaluar el desempeño económico, medioambiental y social de las empresas, además de posibilitar el monitoreo de avances en materia de RSE a las empresas, a más de poder realizar certificaciones por parte de terceros, entre los principales indicadores de RSE están el Global Reporting Initiative (GRI), AccountAbility 1000 (AA1000), International Standards Organisation (ISO 26000), Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial, Social Accountability 8000 (SA 8000) y la Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

1.4.1 Global reporting initiative (GRI).

La organización Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro creada el año 1997 como una iniciativa para impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, inicialmente adscrita a CERES, una coalición de inversores que promocionan la inversión socialmente responsable de hace veinte años. En el año 2001, GRI se constituye como organización independiente de CERES, y en el año 2002 constituyó su propio Consejo (Global Reporting Initiative, 2017).

Desde su creación, la participación de los diferentes grupos de interés implicados en la sostenibilidad, en la elaboración de estándares de rendición de cuentas ha sido su principal característica, y de un modo participativo ha elaborado la guía G3.1 de elaboración de memorias de sostenibilidad.

Actualmente, es la organización de referencia en el ámbito de la elaboración de memorias de sostenibilidad, ha promovido activamente la profesionalización de este tipo de marcos de trabajo con el desarrollo de guías de elaboración de memorias adaptadas a diferentes tipos de organizaciones, tanto en base a su tamaño, como en base al sector de actividad, a través del desarrollo de distintos suplementos sectoriales.

También promueve cursos de formación de este tipo de memorias mediante formadores certificados distribuidos por todo el mundo y participa en diferentes proyectos de investigación.

1.4.2 AccountAbility 1000 (AA1000).

La serie de normas AccountAbility 1000 (AA1000), reconocidas internacionalmente y de libre acceso, elaboradas por AccountAbility, una organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de empresas, organizaciones no gubernamentales, académicos y profesionales. Esta serie de normas han sido elaboradas

para proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y país de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008), proporciona a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente para enmarcar y estructurar la forma en la que gobierna, administra, implementa, evalúa y comunica su “accountability” frente a sus grupos de interés.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008) aporta los fundamentos para comprender y alcanzar el aseguramiento de sostenibilidad de acuerdo con la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008) y el compromiso responsable con los grupos de interés de acuerdo con la Norma de Compromiso con los grupos de interés AA1000SES (2011), en inglés AccountAbility Stakeholder Engagement Standard.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS identifica tres principios:

El principio básico de inclusividad, que hace referencia al compromiso de ser responsable con aquellos sobre los cuales una organización genera un impacto y con los que generan un impacto en la organización, y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones. Este principio básico de inclusividad es necesario para alcanzar los de Relevancia y Capacidad de Respuesta. La unión de los tres principios respalda el alcance de la accountability.

- El principio de relevancia, que consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.
- El principio de capacidad de respuesta, que hace referencia a la capacidad de una organización para dar respuesta a los asuntos relevantes para los grupos de interés que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

En base a estos tres principios, *AccountAbility* ha desarrollado dos estándares:

La Norma de Compromiso con los Grupos de Interés AA1000SES (2011) que proporciona un marco de trabajo para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo una relación con los grupos de interés de calidad.

La Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008) proporciona una metodología para llevar a cabo un aseguramiento independiente que es garantía de transparencia y ofrece credibilidad a los grupos de interés. Más allá de una simple verificación/auditoría de datos, el aseguramiento de una memoria de sostenibilidad,

consiste en la revisión de la integridad y relevancia de la información contenida en la memoria, y los sistemas subyacentes.

1.4.3 International standards organisation (ISO 26000).

La Organización Internacional de Normalización (ISO International Standards Organisation) se creó después de la Segunda Guerra Mundial en 1947 con el objetivo de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Actualmente la ISO se compone de una red de institutos de normas nacionales de 162 países, sobre la base de un miembro por país.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, porque ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas en ningún país. El contenido de las normas está protegido por derechos de copyright y para acceder a ellos es necesario comprar cada documento.

Estos estándares internacionales, están elaborados por diferentes comités técnicos y sometidos a consulta pública, y requieren de la aprobación de al menos el 75% de los organismos miembros de ISO con derecho a voto para su publicación como norma internacional.

En 2010 se publicó la Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social. El objetivo de esta guía es la de ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible mediante el establecimiento de una serie de principios y recomendaciones para la integración de la RSE en la gestión de las organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación.

La guía ISO 26000:2010, a diferencia del resto de los estándares ISO, no es certificable. Se estructura en siete capítulos y dos anexos, proporcionando una serie de orientaciones para el cumplimiento de los principios de la RSE: la participación de los grupos de interés y las materias fundamentales de la responsabilidad social y sus asuntos relacionados (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de las comunidades) (Organización Internacional de Estandarización, 2010).

Aunque es un excelente documento de referencia para la RSE, es cuestionable si su uso va a fomentar la innovación. Así mismo, no trata los temas de modo exhaustivo y por lo tanto hace falta realizar revisiones de los asuntos relevantes con regularidad.

1.4.4 Indicadores ETHOS de responsabilidad social.

El Instituto ETHOS y Responsabilidad Social, situado en la ciudad de Sao Paulo Brasil, surge de la asociación de empresas de distintos tamaños y actividad, con la finalidad de poder brindar ayuda a las organizaciones en la gestión de su RSE y en la generación de reportes sociales y ambientales anuales.

Plantea comunicar y difundir las compañías que practican actualmente la RSE, así como fomentar el trabajo en equipo entre empresas, ONG, Gobierno y organizaciones sociales promocionando asistencia técnica, además de aportar a la generación de política pública sobre RSE.

Dentro de los programas actividades esta la creación de indicadores ETHOS, los cuales son utilizados por las compañías para evaluar las practicas actuales, además cuentan con la creación de guías para realizar reportes de sostenibilidad basadas en el GRI. Las empresas deben tomar en cuenta las expectativas y percepciones de los públicos de interés (Instituto ETHOS, 2017).

También plantea la implementación de prácticas de RSE en la planificación estratégica y en monitoreo del desempeño general de la empresa, promoviendo la autoevaluación y aprendizaje interno, ha desarrollado indicadores específicos los cuales se resumen en un cuestionario de evaluación de la empresa dividido en siete temas: valores y transparencia, público intermedio, medio ambiente, proveedores, clientes y consumidores, comunidad y gobierno y sociedad.

Estos tipos de indicadores son evaluables, inicialmente se valora las practicas actuales de RSE de las empresas y en una segundo momento se plantea indicadores compuestos por cuestiones binarias, además permite validar y profundizar el nivel de RSE identificado por la empresa, así mismo identifica cuales son las prácticas que deben ser incorporadas en la gestión de la organización.

1.4.5 Social accountability 8000 (SA 8000).

Es una certificación social, en donde el objetivo es dotar un consenso internacional sobre los estándares que deben de seguir los distribuidores, empresas, proveedores entre otras organizaciones para conservar ambientes de trabajo dignos a lo largo de la cadena de valor.

El enfoque de la norma es garantizar la justicia social y el respeto de los derechos de los trabajadores establecidos en la Organización Internacional del Trabajo y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos a su vez generar credibilidad ante los consumidores, en cuanto a la calidad y valores éticos que las empresas pregonan. Las organizaciones para

aplicar esta norma deben primero contar con un sistema de gestión y certificar sus procesos con estándares de calidad internacionales (International Social accountability, 2017).

Se diferencia de los programas comunes de ética (códigos de conducta internos), debido a que SA 8000 es revisada por auditores externos certificados, siendo una de las ventajas de la norma al permitir ser supervisada por terceros generando transparencia en los procesos.

1.4.6 Norma mexicana de responsabilidad social.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), inicia sus actividades 1993, es una asociación civil sin fines de lucro, presta la asistencia a las empresas públicas y privadas mediante la implementación de herramientas de instrumentación, mantenimiento y mejora continua en las áreas de normalización, certificación, verificación y formulación, con la finalidad de incrementar y fortalecer la competitividad de las organizaciones.

Su equipo de trabajo de normalización en Responsabilidad social en el 2002 empezaron los trabajos de normalización conjuntamente con el comité técnico de Normalización Nacional del sistema de administración, seguridad y salud en el trabajo, en el año 2004 publicaron la norma NMX-SAST-004-IMNC-2004 denominada Directrices para la implementación de un Sistema de Responsabilidad Social, dicha norma no es certificable es de carácter voluntario.

Se fundamenta en seis aspectos: a) valores éticos, b) beneficio mutuo con las partes interesadas, tal es el caso de clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad y medio ambiente. c) liderazgo, d) participación del personal, e) enfoque basado en procesos, f) enfoque de sistema para la gestión, y g) mejora continua.

Brinda asistencia a las empresas que desean poner en funcionamiento de forma sistemática la Responsabilidad Social mediante un sistema de gestión que integra objetivos éticos, sociales, ambientales y económicos internos y externos salvaguardando la cadena de producción de bienes y servicios que satisfagan a la sociedad y permitan el desarrollo humano.

Como se evidencia principios e instrumentos buscan que la RSE aplicada sea óptima y completa, precautelando los intereses de la empresa y sociedad. Se debería establecer un mecanismo mundial en donde los principios e instrumentos deban formar un solo sistema, aunque aún falta demasiado para concretarlo y sobre todo es importante la concienciación de las empresas pequeñas, medianas, grandes y multinacionales, reconociendo que su influencia es más amplia que la simple generación de recursos económico; de ellas depende también las áreas sociales, éticas, ambientales, humanistas y políticas. Y sobre todo que su participación activa y voluntaria serán los generadores de cambios en estos ámbitos, ya que con estas herramientas todas las entidades buscan demostrar al entorno transparencia y su

capacidad para rendir cuentas. Se aplique principios, instrumentos e indicadores de forma paulatina según lo requiera la empresa y la realidad del entorno, se evidenciaran cambios a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben de ser medibles, comparables y verificables.

1.5 Grupos de Interés

El fenómeno llamado globalización, ha creado una ola de privatización por el mundo, dando lugar a la formación de alianzas público privadas de desarrollo en colaboración con organismos internacionales, sin embargo, este crecimiento del rol de la empresa en la sociedad, ha generado que cada vez, más miembros o representantes de distintos grupos sociales exijan estar informados, ser consultados y además participar en la toma de decisiones, frente a esta demandas algunos países han incorporado a su legislación el derecho y la obligación de las empresas a consultar a sus distintos grupos de interés antes de la toma de decisiones que los afecten.

Para Grunin (1989) los Grupos de Interés eran personas vinculadas con la organización por las consecuencias mutuas que unos pueden tener con los otros, y el término stakeholder no es sinónimo de público.

Conforme ha venido evolucionando esta nueva ideología empresarial, las generaciones de stakeholders se hacen presentes y estos procesos implican la suma de los recursos que pueden ayudar a las partes a obtener conocimientos, superar desafíos y alcanzar metas que solos no podrían lograr de forma individual.

Las generaciones de relaciones empresariales con Stakeholder constan de tres etapas:

- 1ra. Generación: Convocatoria bajo presión para mitigar el impacto a través de beneficios localizados.
- 2da. Generación: Relación sistemática para gestión de riesgo y mejor comprensión de los Stakeholder.
- 3ra Generación: Relación integral y estratégica para lograr la competitividad sostenible, (Krick , Forstater, Monaghan, y Sillanpää, 2006, págs. 12-13).

En la actualidad la orientación de los Grupos de Interés o Stakeholders, como parte del modelo de la responsabilidad social, se caracteriza por poseer una visión con más amplitud de la economía, analizando la empresa dentro de su entorno interno y externo, extendiendo el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades, también reconocen que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que también existen otros grupos o personas con los que mantienen contacto o relación, los cuales influyen o pueden influir en la operación de forma positiva o negativa.

Por lo tanto los Grupos de Interés o Stakeholders se *“definidos clásicamente como los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los*

objetivos de la compañía y que se oponen a los denominados stockholders o shareholders” (Abendaño, 2013, pág. 155).

1.4.5 Clasificación de los grupos de interés.

Para esta clasificación y mejor comprensión, se citará a dos autores, los cuales son los pioneros en cuanto a Grupos de Interés, por un lado se encuentra a Friedman, 1984 , expone las teorías de los grupos de interés, en donde manifiesta la necesidad que tienen las empresas de gestionar las relaciones con los grupos específicos de stakeholders de un modo orientado a la acción y plantea los tres niveles de análisis que considera importantes para entender la teoría y específicamente el tipo de interrelaciones que surgen en este contexto: 1) Nivel de relaciones; 2) Nivel de procesos; 3) Nivel de Transacción (ver gráfico N°1), (Freeman , 1984, pág. 46).

Clarkson (1995) manifiesta que los grupos de interés pueden ser clasificados en primarios vs. Secundarios, clave vs. Emergentes y principales vs. Periféricos. Esta última categorización es la más comúnmente aceptada (ver gráfico No. 2).



Figura No. 1. Clasificación de los grupos de interés por niveles

Fuente: Aguilera & Puerto, 2012, pág. 11.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Tabla No. 2. Clasificación de los Grupos de Interés

<p>PRIMARIOS</p> <p>Aquellos que mantienen una elevada interdependencia con la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Empleados - Clientes - Gobierno - Comunidades 	<p>SECUNDARIOS</p> <p>Aquellos que influyen y afectan (o son influidos o afectados) por la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación - Medios de interés diverso
<p>CLAVE</p> <p>Aquellos que pueden interferir significativamente en el cash flow presente y esperando de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores principales - Clientes - Plantilla de empleados 	<p>EMERGENTES</p> <p>Aquellos sin influencia presentes en el cash flow pero con posibilidad de alterar en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores que pueden ganar influencia - ONG's comprometidas con aspectos sensibles generados por externalidades negativas generadas por las empresas. - Políticos que pueden cambiar el marco institucional.
<p>PRINCIPALES</p> <p>Influyen los primarios y los clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Las agencias de desarrollo. - Gobierno - Comunidades locales - Emprendedores sociales - ONG's - Proveedores principales - Clientes - Empleados 	<p>PERIFÉRICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incluye a los pobres y sin voz. - Los aislados - Los desinteresados - Los adversarios - Los no humanos (biodiversidad)

Fuente: Clarkson, 1995, págs. 92-110.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Finalmente la clasificación de los grupos de interés nunca es la misma entre una empresa y otra, varían de acuerdo a la ubicación geográfica donde operan, a la actividad que realizan, al tamaño, entre otros.

1.6 Mapas de grupos de interés

Antes de la aplicación de estrategias de RSC en cualquier empresa o institución, es importante la definición e identificación de los grupos de interés (stakeholders), para poder analizar si las expectativas o intereses podrían afectar los intereses o el rendimiento de la empresa, el estar en contacto con los grupos de interés le proporciona una ventaja comparativa, de ahí la importante realizar un mapeo de los grupos de interés y fortalecer el vínculo mediante la comunicación, a través de la generación de reportes sociales o memorias de sostenibilidad.

Para realizar un mapa de los Grupos de Interés se debe iniciar identificando las expectativas y capacidades de la influencia de cada uno de los grupos de interés, esto ayuda a instituir prioridades a las que se debe hacer frente y a su vez permite una visión global de otras posibles oportunidades entre los grupos (FORÉTICA, 2009, pág. 5).

1.6.1 Diagnóstico de grupos de interés.

Las organizaciones antes de adoptar un modelo de gestión socialmente responsable, deben de comprender el compromiso y asumir un vínculo con los grupos de interés, para ello se debe iniciar con el levantamiento de una línea base, lo cual le permite conocer el estado real de la organización, con su entorno y sus grupos de interés, con los cuales puede interactuar a futuro. Esto permitirá determinar el nivel de influencia que tiene sobre la organización los diferentes grupos de interés, los cuales pueden ser capaces de generar un avance o limitación de su gestión. Por cuanto es importante implementar un modelo de comunicación, que le permita relacionarse mutuamente con los grupos de interés.

Para alcanzar un diálogo exitoso, la empresa indispensablemente, debe de implementar canales para el diálogo, que le permitan saber las expectativas de los grupos de interés y a su vez poder dar respuesta a sus necesidades, además, debe mantener un registro de seguimiento y evaluación para lograr la optimización de su gestión en el tiempo. Dejando oportunidad para que el diagnostico estuviese sujeto a posibles sugerencias, revisiones e identificaciones por parte de todos los interesados, de esta manera dicho proceso permitirá la participación y el mejoramiento por parte de todos los involucrados. (InnovaRSE, 2010, pág. 85).

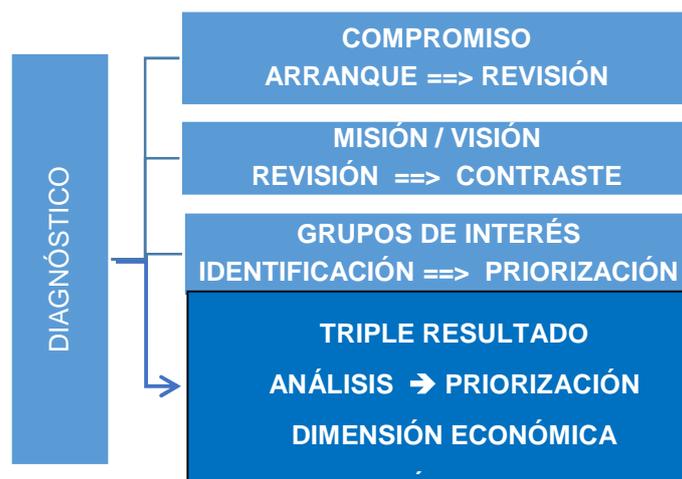


Figura No. 2 Diagnóstico de Grupos de Interés

Fuente: InnovaRSE, 2010, pág. 8.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

1.6.2 Identificación y priorización de los grupos de interés.

Para tener noción de cómo identificar los stakeholders citamos a Míguez (2007) el cual determina que se puede identificar una lista de posibles “*stakeholders de una organización, se puede incluir a todos los grupos que tengan intereses en ella, como los accionistas, los empleados, los clientes, los distribuidores, los proveedores, la comunidad, los gobiernos, los grupos de presión, los medios, la competencia, asociaciones comerciales*”, entre otros, aunque en la práctica varían de acuerdo a ciertos factores de las organizaciones nunca son los mismos.

Sin embargo hay muchas estrategias o procesos para identificar los Grupos de Interés, ya que no hay una lista genérica de stakeholders de empresas, estas varían de acuerdo a la ubicación geográfica, a la industria, y al tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocios y los campos contextuales generalmente determinan un nuevo conjunto de stakeholders, a continuación se identifica dos herramientas para identificar las dimensiones de los stakeholders.

Tabla No. 3. Identificación de Stakeholders.

Por responsabilidad	Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
Por influencia	Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
Por cercanía	Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
Por dependencia	Personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
Por representación	Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Fuente: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006, pág. 25.

Elaborado por: Criollo Nole Wilson Miguel

Por otra parte, la Norma AccountAbility Series-AA1000SES, en atención al principio de inclusividad incorpora a los stakeholders en la estrategia, las operaciones y el gobierno de organización, a continuación se describe los atributos para identificar a los stakeholders según esta Norma:

Tabla No. 4. Atributos para identificar stakeholders según la norma AA1000SES

Dependencia	Grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios de la organización, o de su correlativo desempeño, o de los cuales la organización es dependiente para operar.
Responsabilidad	Grupos o individuos con los cuales la organización tiene o en el futuro puede tener responsabilidades legales, comerciales, operacionales o ético/morales.
Tensión	Grupos o individuos que necesitan atención inmediata desde la organización en consideración a aspectos financieros, económicos, sociales o ambientales.
Influencia	Grupos o individuos que pueden tener impacto en la organización o tomar decisiones operacionales o estratégicas.
Diversas perspectivas	Grupos o individuos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un nuevo entendimiento de una situación o la identificación de oportunidades, lo que de otra forma no ocurriría.

Fuente: AccountAbility, 2011, pág. 20.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel.

Como referencia para la priorización de los grupos de interés citamos el modelo de análisis de Mitchell, Agle y Wood (1997) (citado por Bernal y Rivas, 2012, pág. 260), el cual identifica los stakeholders como actores tanto internos como externos que son afectados directa o indirectamente por la actividad de la empresa, relaciona el grado de compromiso de acuerdo a los siguientes atributos, al Poder, la Legitimidad y la urgencia, los actores que no estén inmersos al menos en uno de estos se considera que no son stakeholders. Se relaciona los atributos poder, legitimidad y urgencia, la combinación de estos tres en diferentes composiciones lleva a identificar siete tipos de stakeholders: Latentes, Discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Su grado de importancia aumenta de acuerdo al número de atributos que posea, si existe algún grupo no posee ninguno de estos atributos, dejaría de ser un grupo de interés para la empresa.

Sethi (1975) en su modelo plantea la medición y evaluación de las políticas y la conducta social de la empresa en tres etapas con base en las obligaciones y responsabilidades de la empresa que se irá constituyendo en su ejecución;

- 1.- Etapa Obligatoria, por el mercado o por la normativa vigente.
- 2.- Etapa Política, plantea las presiones que la sociedad provoca sobre la empresa.
- 3.- Etapa Socialmente Responsable, establece la ventaja de adelantarse y evitar las consecuencias que provoca la operación a diario de la empresa.

Como todo nuevo concepto la RSE tuvo su periodo de "crisis del concepto", originalmente la responsabilidad de las empresas era netamente el beneficio económico, pero con las nuevas corriente conceptuales y modelos esquemático que aparecieron en esta etapa (Kohlberg, Preston / Post, Steiner, Acherman Bauer, Carroll hasta llegar al aporte de Sethi), pudieron fabricar la verdadera esencia de RSE de empresa, en donde la "motivación es más importante que el desempeño", sobrepasando los intereses de los accionistas, de la ley o los contratos; se estaba proponiendo una autentica y nueva visión social (Rivera y Malaver, 2011, págs. 14-16).

Por otro lado, bajo el criterio de Capriotti y Shulze (2010) sostienen que el modelo de Sethi, sugiere en sí cuatro estrategias que permitirán que las empresas y sus stakeholders cambien de perspectiva en relación a la RSE, estas son:

- 1.- Cambio exclusivo en las empresas públicas en su modo de actuar en relación a educación e información.
- 2.- Si no sucedo este cambio, cambiar la simbología que describa su actuación ajustados al sector público.
- 3.- Cambiar expectativa social en relación a la empresa en relación a educación e información.
- 4.- Cambiar aspectos corporativos (origen legitimidad) si no funciona la estrategia uno y tres.

Carroll (1979) en su modelo define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfocado en cuatro dimensiones, las cuales depende una de la otra sucesivamente, comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene en un determinado momento del tiempo (Capriotti y Schulze, 2010, págs. 18-19).

Maignan y Ferrel (2003), (citado por Alvarado y Schlesinger, 2008) establece que el modelo de Carroll no ha sido sometido a comprobación de los actores sociales y de los

consumidores, los estudios que se han realizado normalmente se han dado en función de las definiciones dadas por los directivos, por tanto poco se sabe del sentido y apreciación que le dan los consumidores a la RSE, hasta donde este marco y su magnitud muestran apropiadamente las expectativas de estos stakeholders.

García De Los Salmones et. (2005), (citado por Alvarado, A. y Schlesinger, M., 2008) pretendió alcanzar las cuatro dimensiones planteadas en el modelo de Carroll a partir de la apreciación de los consumidores mediante el proceso de análisis factorial confirmatorio obteniendo que las dimensiones Legal y Ética establece un solo principio al cual lo denominan dimensión ético-legal, así mismo se determinó que la dimensión económica no es un elemento de la RSE desde las expectativas de los consumidores, contradiciendo el modelo de Carroll.

1.7 Modelos de gestión socialmente responsable

1.7.1 Conceptualización.

En la actualidad el viejo modelo de gestión empresarial, basado en la maximización de beneficios para accionistas de visión de corto plazo, ha quedado evidenciado que no solo perjudica a la sociedad, si no, también a los propios accionistas, mayormente a aquellos con menor poder de negociación y con intereses a largo plazo. Sin embargo el enfoque contractual tradicional de la empresa ha evolucionado a un nuevo enfoque comunitario en donde la empresa no se considera como un ente de desarrollo económico aislado, si no es una institución social con personalidad jurídica propia, independiente de sus partícipes con derechos y obligaciones. (González, 2004, pág. 46)

El modelo de gestión, hace referencia primeramente al término modelo: arquetipo, teórico, susceptible de reproducir; y segundo, a la palabra gestión: que focaliza al gerenciamiento o administración de acciones y políticas para obtener un resultado. En definitiva, un modelo de gestión es un marco de referencia para la gestión de la RS (específicamente, en el caso de esta materia) (FORÉTICA, 2009).

1.7.2 ¿Cómo se lo construye?

Para empezar a construir un modelo de gestión primero se debe realizar un diagnóstico, el cual le permite identificar el nivel de cultura corporativa que cuenta la organización. Los incentivos internos están representados por los beneficios de eficiencia ligados con la productividad, a continuación se detallan cada uno de ellos.

- Reducción de costos operativos a través de actividades de eco-eficiencia, recursos humanos y gestión organizativa de salud y seguridad.
- Mejorar la calidad del producto o servicio e implementar la gestión de riesgos, mejorando las condiciones de trabajo y respetando la legislación, así como reducir el

impacto medio ambiental identificando y mitigando los potenciales riesgos operativos, logrando procesos operativos eficientes.

- El acceso a los mercados, el capital, el marco regulatorio y la presión de los stakeholders se considerados como incentivos externos, son aspectos importantes a considerar en el proceso de toma de decisiones de las empresas.
- El acceso a los mercados puede ser una oportunidad o una condicionante para que las empresas participen en el comercio internacional, la integración de los mercados y los acuerdos de libre comercio apoyan las iniciativas de RSC logrando el posicionamiento y competitividad a nivel internacional.
- El acceso al capital, las buenas prácticas empresariales facilitan el acceso a inversiones socialmente responsable.
- Marco regulatoria, el cumplimiento de los estándares de RSC benefician a las empresas, reduce los riesgos de sanción por incumplimiento.
- Aumento de la presión de los stakeholders cuando se generaliza las prácticas responsables en las empresas.

La implementación de un sistema de RSC parte del incentivo de grupos de interés interno y externo y se compone por cuatro fases:

- 1.- Reflexionar sobre el alcance e impacto de la RSC en la empresa, es importante conocer las dificultades o preocupaciones de la sociedad y a su vez contribuir a solucionarlas, así mismo se debe determinar el modelo de excelencia en la gestión empresarial dominante en el futuro y los balances que movilizan hacia la RSC.
- 2.- Elaborar una estrategia de RSC integral, partiendo de inventarios prácticas existentes en la empresa, también se debe identificar los grupos de interés y sus expectativas, además de priorizar la cadena de valor, en función de esto se plantea claramente la política de RSC como parte de la estrategia global.
- 3.- Desarrollar programas y sus acciones correspondientes, en función de los objetivos estratégicos los mismos que deben desarrollarse en base a programas, planes operativos anuales, indicadores y seguimiento, así como estrategias de mediación.
- 4.- Comunicar resultados y optimizar enfoques, en esta fase se debe establecer los canales, la definición de contenidos y la preparación y difusión de la información (Viteri y Jácome, 2011, págs. 2-4).

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera algunos componentes que nos permitirán recabar información consistente y relevante para el posterior análisis y que, a continuación serán detallados de manera breve.

2.1.1 Método cualitativo y cuantitativo: El objetivo de la utilización de estos métodos es examinar la información obtenida de las entrevistas y de la aplicación de encuestas, de esta manera poder explicar de una forma consistente el tema de estudio. Sin embargo, es importante resaltar que se priorizara en la información obtenida de los cuestionarios aplicados a la empresas y sus grupos de interés, para realizar el correspondiente análisis y conclusión. Así mismo, el enfoque cualitativo permitirá utilizar la recolección de datos sin medición numérica para revelar o afinar preguntas de investigación en su proceso de interpretación (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, págs. 8-9).

Es importante recalcar que se tendrá en cuenta la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa para efectuar el análisis y posterior creación de una propuesta para la implementación de la Responsabilidad Social, así mismo se empleará la investigación descriptiva no experimental, este método detalla el impacto de la gestión empresarial, mediante la recolección de datos en los campos económico, social y medioambiental, lo cual permite construir elementos que ayuden a generar un plan de gestión con Responsabilidad Social, teniendo como objeto de estudio la empresa INDULOJA Cía. Ltda. Ubicada la parroquia el Valle, sector San Cayetano Alto, Loja – Ecuador.

2.2 Técnicas de recolección de información

La investigación se plantea de manera global, la misma que consiste de dos fases; una primera fase de carácter exploratorio, en donde se procederá a recopilar la información que permitirá identificar los problemas y las necesidades que tiene la empresa objeto de estudio, mediante la entrevista y la aplicación de la encuesta. La identificación de estos problemas permitirá desarrollar una segunda fase, en donde se utilizará metodologías y estrategias para diseñar el plan de Responsabilidad Social Corporativa en función de los problemas identificados.

2.2.1 Entrevista.- Según *“Sierra (en Galíndo, 1995, pág. 281- 282), la entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. Una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. Vemos entonces que todas las definiciones apuntan a los mismos aspectos: una o más personas, una de las cuales (y sólo una) es el entrevistador, en tanto*

que la otra u otras es (son) el (los) entrevistado(s), quienes se encuentran físicamente en un mismo espacio para conversar en los términos establecidos por el entrevistador: Estructura, fines, duración del encuentro, roles, tema, etc., y donde el entrevistador procurará obtener del entrevistado determinadas informaciones”.

Por medio de esta técnica, se procede a realizar un dialogo con el gerente de la compañía INDULOJA Cía. Ltda., con el propósito de recoger datos que permitan identificar prácticas de Responsabilidad Social que aplica la empresa, así mismo se mantiene acercamiento con los distintos stakeholders (empleados administrativos y operativos, proveedores, distribuidores y clientes), luego de concluir esta fase la información recolectada nos permite identificar, reconocer y priorizar el mapa de los grupos de interés.

2.2.2 Encuesta.- Tomando la definición de (Malhotra, N. (2002), pág. 229.), *“las encuestas son entrevistas a numerosas personas utilizando un cuestionario diseñado en forma previa”*, es por ello que se aplicará esta herramienta (encuesta), a través de la utilización del instrumento ADEC-ETHOS, cuestionario ya validado y que permite diagnosticar la situación de la empresa en relación a la práctica RSC, ésta se encuentra conformada por ciento veintiséis preguntas, las cuales se distribuyen en siete componentes de los que se derivan veintitrés indicadores, dicha encuesta que será dirigida en primera instancia al gerente de INDULOJA Cía. Ltda., así mismo en segunda instancia, la encuesta también se aplicó a los grupos de interés de acuerdo al componente que les corresponda. De esta manera se logró la identificación de las prácticas de responsabilidad social que aplica la empresa.

2.3 El universo y la muestra

El universo de la investigación está conformada por los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., los cuales están constituidos por: seis empleados administrativos, seis empleados operativos, cinco proveedores, doce distribuidores a nivel nacional y doscientos ochenta puntos de venta (clientes) en la ciudad de Loja, al ser una población reducida se considera oportuno tomar el total de la población, la muestra intencionalmente aplicable para realizar la encuesta se aplicará únicamente a los clientes de la ciudad Loja, siendo este el espacio que se ha delimitado para la realización de esta investigación, para obtener la muestra de la información se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple dando como resultado una muestra de 162 clientes, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen error permisible del 5% (Jiménez, R. (2010), pág. 11).

Se aplicó la siguiente fórmula muestral para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

N = Total de la población de interés de la empresa

(1-p) = Nivel de confianza

n = Tamaño de la muestra

Z² = Desviación Estándar

p = Probabilidad de éxito

e² = Límite de aceptación de error muestral.

Valores de los componentes de la fórmula muestral para poblaciones finitas:

N= 280

(1-p) = 95%

Z² = 1,96²

p = 0,5

e² = 0,05%

$$n = \frac{280 \cdot (1,96^2) \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(280 - 1) \cdot (0,10^2) + (1,96^2) \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

n = 162

Según la fórmula aplicada el tamaño de la muestra es de 162 puntos de venta.

2.4 Instrumentos

Los instrumentos son herramientas que nos permiten recabar información de manera puntual sobre aspectos económicos, sociales y medioambientales de la empresa en estudio y de su grupo de interés, permitiendo identificar las prácticas de Responsabilidad Social de la misma. Para esto se aplicará la encuesta de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-ETHOS.

2.4.1 Indicadores de responsabilidad social empresarial ADEC- ETHOS.

Los indicadores ETHOS fueron creados por el Instituto ETHOS de Empresas de Responsabilidad Social de Brasil, estas herramientas permiten evaluar las acciones y prácticas de responsabilidad social en la empresa.

El cuestionario ADEC–ETHOS incorpora una lista de preguntas compuestas por indicadores que establecen un marco conceptual, permitiendo visualizar la gestión socialmente responsable. Se utiliza como mecanismo de evaluación y medición del grado de Responsabilidad Social que mantienen la empresa con sus grupos de interés, todos los indicadores contemplados en este cuestionario están subdividido en siete dimensiones de la Responsabilidad Social; valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, medioambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad; se aplicara a los stakeholders priorizados, lo cual permitirá medir en la empresa INDULOJA Cía. Ltda., el nivel de autorregulación en el ámbito económico, social y medioambiental.

2.4.2 Procesamiento y recolección de datos.

La recolección de los datos y demás información se la realizará de forma directa (encuesta y entrevista), estos datos una vez obtenidos se los procesarán de manera manual y luego se procederá a la tabulación de los datos obtenidos. Los resultados obtenidos se presentarán en tablas individuales y comparativas, posterior a ello se realizará el respectivo análisis de la información expuesta en las tablas por cada uno de los grupos de interés.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

3.1 Antecedentes de la empresa

INDULOJA Cía. Ltda., fue creada en el 25 de octubre del año 2011 en la ciudad de Loja, teniendo como actividad económica principal el procesamiento y comercialización de alimentos y bebidas, está ubicada en la calle París – San Cayetano Alto, Loja- Ecuador el proyecto inició en el año 2010 cuando tres jóvenes lojanos decidieron participar en el concurso de emprendimientos auspiciado por la Universidad Técnica Particular de Loja y el Ministerio de Industrias, denominado Emprender III, en donde ganaron el primer lugar, con el apoyo de la universidad lanzan al mercado un nuevo producto hecho a base de hierbas aromáticas producidas en Loja.

El éxito de aquel evento, organizado por la Universidad Técnica Particular de Loja y el Ministerio de Industrias, que buscaba ideas emprendedoras en provincias del sur del país, fue el inicio de un proceso que se extendió hasta lo que ahora es INDULOJA Cía. Ltda. Con su línea de productos Forestea, Horchata, Fresa Limón Menta y Frutos Tropicales, Manzanilla y Cedrón, son productos sanos, naturales, que no tiene colorantes ni preservantes artificiales la conservación se da gracias a su envasado al vacío y son endulzados con stevia y azúcar producida de forma artesanal, el envase es de vidrio y tapa metálica en una presentación de 475 mililitros, cuenta con su respectivo registro sanitario y el semáforo nutricional.

La planta de producción de alimentos ubicada en la Universidad Técnica Particular de Loja tiene una capacidad de producción de 100mil unidades mensuales, en la actualidad la planta se encuentra produciendo en promedio 50mil unidades mensuales que es la demanda promedio del producto que la empresa tienen en la actualidad.

INDULOJA Cía. Ltda. ha contribuido a la generación de fuentes de trabajo, actualmente laboran 11 personas, distribuidos entre administrativos y trabajadores de la planta, cuentan con cinco proveedores de materia prima (hierbas y flores), estos son asociaciones de agricultores de las parroquias de Chantaco y Chuquiribamba en la provincia de Loja, cantón Loja.

Así mismo la empresa en sus inicios distribuía su producto en las Provincias de Loja, Zamora y el Oro, sin embargo la poca demanda que tuvo el producto en sus inicios en la ciudad de Loja, provocó que los directivos aplicaran un estudio de mercado en la ciudad de Quito y Guayaquil, el cual permitió determinar la factibilidad de la demanda de su producto, en la actualidad la empresa cuenta con 280 clientes locales, 12 distribuidores a nivel nacional, además de exportar su producto a Estados Unidos y en los próximos meses a Colombia y España.

3.2 Filosofía empresarial

La Filosofía institucional permite el desarrollo de la empresa, de igual manera, trazar objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo enfocando donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar. La filosofía consiente e comprender la realidad del entorno donde se desenvuelve la organización, lo cual sirve de base para formular interrogantes de lo que se aspira y de acuerdo a ello diseñar una hoja de ruta para alcanzar estos objetivos.

García (1994) establece que la filosofía empresarial es aquella: “que genera en su escala prioritaria de valores, los criterios para el comportamiento interno de las organizaciones, esto es, de los hombres que la configuran”.

La empresa cuenta con una estructura orgánica simple, con un nivel jerárquico mínimo, la toma de decisiones de forma flexible y rápido, siempre busca potenciar el desarrollo humano y la formación de los mismos, a través de formación continua, siempre la empresa innova, simplificación procesos buscando incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos operativos con el optimismo firme en el futuro.

Por lo que se puede concluir que la filosofía empresarial de INDULOJA Cía. Ltda., está enmarcada en los valores institucionales como el liderazgo, la innovación, la productividad y la responsabilidad, además de una misión enfocada a aportar positivamente en la salud y bienestar de la sociedad, así como una visión innovadora para cumplir con la exigencia de sus grupos de interés.

3.2.1 Misión.

“Producir y entregar a nuestros consumidores alimentos nutritivos, naturales y sanos, aportando positivamente a la sociedad en su salud y bienestar” (INDULOJA Cía. Ltda., 2017).

3.2.2 Visión.

“Somos una empresa joven cuyos esfuerzos se orientan a la innovación en la industria de alimentos. Nuestro objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que prefiere los productos saludables y socialmente responsables, creando un compromiso con nuestros accionistas, colaboradores y consumidores” (INDULOJA Cía. Ltda., 2017).

3.2.3 Valores institucionales.

INDULOJA Cía. Ltda., plantea los siguientes valores institucionales:

- Liderazgo: involucra la participación y compromiso de los dirigentes, dueños, trabajadores y empleados enfocados en alcanzar las metas planteadas e involucrar a los grupos de interés en los procesos.

- Innovación: poseen una actitud investigativa desarrollando soluciones creativas en los procesos y productos, además impulsa el mejoramiento de la productividad y asegura la calidad de los productos.
- Productividad: implica alcanzar altos niveles de competitividad, al aplicar la Responsabilidad Empresarial se logra de una manera integral al lograr entender e interpretar las expectativas de sus grupos de interés.
- Responsabilidad: actúan con responsabilidad en el desempeño de su trabajo ante sus grupos de interés y la sociedad.

3.3 Productos y/o servicios

INDULOJA Cía. Ltda. con su nombre comercial Forestea, elabora y comercializa una bebida 100% natural a base de hierbas medicinales y aromáticas, las mismas que son bajas en calorías, lo cual provoca al beber este producto una sensación refrescante siendo sano además de tener un toque a limón, no contiene preservantes ni colorantes, ofrece tres presentaciones que se detallan a continuación:

Forestea Horchata, es una bebida refrescante que se prepara a base de veinte hierbas y flores selectas extraídas tradicionalmente en la Región Sur del Ecuador, además esta endulzada con azúcar artesanal y hierbas de stevia.

Forestea Frutos Tropicales Manzanilla y Cedrón, se prepara a base de mango y maracuyá, esta mezcla crea la más exótica y relajante bebida al unirse la manzanilla y el cedrón, se endulzada con azúcar artesanal y hierbas de stevia.

Fresa Limón Menta, es una fusión de la fresa y el limón lo cual al beberlo produce una sensación refrescante, también tiene un toque refrescante de la menta natural y se endulzada con azúcar artesanal y hierbas de stevia.

3.4 Estructura organizacional

La empresa cuenta con personería jurídica, está obligada a llevar contabilidad, por el número de trabajadores que tiene es considerada pequeña empresa, cuenta con un grupo de labores compuesto por 11 empleados y trabajadores.

A los cuales se les han encomendado tareas y actividades específicas, buscando alcanzar los objetivos empresariales establecidos, siendo pionera en la producción de bebidas naturales, comprometida con el bienestar de los clientes mediante procesos innovadores continuos.

Oferta un producto de calidad a base de hierbas naturales, buscando posicionarse en el mercado nacional e internacional como bebida refrescante natural siendo una opción saludable entre los consumidores.

La rotación del empleados es bastante baja, debido a que Gerente Propietario selecciona su personal de manera minuciosa, buscando siempre perfiles que reúnan ciertos requisitos establecidos y genere confianza con la finalidad de que se procure la permanencia de ellos y de esta manera poder garantizar un producto de calidad, además la empresa promueve el desarrollo personal y profesional mediante capacitación continua a su plantilla de trabajadores.

La organización de esta empresa está en función de la actividad que desarrolla, por lo tanto la mayor parte del personal desempeña actividades operativas. El personal administrativo está conformado por: El Gerente General, El Presidente, La Contadora, El Jefe de ventas y El Jefe de Producción. Dentro del personal operativo está conformado por: cuatro personas que interactúan en el proceso de producción y dos agentes de ventas.

A continuación se detalla el Organigrama funcional de la empresa:

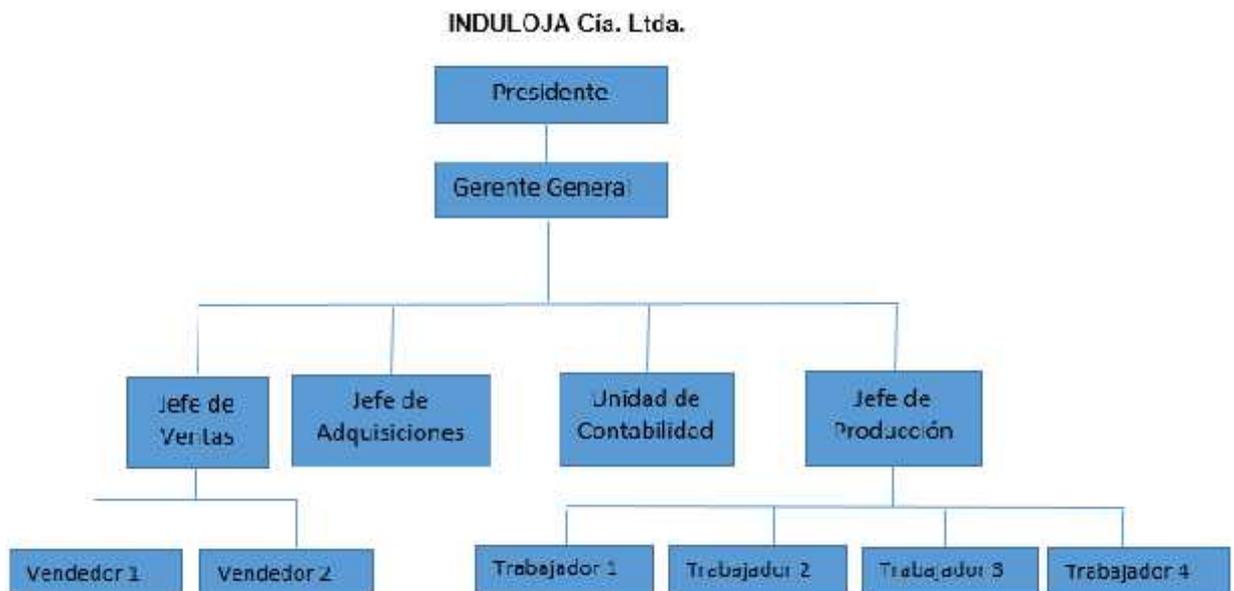


Figura No. 3 Orgánico Estructural

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel.

3.4.1 Funciones.

Gerente General.- Tiene las siguientes responsabilidades y actividades que determinan la funcionalidad de la empresa como:

- Planificar las metas empresariales y las estrategias a seguir para alcanzarlas
- Organizar las funciones y actividades del resto del personal
- Evalúa el cumplimiento lo planificado se realice
- Comunica a los Directivos para la toma de decisiones de acuerdo a los resultados
- Aplicar correctivos en caso de requerir

Presidente.- Es el encargado de la supervisión y evaluación de las actividades administrativas y operativas de la empresa, además de ser parte del directorio en la toma de decisiones.

Contadora.- Lleva a cabo actividades como:

- Registro de todas las transacciones que se realizan, con la finalidad de obtener el estado financiero
- Declaraciones al SRI
- Responsabilidad patronal ante el IESS
- Elaboración y archivo de documentación que se genera en la empresa
- Control del registro de asistencia del personal

Jefe de ventas.- Cumple la función de supervisor de ventas de los productos, además de tener a su cargo a los vendedores y realiza las siguientes actividades:

- Registra los pedidos
- Distribuye el producto a los clientes de acuerdo a lo solicitado, y en los plazos establecidos
- Realiza la cobranza.

Jefe de producción.- Está encargado de todo el proceso de producción, además de asignar funciones y supervisar a los trabajadores que laboran en la planta de producción:

- Aplicación de control de calidad al proceso productivo
- Control de la calidad de la materia prima
- Ingresar y mantener la materia prima en perfectas condiciones para su procesamiento
- Verificar que el producto terminado cumpla con las normas de calidad establecidas
- Carga y descarga de la materia prima que llega, así como del producto elaborado para su distribución
- Mantener el producto en las condiciones necesarias para conservar su calidad.

3.5 Características del sector empresarial en la zona de planificación

La Zona 7 integrada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, presenta un débil tejido empresarial y escasos niveles de emprendimiento, lo que ha configurado una industria con desarrollo incipiente y un endeble sector de servicios (fundamentalmente comercio) que no incorporan valor agregado (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

Cuenta con 11.100 Km² aproximadamente, es decir, el 40% de la ZP7 y el 4% a nivel nacional, lo que significa que es la provincia de mayor territorio dentro de la Zona de

Planificación. Según la división política actual esta provincia, tiene 16 cantones y 92 parroquias.

De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 446.809 habitantes, lo que representa el 38% de la población de esta Región y el 3% de los habitantes del Ecuador. El 46% de las personas vive en zonas rurales, y el 54% en zonas urbanas.

La industria lojana ha aportado a la Población Económicamente Activa – PEA con el 39% de la Región 7 y el 2% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2001, y económicamente ha aportado a la Región 7 con el 16% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 1% a nivel nacional en el mismo período (Secretaría de Planificación y Desarrollo, 2015).

La producción bruta industrial de Manufacturas de Loja, según el dato oficial del última Encuesta de Manufactura del año 2007, es de 37 millones de dólares, correspondiente a un consumo interno de 31 millones de dólares y con un total de 6 millones en impuestos pagados, en cuestión de generación de empleo el sector manufacturero emplea a 1.014 personas ocupadas y recibe casi 987 mil dólares en inversión. La industria de la provincia de Loja aporta con el 25% del total de plazas de trabajo de la Zona 7. En la provincia de Loja, están presentes las siguientes industrias:

- Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.
- Pasteurización, homogeneización, y envasado en cualquier tipo de envase.
- Producción de azúcar refinada de caña o remolacha.
- Otros tipos de azúcar y productos derivados del azúcar: panela, azúcar en polvo.
- Procesamiento del café: descascarillado, tostado, molido, descafeinado y envasado.
- Elaboración de otros productos de café, té, n.c.p.: infusiones de hierbas y similares.
- Elaboración de especias y condimentos preparados: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, etc.
- Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, ginebra, ron, aguardientes u otras bebidas alcohólicas que contienen alcohol etílico destilado.
- Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).
- Fabricación de productos farmacéuticos para uso humano, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades: ampollas, tabletas, ungüentos, soluciones, productos botánicos pulverizados, graduados, molidos o

preparados de otra forma, apósitos quirúrgicos, guatas medicinales, vendajes, catgut y otros productos para suturas, cementos dentales, entre otros.

- Fabricación de artículos de vidrio para el tocador u otros usos: espejos de vidrio con o sin marco, espejos retrovisores para vehículos, entre otros.
- Fabricación de recipientes de vidrio, incluso tapas y tapones.
- Fabricación de materiales de cerámica para la construcción: ladrillos, bloques para pisos, tejas, sombreretes de chimenea, entre otros.
- Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc.

La actividad industrial manufacturera es de pequeñas dimensiones, medianamente desarrollada y bastante protegida. Se desarrolló inicialmente al amparo de una política de sustitución de importaciones hacia los años sesenta y con la puesta en el descenso de las importaciones, se aplicaron algunas políticas que permitieron aumentar levemente la base industrial de la región; de esta forma, la industria local se inició en la producción de bienes con escasa base tecnológica y con limitado uso de mano de obra calificada. Este proceso se vio reforzado posteriormente por el ingreso del Ecuador al Pacto Andino (1969) y la súbita ampliación del mercado a causa de los ingresos provenientes de la exportación petrolera (1972).

Las industrias lojanas de los años sesenta y setenta estaban representadas principalmente por la rama de alimentos y bebidas; en la actualidad el panorama no se ha modificado mayormente, la industria que más importancia tiene es la referente a la producción de azúcar, debido a que su producción contribuye con casi 15 millones de dólares que significa el 39% de la producción total, además es el sector que más impuestos pagó, 4 millones de dólares, de la misma manera es la fuente de empleo más importante, ya que 251 personas laboran en esta industria.

El sector que elabora especias y condimentos ocupan el segundo lugar de importancia, ya que su producción tuvo un valor de 10 millones de dólares, lo que significó el 28% de la participación, además 166 personas trabajan en el desarrollo de la producción. Otra actividad importante en la provincia de Loja es la elaboración de embutidos, que generó 4 millones de dólares, es decir que participó con el 12%, generó 708 mil dólares de impuestos y empleó a 122 personas. De la misma manera la fabricación de materiales de cerámica para la construcción y edición de periódicos, revistas, etc. son relevantes en la producción manufacturera de la provincia ya que cada una aporta con el 5% del total de la producción.

Según indica la tasa de variación de la producción bruta manufacturera, Loja ha mantenido una tendencia de crecimiento durante el período 2003 – 2007, con lo que se muestra la evolución del sector. En el año 2002 la provincia recibió 40 millones de dólares por su producción, para el siguiente año esta incrementó 1 millón de dólares, en el 2004 el monto total de producción bruta representó la suma de 43 millones de dólares, mientras que en el 2005 el crecimiento fue de 2 millones de dólares, es decir 45 millones en producción por parte de las industrias manufactureras, en el 2006 y el 2007 la producción representó los valores de 49 y 51 millones de dólares respectivamente, es decir que en estos años la producción creció ligeramente más que en los anteriores. Desde 2002 hasta el año 2007, la producción bruta de la industria manufacturera del sector ha tenido un valor de 270 millones de dólares (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad , 2011).

3.6 Características empresariales en el cantón o ciudad

INDULOJA Cía. Ltda., es una empresa joven que está dedicada a la producción de alimentos y bebidas naturales, la planta de producción se encuentra ubicada en la calle Paris, San Cayetano Alto, Loja – Ecuador, en las instalaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja, la oficina de ventas está ubicada en el cantón Loja, en las calles Lauro Guerrero y Colon, teléfono de contacto 593-072563577, el sitio web es www.forestea.com.ec.

Tabla No. 5. Información del contribuyente

Razón Social	INDULOJA Cía. Ltda.
RUC:	1191743195001
Clase de Contribuyente	Jurídica
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar contabilidad	Si
Actividad económica principal	Procesamiento y Comercialización de Alimentos
Fecha de inicio de actividad	25 – 10 -2011

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Autodiagnóstico según la metodología ETHOS (gerente de INDULOJA Cía. Ltda.)

En el este capítulo se presenta los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la entrevista al gerente de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., así como la información obtenida de la encuesta realizada a cada uno de los grupos de interés seleccionados para el efecto del presente estudio, lo cual permitirá determinar en qué medida las Pymes manufactureras que practican la RSE.

Posterior a la aplicación de la encuesta de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC – ETHOS dirigida al gerente general de INDULOJA Cía. Ltda., se obtuvo la información expuesta a continuación (ver Tabla No 6), en donde se presenta un resumen de los datos obtenidos de cada uno de los indicadores que componen las prácticas de RSE.

Tabla No. 6 Resumen de los datos obtenidos por el gerente de INDULOJA Cía. Ltda.

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	SI	NO
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Indicador 1. Compromisos éticos	71,43%	28,57%
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	33,33%	66,67%
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	50%	50 %
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	50%	50%
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa		100%
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	33,33%	66,67%
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	75%	25 %
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	33,33%	66,67%
Medio ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	25%	75%
	Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental	0%	100 %
	Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios		100%
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos	33,33%	66,67%
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	54,5%	45,5 %
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	75 %	25%
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	50%	50 %
	Indicador 16. Excelencia de la atención	77,8%	22,2%
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	25%	75 %

Comunidad	Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	35,7%	64,3 %
	Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social	16,7%	83,3 %
Gobierno y sociedad	Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas	33,3%	63,7%
	Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima	33,3%	66,7 %
	Indicador 22. Liderazgo e influencia social	75%	25 %
	Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales	33,3%	66,7 %

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de resultados

Luego de obtener los resultados de cada una de las prácticas de RSE que realiza INDULOJA Cía. Ltda., se procede a realizar el respectivo análisis los siete componentes de prácticas de RSE, las mismas que están compuestas por veintitrés indicadores.

1.- Valores, Transparencia con la Sociedad y Gobierno Corporativo, está compuesto por cuatro indicadores, de los cuales se puede determinar que la autorregulación de la conducta y las relaciones transparentes con la sociedad.

La empresa se apuntala en los compromisos éticos transmitidos a través de los valores y principios de la organización, los cuales están plasmados en un documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemáticos enfocados en el público interno bajo la responsabilidad del administrador, asimismo la empresa es indiferente con la competencia. La relación con la competencia es indiferente para la empresa, sin embargó, hay que destacar que esta promueve la competencia leal para promover sus productos, el diálogo e involucramiento de los grupos de interés, la empresa no cuenta con un canal de comunicación con sus grupos de interés el cual le permita saber las expectativas, aunque la empresa si cuenta con políticas que le permitan responder a cualquier sugerencia, solicitud o demanda de sus grupos de interés influyentes, se constata que la empresa no presenta un balance social debido a que no evalúa las actividades sociales y ambientales, no generan ningún indicador, tampoco es tomado en cuenta en la planificación estratégica de la empresa, aunque las actividades financieras y los aspectos ambientales si son auditadas por terceros.

2.- Público interno, este grupo de interés está conformado por cuatro indicadores, los cuales se agrupan en el diálogo y participación, así como el respeto al individuo.

La gestión participativa, es nula por parte de la empresa, no cuenta con políticas o mecanismos que permitan oír sugerencias, evaluar preocupaciones de los empleados, tampoco posee un programa de estímulo a los empleados para la mejora de los procesos internos, además se evidencio que la empresa no cuenta con programas de desarrollo

infantil, sin embargo si cuenta con un cronograma de vacunación acorde al Ministerio de Salud Pública, en cuanto al compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, la empresa aduce que la política de equidad y no discriminación racial consta de forma formal en el código de conducta de la misma, también presta la facilidad para que los trabajadores puedan estudiar sin discriminación, sin embargo la empresa no realiza ningún tipo de campaña interna de concienciación de la equidad y no discriminación racial, así mismo en lo que se refiere a la promoción de la equidad de género, no fomenta programas o talleres dirigidos a su plantilla de empleados, tampoco se ha implementado procedimientos que garanticen la protección de la mujer en contra de cualquier tipo de abuso ya sea físico o psicológico.

3.- Medio ambiente, este componente está conformado por cuatro indicadores, los cuales se centran en la responsabilidad con las futuras generaciones, así como el gerenciamiento del impacto ambiental generado por los procesos de la empresa.

Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, con base en los resultados obtenidos se puede determinar que la empresa no cuenta con una política ambiental formal, tampoco cuenta con un responsable directo, no participa ni contribuye a programas o proyectos de conservación, protección auspiciados por el gobierno o encaminados por la comunidad, sin embargo, la empresa cuenta con políticas internas de no usar ningún tipo de insumo proveniente de forma fraudulenta o ilegal, además cuenta con un sistema de reciclaje de los desechos generados en la cadena de producción de la misma, la empresa no cumple con un plan enfocado a la educación interna y externa del uso adecuado de los recursos. En cuanto al gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios, el gerente asevera que en la actualidad no realizan ningún tipo de acercamiento o dialogo con sus grupos de interés, tampoco realizan estudios para medir el impacto ambiental de sus procesos. Así mismo, la empresa sin alterar su patrón tecnológico actual, ha buscado racionalizar el consumo de energía, el agua y materias primas e implantar destinos adecuados para los residuos, sin embargo aún falta implementar políticas de reducción de generación de residuos sólidos y control de la contaminación causada por las emisiones de CO₂.

4.- Proveedores, hace referencia a la selección, evaluación y asociación con los proveedores.

Los criterios de selección y evaluación de proveedores, según la información proporcionada por el gerente se puede determinar que la empresa considera los valores institucionales para el relacionamiento con los proveedores, así mismo rechaza las acciones no éticas a tal punto de cancelar contratos vigentes con grupos de interés por estas actitudes, además ha implementado prácticas de RSE para la cadena de proveedores, sin

embargo no incluye prácticas efectivas de procesos éticos de gestión de la información de carácter privado obtenida de las relaciones con sus clientes, no cuenta con un reporte periódico que le permita verificar que están implantando cuestiones relacionadas a la RSE en su cadena productiva, no prioriza proveedores certificados que reporten prácticas de RSE, tampoco establece plazos a sus proveedores para certificarse, por tanto se puede concluir que no exige prácticas de responsabilidad social a sus proveedores.

En cuanto al apoyo al desarrollo de proveedores, se puede determinar que la empresa apoya a grupos de pequeños productores y organizaciones de la zona en donde opera, además de apoyar las prácticas de comercio justo por parte de las asociaciones, así mismo promueve un trato justo a los proveedores, sin embargo la empresa no cuenta con un plan anual de consulta de satisfacción de los proveedores.

5.- Consumidores y clientes, en este apartado constan tres indicadores, los cuales están relacionados con la dimensión social del consumo.

En lo concerniente a políticas de comunicación comercial, según la versión del gerente la empresa cuenta con un plan de comunicación destinado a sus consumidores enmarcado en el principio de transparencia, así mismo la publicidad de la empresa tiene coherencia con sus valores y principios, sin embargo no posee una segmentación de sus consumidores en su plan de comunicación. La empresa no cuenta con normativa que regule las relaciones con los clientes y consumidores, aunque si cuenta con un servicio de atención al cliente dirigido a recibir sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos, los cuales son evaluados anualmente, promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al clientes, evalúa sus productos, cuenta con políticas de protección de la privacidad de sus clientes, sin embargo, no ha implementado ningún procedimiento para medir el nivel de satisfacción de sus consumidores. Respecto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios, el gerente expone que sus productos al ser de origen naturales, no tienen ninguna contraindicación, más bien contienen propiedades que mejoran la salud de quien consume estos productos.

6.- Comunidad, se refiere a la relación con la comunidad local y la acción social que realiza la empresa.

El gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno, se puede determinar que la empresa considera importante a la comunidad en la toma de decisión, sin embargo no posee políticas de relación con la comunidad, aunque la empresa está vinculada en la discusión de la problemática de la comunidad, además de aplicar prácticas de compras y de inversión dirigidas a ayudar al desarrollo local, así mismo es importante recalcar que la empresa no ha recibido reclamos por parte de la comunidad.

Financiamiento de la Acción Social, con base en la información recabada se puede identificar que la empresa no cuenta en su planificación estratégica con programas específicos de financiamiento de acciones sociales.

7.- Gobierno y sociedad, se refiere a la transparencia política y el liderazgo social.

En cuanto a la construcción de la ciudadanía por las empresas, el gerente manifiesta que mantienen convenios con organismos públicos, aunque en su planificación estratégica no cuenta con un programa dirigido a promover la erradicación del trabajo infantil, tampoco capacita a sus empleados en educación cívica, derechos y deberes. En lo relacionado a las prácticas anticorrupción y anticoima, se determinó que la empresa cuenta con procedimientos de control y sanción ante posibles actos de corrupción, sin embargo no cuentan con medidas punitivas a los colaboradores y empleados, aunque nunca se ha visto involucrada en ningún incidente o acto deshonesto. El liderazgo e influencia social, con base en la información recabada se puede determinar que la empresa no cuenta con propuestas para mejorar la calificación de la mano de obra del sector en que actúa con instituciones de educación, sin embargo patrocina proyectos de desarrollo de investigación con la comunidad académica y científica, además de iniciativas que favorecen el desarrollo de la sociedad, apoya a instituciones educativas locales. La participación en proyectos sociales gubernamentales, según el gerente expone que en la actualidad no cuentan con un programa enfocado a patrocinar o desarrollar alianzas con organismos públicos direccionados a promover proyectos de carácter social, sin embargo procura participar de eventos dirigidas al sector empresarial con el objetivo de interactuar con otras empresas buscando mejorar las condiciones para los negocios de la empresa y para la comunidad.

4.2 Mapa de grupos de interés

Según los datos cualitativos recabados, se identificó las relaciones de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., con sus grupos de Interés, a través de su identificación, reconocimiento y su priorización.

4.2.1 Identificación.

El proceso de identificación de los grupos de interés, es el primer paso que se realiza en post de la construcción de una relación sostenible, aquí se visualizan a aquellos grupos que mantienen alguna relación o ejercen alguna influencia sobre la empresa.

Tabla No. 7 Identificación de los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda. de acuerdo a parametros de valoración

GRUPOS DE INTERÉS	Que impactos tiene la actividad con el grupo de forma directa o indirecta	expectativas e intereses del grupo	expectativas e intereses de la organización	Procesos o relación existente, (actividades conjuntas, iniciativas, convenios, acuerdos)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional, local)	Otros aspectos (culturales, idioma, costumbres)	TOTAL
Accionistas	3	3	3	3	2	1	15
Directivos	3	3	3	3	2	1	15
Proveedores	3	3	3	3	2	1	15
Distribuidores	3	3	3	3	2	1	15
Clientes	2	3	2	2	1	1	11
Empleados	3	3	2	2	1	1	12
Comunidad	1	1	1	1	1	1	6
Gobierno	1	1	2	2	1	1	8
Consumidores	2	2	3	2	1	1	11
Entidades Financieras	1	1	2	1	1	1	7
Competidores	1	1	1	1	1	1	6

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

En base a la información obtenida de la empresa se procede a identificar los Grupos de Interés con los que interactúa; teniendo en cuenta los indicadores que se han citado en el marco teórico en la tabla No. 3 y No.4. Los Grupos de Interés identificados, son en base a lo expuesto al capítulo 2.3 Muestra para ello se establecen escalas de valoración de: 1= bajo; 2 = medio; 3 = alto; de tal forma que de acuerdo a los parámetros establecidos en la presente tabla, se determinen aquellos Grupos de Interés que tienen puntajes altos de acuerdo a los criterios planteados en el modelo de análisis de grupos de interés de Mitchell, Agle y Wood (1997).

Posterior a la identificación de los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., se procede a valorarlos de acuerdo al impacto que tienen de forma directa o indirecta sobre las actividades de la empresa, además se considera las expectativas e intereses mutuos existentes de los stakeholder y la organización, así mismo se toma en cuenta los procesos o relaciones existentes, la escala geográfica de las operaciones entre otros aspectos.

Se pudo determinar que los grupos de interés que poseen mayor influencia de acuerdo a la valoración realizada (ver tabla N° 7) sobre la empresa INDULOJA Cía. Ltda., son los accionistas, directivos proveedores, distribuidores y empleados.

Tabla No. 8 identificación de los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., de acuerdo a los atributos

GRUPOS DE INTERÉS	Que impactos tiene la actividad con el grupo de forma directa o indirecta	Expectativas e intereses del grupo	Expectativas e intereses de la organización	Procesos o relación existente, (actividades conjuntas, iniciativas, convenios, acuerdos)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional, local)
Accionistas	Directa, en la toma de decisiones que inciden directamente en la empresa o en ciertos grupos específicos.	Alta, influyen en la toma de decisiones de la empresa	Alta, el éxito de la empresa depende de las decisiones de este grupo	Actividades conjuntas, implementando acciones que le permitan alcanzar un crecimiento sostenido	Local
Directivos	Directa, en la toma de decisiones que inciden directamente en la empresa.	Alta, influyen en la toma de decisiones y la política de la empresa.	Alta, buscan ser sostenibles en el tiempo, aplicando un modelo de Responsabilidad Social	Actividades conjuntas con los grupos priorizados, mejorando el modelo de gobierno corporativo de la empresa	Local
Proveedores	Directa, la producción de la empresa depende de las materias primas.	Alta, influyen en la calidad del producto	Alta, vinculación en proyectos que mejoren la producción de este grupo	Iniciativas y Convenios, buscando el beneficio y crecimiento mutuo, financiando la certificación de sello verde a este grupo	Local y Nacional
Distribuidores (Clientes)	Directa, el nivel de producción está relacionado con la demanda de este grupo.	Alta, este grupo influye en la empresa	Alta, el crecimiento de la demanda en el mercado depende de este grupo mediante la comercialización	Convenios, con el fin de fortalecer la cadena de comercialización	Local y Nacional
Empleados	Directa, la operación de la misma depende de este grupo	Alta, influyen en parte, están expectantes	Alta, busca crear lealtad, fidelidad y un buen ambiente laboral	Acuerdos buscando un beneficio mutuo con este grupo	Local
Comunidad	Indirecta, la empresa no interactúa con este grupo	Baja, es indiferente a la reputación en lo local.	Baja, son irrelevantes, el proceso de producción no genera	No se maneja ningún tipo de iniciativas al no ser considerado importante	Local

			mayor contaminación		
Gobierno	Indirecta, la empresa se limita al cumplimiento de la legislación vigente	Baja, se limita a generar políticas macro	Alta, la empresa está en proceso de acreditación de la certificación de comercio justo promovido por el Ministerio de la Producción	Iniciativas y convenios para la obtención de la certificación de comercio justo auspiciado por este grupo, a través del Ministerio de la Producción.	Nacional
Consumidores	Indirecta, la empresa no interactúa con este grupo	Baja, es indiferente a la reputación en lo local.	Alta, aspiran que este grupo crezca y valore al ser productos naturales beneficiosos para la salud	No cuenta con ningún proceso o relación en la actualidad con este grupo aunque los consideran de vital importancia	Nacional
Entidades Financieras	Indirecta, la empresa no tienen dependencia con este grupo	Baja, es indiferente a este grupo	Media, financiamiento para iniciar la construcción de su nueva planta	No cuenta con ningún proceso o relación en la actualidad con este grupo	Local y nacional
Competidores	Indirecta, la empresa no evalúa la competencia, su producto es diferenciado al ser natural	Baja, es indiferente en relación a este grupo.	Baja, no le preocupa la competencia, sus productos se diferencian al ser de origen natural	No cuenta con ningún proceso o relación en la actualidad con este grupo	Local y nacional

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Luego que realizó el respectivo análisis con base en la valoración (ver Tabla No. 7) y atributos (ver Tabla No. 8) de los grupos de interés directos e indirectos que se relacionan con la empresa INDULOJA Cía. Ltda., así mismo, se determinó las principales entidades involucradas.

4.2.2 Reconocimiento de los grupos de interés.

Posterior a la identificación de los grupos de interés, se procede con la segunda etapa, la cual consiste en el reconocimiento o segmentación de ese conjunto de grupos que interactúan con la empresa, agrupándolos de forma lógica y apropiada. Así mismo se usaron los criterios planteados en el modelo de análisis de grupos de interés de Mitchell, Agle y Wood (1997) diferentes criterios para la segmentación de los grupos de interés, los cuales se detallan a continuación (ver tabla No. 9).

Tabla No. 9 Reconocimiento de los grupos de interés de INDULOJA Cía. Ltda.

Grupo de interés identificado	Reconocimiento						
	Dimensión				Perspectivas Diversas		
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia		Proximidad	Representación
Accionistas	X	x	X	X	x	x	x
Directivos	x	x				x	
Proveedores	x	x	X	X		x	x
Distribuidores (Clientes)	x	x		X		x	x
Empleados	x	x		X	x	x	x
Comunidad							
Gobierno	x					x	
Consumidores	x					x	
Entidades Financieras							
Competidores					x		

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Con base en la información obtenida (ver Tabla No. 9), se determinó el reconocimiento de los grupos de interés de acuerdo a algunos parámetros y dimensiones, los cuales permiten establecer las siguientes categorías funcionales descritas a continuación:

- Grupos de interés directos: accionistas, directivos, proveedores, distribuidores y empleados.

4.2.3 Priorización de los grupos de interés.

La etapa más importante en la gestión de los grupos de interés, es el proceso de priorización, pues relacionarse con todos los stakeholder no es posible ni deseable, el desafío principal es tratar de establecer un orden de prioridades y los temas a tratar con el objetivo de alcanzar una mejor gestión del tiempo, recursos y expectativas. Se procede a establecer el grado de priorización de los grupos de interés de acuerdo a los criterios planteados en el modelo de análisis de grupos de interés de Mitchell, Agle y Wood (1997), (ver Tabla No. 10).

Tabla No. 10 Priorización de los grupos de interés de INDULOJA Cía. Ltda.

Grupos de interés identificados	Prioridad											
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Latente	Emergente	Consolidación	Institucionalizado	Madurez	Capacidad de Respuesta	Voluntad de Participar		
										Muy Presto	Expectante	Indiferentes
Accionistas	x	x					x	Alta	Alta		x	
Directivos	x	x					x	Alta	Alta	x		
Proveedores	x	x		x	x	x	x	Alta	Media	x		
Distribuidores (Clientes)	x	x			x	x	x	Alta	Media		x	
Empleados	x	x					x	Alta	Media	x		
Comunidad		x						Baja	Baja			x
Gobierno		x					x	Alta	Media		x	
Consumidores		x					x	Baja	Baja			x
Entidades Financieras		x					x	Alta	Baja			x
Competidores		x						Alta	Baja			x

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Después de haber determinado la priorización de los grupos de interés, es necesario reflexionar sobre el uso adecuado de las herramientas utilizadas en el proceso de ordenamiento, para de esta forma facilitar la toma de decisiones futuras a la empresa. Con base en la información obtenida (ver tabla No. 10), se puede determinar que los grupos de interés que tienen poder, legitimidad, también están latentes, emergentes, además de estar institucionalizados, cuentan con una alta madurez, así mismo poseen una alta capacidad de respuesta y la voluntad de participar fueron los proveedores, distribuidores y empleados a intervenir por parte de la empresa.

4.3 Diagnóstico de los grupos de interés

Luego de haber identificado, reconocido y priorizado los grupos de interés de la empresa INDULOJA Cía. Ltda., se realizó el respectivo análisis del público interno (empleados y trabajadores), los proveedores y los distribuidores de INDULOJA Cía. Ltda.

4.3.1 . Público interno.

El público interno hace referencia a los trabajadores y empleados que laboran para la empresa a cambio de una contraprestación económica para realizar una actividad determinada, tienen una relación directa, en el caso de INDULOJA Cía. Ltda., es una empresa pequeña que mantiene un crecimiento en el tiempo, la plantilla de trabajadores y empleados es de 10 personas, se procede a realizar un censo.

Tabla No. 11 Público Interno

Diálogo y participación		
• Indicador 5. Gestión participativa		
	Si	No
1.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	0%	100%
1.2. La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	20%	80%
1.3. Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	20%	80%
Respeto al individuo		
• Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil		
	Si	No
2.1. La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	0%	100%
2.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	0%	100%
2.3. La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	0%	100%
2.4. La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	60%	40%
2.5. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	0%	100%

2.6. La empresa le otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	0%	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial 		
	Si	No
3.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	60%	40%
3.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	80%	20%
3.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	20%	80%
3.4. La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	100%	0%
<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género 		
	Si	No
4.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	60%	40%
4.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	0%	100%
4.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	0%	100%
4.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	0%	100%
4.5. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	0%	100%
4.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	0%	100%

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultado del grupo de interés; público interno

En lo referente al diálogo y participación, la gestión participativa el 100% de los empleados respondieron que en la empresa no tiene ningún tipo de inferencia en las decisiones que ellos como grupo toman, sin embargo el 80% asegura que la empresa no

cuenta con políticas que le permitan evaluar, acompañar y canalizar las sugerencias y críticas de sus empleados.

En cuanto al respeto al individuo, el compromiso con el desarrollo infantil, el 60% de los empleados aseguraron que la empresa apoya a las familias de los empleados. Acerca del compromiso con la no discriminación y la equidad racial, el 80% de los empleados reconocen que no existe discriminación de este tipo, el 100% dijo que la política de comunicación comercial que utiliza la empresa no agrede la dignidad de ellos independientemente de sus orígenes étnicos.

Así mismo el compromiso con la promoción de la equidad de género, el 60% de los empleados identifica que la misma se encuentra normada en el código de conducta y en la declaración de los valores de la empresa.

4.3.2 Proveedores.

Son todos aquellos que suministran un bien o servicio a la empresa, los cuales son de vital importancia para poder desarrollar su actividad, en el caso de INDULOJA Cía. Ltda., luego de proceder a realizar el análisis de identificación, reconocimiento y priorización de los grupos de interés se determinó que los principales proveedores de materias primas utilizadas para la producción de sus productos son: la asociación de procesamiento artesanal de productores primarios de la flores “La Lojanita”, CREVIGO S.A., le suministra los envases de vidrio y etiquetas, así mismo, la Industria Lojana de Especerías a través de Vilcaflower provee de té verde y negro utilizado en la producción del producto, a continuación se expone en porcentajes la información obtenida de los directivos de las empresas proveedoras.

Tabla No. 12 Proveedores

Selección, evaluación y asociación con proveedores		
• Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores		
La empresa con la que Ud. establece negocios:	SI	NO
13.1. Incluye las políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, teniendo en cuenta algún tipo de código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	67%	33%
13.2. Ha realizado la cancelación de contratos establecidos con Ud. porque las cláusulas de negociación no estuvieron claras o hubo alguna alteración en las mismas?.	0%	100%
13.3. Existió algún tipo de rechazo de contratos por parte de la empresa contratante debido a que sus bienes o servicios prestados no guardaban relación con los requerimientos de la empresa.	33%	67%

13.4.	En la selección a Uds. como proveedores, al empresa incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por su organización	100%	0%
13.5.	La empresa con la que establece negociación, posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial en el manejo de sus operaciones.	33%	67%
13.6.	La empresa establece informes con las evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en las negociaciones comerciales establecidas con Uds.	0%	100%
13.7.	Considera que la empresa estableció la contratación de Uds. ya que comprobó la existencia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	0%	100%
13.8.	La empresa estableció algún plazo formal para que Uds. cumplan con los requerimientos y compromisos necesarios dentro del ámbito de la responsabilidad social.	33%	67%
13.9.	La empresa contratante, al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, les realizó algún tipo de visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.	33%	67%
13.10.	La empresa contratante, conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos proporcionados por Uds. para su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	100%	0%
13.11.	La empresa ha establecido con Uds. algún tipo de garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.	0%	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores 			
La empresa:		SI	NO
14.1.	Les consideró a Uds. como parte importante de los grupos involucrados con la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).	100%	0%
14.2.	Considera Ud. que la empresa contratante, apoya a organizaciones que practican y promueven el comercio Justo.	67%	33%
14.3.	Cree Ud. que la empresa, tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).	100%	0%
14.4.	La empresa ha establecido con Uds. un plan anual de consulta de satisfacción de las operaciones realizadas.	100%	0%

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultado del grupo de interés; Proveedores

En cuanto a la selección, evaluación y asociación con proveedores, se identifican algunos criterios en la información recabada, es así que el 67% de los proveedores aseguran que la empresa cuenta con políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, también el 100% aseveran que la selección de los proveedores, la empresa tomo en cuenta

la práctica efectiva de prácticas y procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por los clientes, sin embargo es importante recalcar que, el 100% de los proveedores coinciden en que la empresa no elabora informes donde se evidencien su prácticas de responsabilidad social empresarial en el procesos de negociación, en lo que se refiere al origen de las materias primas, insumos proporcionados por ellos, utilizado en la producción diaria, el 100% garantizo que la procedencia de estos cumplen con lo establecido en la legislación nacional y los tratado internacionales.

Es importante recalcar, que en lo que respecta al apoyo al desarrollo de proveedores, el 100% de éstos considera que INDULOJA Cía. Ltda., los relaciona como una parte importante de sus grupos interesados, así mismo el 100% opinan que promueve el comercio justo, además de generar oportunidad a los pequeños emprendimientos, el 100% están conscientes de que la empresa cuenta con un plan anual de consulta, el cual busca de las operaciones realizadas.

4.3.3 Clientes (distribuidores).

Son actores de diversa índole que pueden incluirse a varios actores que forman parte de la cadena de comercialización, pueden ser locales o nacionales en relación con el país de origen de la organización analizada, en el caso de INDULOJA Cía. Ltda., se identificó doce distribuidores, sin embargo en la priorización se tomaron en cuenta tres potenciales clientes que son las empresas distribuidoras a nivel local y regional, como son: Distribuidora ROMAR, Industria Licorera Embotelladora Loja S.A. y DARPA S.A., cubren la provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

Tabla No.13 Clientes

Selección, evaluación y asociación con proveedores		
• Indicador 15. Política de comunicación comercial		
La empresa:	Sí	No
1.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	67%	33%
1.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	100%	0%
1.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	33%	67%
1.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infanto juvenil sea responsable	33%	67%

1.5.	Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.	0%	100%
1.6.	Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.	0%	100%
Indicador 16. Excelencia de la atención			
		Sí	No
1.1.	La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	100%	0%
La empresa:			
1.2.	Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	67%	33%
1.3.	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	67%	33%
1.4.	Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	67%	33%
1.5.	Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	100%	0%
1.6.	Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	33%	67%
1.7.	Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	33%	67%
1.8.	Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	0%	100%
1.9.	Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	0%	100%
1.10.	Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	0%	100%
1.11.	La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	67%	33%
Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios			
La empresa:		Sí	No
1.1.	Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	67%	33%
1.2.	Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de	0%	100%

comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.		
1.3. Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	0%	100%
1.4. Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	0%	100%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
1.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	33%	67%

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultado del grupo de interés; Clientes

En cuanto a la selección, evaluación y asociación con proveedores, la política de comunicación comercial, el 67% de los clientes y distribuidores aseguraron que el material de comunicación destinado a los consumidores y clientes se actualiza siempre que es necesario, de esta manera transparente la relación con este grupo, además el 100% comentaron que cuando ha existido una alteración en las características de sus productos, ameritó una llamada de atención, así mismo el 100% de los distribuidores, se refieren a la publicidad, que no han tenido ningún tipo de reclamo o presión para retirar del aire la campaña publicitaria.

En lo que se refiere a la excelencia de la atención por parte de Induloja Cía. Ltda., el 100% de los distribuidores aseguraron que las políticas de relaciones con los clientes y consumidores esta normado en el código de conducta y en la declaración de los valores de la empresa, en lo que refiere a evaluación del servicio al consumidor, el 100% coincidieron que los resultados obtenidos fueron utilizados en el proceso de toma de decisiones, también el 67% coincide en que la empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.

Finalmente en lo concerniente al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales y los productos y servicios ofertados, el 67% de los clientes asegura que la empresa mantiene un programa especial enfocado en la salud y seguridad del consumidor sobre sus productos ofertados, el 100% coincide que nunca ha incumplido reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor.

4.4 Análisis cualitativo de la información obtenida a Directivos y grupos de interés

4.4.1 Empresario- Público interno.

Se procede a realizar el respectivo análisis comparativo de la información recabada de los empleados y trabajadores, con relación a la información brindada por el gerente de INDULOJA Cía. Ltda.

Tabla No.14 Empresario – público interno

Diálogo y participación			
Indicador 5. Gestión participativa			
La empresa:	GERENTE	EMPLEADOS	
		SI	No
5.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	NO	0%	100%
5.2. La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	NO	20%	80%
5.3. Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	NO	20%	80%
Respeto al individuo			
• Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil			
La empresa:	GERENTE	EMPLEADOS	
		SI	NO
6.1. La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	NO	0 %	100%
6.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	SI	100%	0%
6.3. La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	NO	0%	100%
6.4. La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	SI	60%	40%
6.5. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y	NO	0%	100%

guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.			
6.6. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	NO	0%	100%
• Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial			
La empresa:	GERENTE	EMPLEADOS	
		SI	NO
7.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	SI	60%	40%
7.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	SI	80%	20%
7.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	NO	20%	80%
7.4. La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	SI	100%	0%
• Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género			
La empresa:	GERENTE	EMPLEADOS	
		SI	NO
8.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	SI	60%	40%
8.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	SI	0%	100%
8.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	NO	0%	100%
8.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	NO	0%	100%
8.5. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos			

decisivos y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	NO	0%	100%
8.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	NO	0%	100%

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultados empresario - empleados

En lo que respecta al diálogo y participación, el gerente de INDULOJA Cía. Ltda., manifestó que la empresa, no cuenta con políticas o mecanismos que permitan recabar sugerencias, evaluar preocupaciones de los empleados, tampoco posee un programa de estímulo a los empleados para la mejora de los procesos internos, el 86% en promedio de los empleados coincidieron. Así mismo en lo que respecta al compromiso con el desarrollo infantil, la gerencia de la empresa no aplica el 67% de las prácticas, no cuenta con programas de salud, ni tampoco con políticas que estén enfocadas en fortalecer el núcleo familiar, sin embargo los trabajadores discrepan porque en casos específicos si apoya a los colaboradores mediante convenios. En cuanto a los compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, el gerente aduce, que la política de equidad y no discriminación racial consta de manera formal en el código de conducta de la misma, sin embargo en lo que compete al compromiso con la promoción de la equidad de género, los empleados de la empresa aseveran, que no se ha realizado ningún tipo de capacitación o campaña interna de concienciación de la equidad de género y no discriminación racial.

4.4.2 Empresario – Proveedores.

Tabla No. 15 Empresario - Proveedor

Selección, evaluación y asociación con proveedores			
• Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores			
La empresa con la que Ud. establece negocios:	GERENTE	PROVEEDORES	
		SI	NO
13.1. Incluye las políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, teniendo en cuenta algún tipo de código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	SI	66,7%	33,3%
13.2. Ha realizado la cancelación de contratos establecidos con Ud. porque las cláusulas de negociación no estuvieron claras o hubo alguna alteración en las mismas?	SI	0,0%	100%
13.3. Existió algún tipo de rechazo de contratos por parte de la empresa contratante debido a que sus bienes o servicios prestados no guardaban relación con los	SI	33,3%	66,7%

	requerimientos de la empresa.			
13.4.	En la selección a Uds. como proveedores, al empresa incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por su organización	NO	100%	0%
13.5.	La empresa con la que establece negociación, posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial en el manejo de sus operaciones.	SI	33,3%	66,7%
13.6.	La empresa establece informes con las evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en las negociaciones comerciales establecidas con Uds.	NO	0%	100%
13.7.	Considera que la empresa estableció la contratación de Uds. ya que comprobó la existencia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	NO	0%	100%
13.8.	La empresa estableció algún plazo formal para que Uds. cumplan con los requerimientos y compromisos necesarios dentro del ámbito de la responsabilidad social.	NO	33%	66%
13.9.	La empresa contratante, al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, les realizó algún tipo de visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.	NO	33%	66,7%
3.10.	La empresa contratante, conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos proporcionados por Uds. para su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	SI	100%	0%
3.11.	La empresa ha establecido con Uds. algún tipo de garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos de robo de carga.	SI	0%	100%
<ul style="list-style-type: none"> Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores 				
La empresa con la que Ud. establece negocios:		GERENTE	PROVEEDORES	
			SI	No
14.1.	Les consideró a Uds. como parte importante de los grupos involucrados con la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).	SI	100%	0%
14.2.	Considera Ud. que la empresa contratante, apoya a			

organizaciones que practican y promueven el comercio Justo.	SI	66,7%	33,3%
14.3. Cree Ud. que la empresa, tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).	SI	100%	0%
14.4. La empresa ha establecido con Uds. un plan anual de consulta de satisfacción de las operaciones realizadas.	NO	100%	0%

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultados empresario - proveedores

Con base en la información recopilada de las empresas proveedoras y los criterios de selección y evaluación de proveedores, según la información proporcionada por el gerente se puede determinar que el 66,7% de los proveedores coinciden que la empresa en su código de conducta incluye los valores institucionales, en donde considera el relacionamiento con los de ellos; así mismo, el 100% de los proveedores rechaza las acciones no éticas, a tal punto de cancelar contratos vigentes con grupos de interés por estas actitudes, aunque nunca ha sucedido, sin embargo el gerente lo asegura creando una discrepancia.

En cuanto a la selección de proveedores por implementación de prácticas de RSE para la cadena de proveedores el 100% de ellos lo corrobora aunque la empresa no lo asimile, que no incluye prácticas efectivas de procesos éticos de gestión de la información de carácter privado obtenida de las relaciones con sus clientes. Tampoco cuenta con un reporte periódico que le permita verificar que prácticas están implantando, relacionadas a la RSE en su cadena productiva, así mismo el 100% de proveedores reconoce que la empresa no exige prácticas de RSE, por cuanto no coincide con lo expuesto por el gerente.

En lo que tiene que ver con el apoyo al desarrollo de proveedores, se puede determinar que el 75% de las prácticas de este componente son implementadas según el gerente de INDULOJA Cía. Ltda., aunque las empresas proveedoras creen que alcanza el 92% de apoya a grupos de pequeños productores y organizaciones de la zona en donde opera, además de apoyar las prácticas de comercio justo, aunque la empresa no cuenta con un plan anual de consulta de satisfacción de los proveedores, el 100% de estos lo percibe al seguimiento como una evaluación.

4.4.3 Empresario – clientes (distribuidores)

Tabla No. 16 Empresario - cliente

Dimensión social del consumo			
• Indicador 15. Política de comunicación comercial			
	GERENTE	CLIENTES	
		SI	NO
15.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	SI	66,7%	33,3%
15.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	SI	100%	0%
15.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	SI	33,3%	66,7%
15.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable	NO	33,3%	66,7%
15.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.	NO	0%	100%
15.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.	NO	0%	100%
• Indicador 16. Excelencia de la atención			
	GERENTE	CLIENTES	
		SÍ	NO
16.1. La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	NO	100%	0%
La empresa:			
16.2. Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	SI	66,7%	33,3%

16.3.	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	SI	66,7%	33,3%
16.4.	Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	SI	66,7%	33,3%
16.5.	Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	SI	100%	0%
16.6.	Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	SI	33,3%	66,7%
16.7.	Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	SI	33,3%	66,7%
16.8.	Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	NO	0%	100%
16.9.	Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	NO	0%	100%
6.10.	Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	NO	0%	100%
6.11.	La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	SI	66,7%	33,3%
<ul style="list-style-type: none"> Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicio 				
La empresa:		GERENTE	CLIENTES	
			SI	NO
17.1.	Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	SI	66,7%	33,3%
17.2.	Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	NO	0%	100%
17.3.	Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	NO	0%	100%
17.4.	Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	NO	0%	100%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:				

17.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	NO	33,3%	66,7%
---	-----------	-------	-------

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

Análisis de los resultados empresario; clientes (distribuidores)

En lo concerniente a la dimensión social, que agrupa la política de comunicación comercial, el gerente de INDULOJA Cía. Ltda., reconoce que posee un plan de comunicación destinado a sus consumidores enmarcado en el principio de transparencia, a lo que el 66,7% de las empresas distribuidoras coinciden en esta práctica, así mismo, en lo correspondiente a la publicidad de la empresa y la coherencia con sus valores y principios, el 66,7% de los distribuidores no lo perciben.

En lo referente a la excelencia de la atención, el gerente manifiesta que la empresa no cuenta con normativa que regule las relaciones con los clientes y consumidores, aunque si cuenta con un servicio de atención al cliente dirigido a recibir sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos, los cuales son evaluados anualmente, también evalúa sus productos y cuenta con políticas de protección de la privacidad de sus clientes, sin embargo, no ha implementado ningún procedimiento para medir el nivel de satisfacción de sus clientes, en lo expresado por las empresas distribuidoras y la respuesta positiva por parte del gerente. Es por esto que el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios es importante según el gerente asegura que sus productos al ser naturales, no tienen ninguna contraindicación, más bien contienen ayuda a la salud de quien consume estos productos.

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA INDULOJA Cía. Ltda.**

5.1 Planeación

5.1.1 Filosofía empresarial:

a. Misión de la empresa

“Producir y entregar a nuestros consumidores alimentos nutritivos, naturales y sanos, aportando positivamente a la sociedad en su salud y bienestar con un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial” (INDULOJA Cía. Ltda. 2017).

b. Visión de la empresa

“Somos una empresa joven cuyos esfuerzos se orientan a la innovación en la industria de alimentos. Nuestro objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que prefiere los productos saludables y socialmente responsables, creando un compromiso con nuestros accionistas, colaboradores y consumidores” (INDULOJA Cía. Ltda. 2017).

c. Valores de la empresa

INDULOJA Cía. Ltda., plantea los siguientes valores institucionales:

- Liderazgo: involucra la participación y compromiso de los dirigentes, dueños, trabajadores y empleados enfocados en alcanzar las metas planteadas e involucrar a los grupos de interés en los procesos.
- Innovación: poseen una actitud investigativa desarrollando soluciones creativas en los procesos y productos, además impulsa el mejoramiento de la productividad y asegura la calidad de los productos.
- Productividad: implica alcanzar altos niveles de competitividad, al aplicar la Responsabilidad Empresarial se logra de una manera integral al lograr entender e interpretar las expectativas de sus grupos de interés.
- Responsabilidad: actúan con responsabilidad social en el desempeño de su trabajo ante sus grupos de interés y la sociedad.

5.1.2 Políticas empresariales.

INDULOJA Cía. Ltda., debe definir los principios que se darán a conocer mediante las políticas establecidas, las mismas que servirán de direccionamiento a seguir dentro de la empresa, dirigidos a temas específicos que apuntan a fomentar y cumplir con la Responsabilidad Social siendo coherente con la filosofía que pregona.

- La empresa tiene que tener plenamente identificadas las políticas fijadas en el lugar donde opera y tener en cuenta los intereses de sus stakeholder, para lo cual se propone dirigir la organización con responsabilidad y compromiso frente al medio ambiente, empleados y relaciones comerciales, además de fomentar el uso responsable de sus recursos y la aplicación de prácticas organizacionales buscando alcanzar el desarrollo

sostenible, para lo cual aplicaran los siguientes principios: La empresa debe de contribuir al desarrollo y crecimiento social, económico y medioambiental.

- Comprometerse a respetar los derechos humanos de las personas afectadas de manera directa o indirecta por la actividad que realiza.
- Fomentar la no discriminación y proveer la formación del capital humano apoyando la capacitación de los empleados y creación de oportunidades.
- Respetar y aplicar la legislación vigente relacionada con los derechos laborales, salud, seguridad e higiene, medioambiente, entre otras.
- Promover buenas prácticas de gobierno corporativo, apoyar y defender los principios de la empresa.
- Desarrollar y promover su propia normativa y prácticas internas de autorregulación, así como un sistema de gestión eficaz que permita generar una relación de confianza entre la empresa y sus stakeholder.
- Implementar estrategias que le permitan ayudar a fortalecer a sus proveedores y generar fidelidad hacia la empresa.
- Promover prácticas justas de operación tales como la libre y justa competencia, realizando las actividades de manera coherente con las leyes.
- Promocionar la responsabilidad social entre los empleados y trabajadores, generando el involucramiento de la sociedad, permitiendo el aumento del tejido social.
- Fomentar la cooperación desarrollando acciones que permitan el beneficio común y los mecanismos de participación de la comunidad.
- Involucrarse con la comunidad para fomentar la protección del ambiente, concientizando para evitar el aumento de la contaminación, la disposición inadecuada de residuos y la prevención y protección de la salud.
- Evitar el uso de productos químicos prohibidos que afecte a la salud de los integrantes de la organización y la sociedad.
- Considerar en el mediano plazo el uso de productos de proveedores que apliquen prácticas sostenibles.

5.1.3 Objetivo corporativo.

Proponer un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial que sirva de eje transversal en las actividades de INDULOJA Cía. Ltda., desde los principios del desarrollo sostenible y creación de valor para sus grupos de interés.

5.1.4 Objetivos estratégicos.

Tabla No. 17 Objetivos estratégicos para público interno, proveedores, clientes y consumidores

Objetivos estratégicos para público interno				
GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	Desarrollar herramientas para escuchar, estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos de la empresa.	Establecer un cronograma de reuniones trimestrales con los empleados y trabajadores, en donde se escuche las sugerencias y requerimientos con la finalidad de ser evaluadas posteriormente y a su vez aporten alcanzar la mejora continua en la empresa.	Corto Plazo
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Definir un programa que cuente con políticas enfocadas al desarrollo infantil de los hijos de empleados y trabajadores.	Asumir la legislación vigente en los temas laborales y de discapacidades, además, establecer un dialogo con los empleados y trabajadores para que la empresa conozca las expectativas de los mismos, esta información servirá de base para desarrollar normativa interna sobre el desarrollo infantil para hijos de los empleados.	Corto Plazo
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Promover la creación de normativa interna, en la cual debe establecerse el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.	Se debe crear un código de conducta interno, en el cual debe de contener el fomento de la equidad y no discriminación racial. Desarrollar talleres de igualdad y no discriminación racial dirigidos a sus trabajadores y empleados.	Corto Plazo

	<p>Indicador 8.</p> <p>Compromiso con la promoción de la equidad de género</p>	<p>Fomentar el compromiso con la promoción de la equidad de género al interior de la empresa.</p>	<p>Organizar y desarrollar talleres dirigidos hacia sus trabajadores y empleados en la problemática de equidad y género.</p> <p>La promoción de la equidad y género debe constar en el código de conducta de la empresa y debe ser de libre acceso.</p>	<p>Corto Plazo</p>
<p>b. Objetivos estratégicos para proveedores</p>				
<p>GRUPOS DE INTERÉS</p>	<p>PRÁCTICAS DE RSE</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>TIEMPO DE EJECUCIÓN</p>
<p>Proveedores</p>	<p>Indicador 13.</p> <p>Criterios de selección y evaluación de proveedores</p>	<p>Establecer criterios de selección y evaluación de proveedores en función de los principios la Responsabilidad Social.</p>	<p>Contar en el código de conducta con los criterios de buenas relaciones y declaración de valores con los proveedores.</p> <p>Establecer cláusulas de negociación claras, incluir prácticas éticas de manejo de la información de sus proveedores, fomentar prácticas de Responsabilidad Social a lo largo de su cadena de suministro.</p> <p>Dar seguimiento a las prácticas que realizan los proveedores, esto le permite conocer el origen de las materias primas, insumos y productos y determinar si estos cumplen con el respeto a los Derechos Humanos y al medioambiente.</p>	<p>Corto y Mediano Plazo</p>
	<p>Indicador 14.</p> <p>Apoyo al desarrollo de proveedores</p>	<p>Impulsar políticas dirigidas a apoyar el desarrollo de los pequeños proveedores de la empresa.</p>	<p>Identificar e integrar de pequeños productores que se encuentren desarrollando emprendimientos de economía popular y solidaria priorizando la zona donde opera.</p> <p>Impulsar y financiar la certificación de</p>	<p>Corto y Mediano Plazo</p>

			comercio justo de sus pequeños proveedores. Implementar un plan anual de consulta de satisfacción acerca de las operaciones realizadas con los proveedores.	
c. Objetivos estratégicos para consumidores y clientes				
GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Implementar una política de comunicación comercial con los consumidores y clientes.	Desarrollar un modelo de comunicación comercial de doble vía entre la empresa y los consumidores y clientes. Impulsar el análisis previo de la publicidad, la misma que debe de estar enmarcada en la coherencia de los valores y principios de la empresa.	Mediano Plazo
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Crear políticas dirigidas hacia la excelencia de la atención de los consumidores y clientes.	Innovar la política y las normas de relaciones con los consumidores y clientes. Impulsar una campaña de socialización del servicio de atención al cliente y consumidores que la empresa presta este servicio a través de su página web. Promover la capacitación continua de sus empleados que tienen contacto con la atención al público y resolución de problemas. Implementar un indicador de medición de satisfacción del cliente	Corto Plazo

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

5.2 Organización

5.2.1 Estructura departamental (organigrama).



Figura No. 4 Orgánico Estructural

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

5.2.2 Principales funciones departamentales.

Las funciones de cada una de las dependencias se pueden visualizar en el capítulo tres, generalidades de la empresa, apartado 3.1.4 Funciones, en donde se detallan las acciones que realizan cada jefatura y dirección. A continuación se plantea las obligaciones adicionales que deberá asumir el gerente en la Gestión de la Responsabilidad Social, las cuales se proponen implementar en el corto y mediano plazo, debido a que en la actualidad la empresa se encuentra en etapa de desarrollo y no amerita la creación de nuevos departamentos. A largo plazo se debe de considerar la creación de una jefatura de Gestión de Responsabilidad Social.

Jefatura de Gestión de la Responsabilidad Social (JGRS).- es responsable de plantear, implementar y dar seguimiento a las prácticas de Responsabilidad Social:

- Planificar la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en la empresa.
- Deberá designar por cada jefatura u unidad un responsable para interactuar en la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.
- Elaborar el balance social en base a la gestión y política de la organización tomando en consideración los impactos generados sobre el medioambiente, el desarrollo social y económico.
- Dar seguimiento al fiel cumplimiento de la normativa interna y legal vigente en la empresa.
- Los delegados por la gerencia deberán coordinar con la formulación de políticas laborales que prevean mecanismos relativos al reclutamiento, formación y desarrollo, salud y seguridad, procedimientos disciplinarios, jornada laboral, remuneración, entre otras.
- Fomentar buenas prácticas de Responsabilidad Social en los integrantes de la cadena de valor.
- Establecer un canal de comunicación en el que se involucre a sus grupos de interés.
- Implementar un plan de acción social orientado hacia la comunidad, el mismo que debe de estar alineado hacia los impactos que genera la empresa.
- Llevar el informe de movimientos de personal, sanciones y multas ejecutadas.
- Aplicar un sistema de evaluación de desempeño.
- Elaborar el plan de optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida de personal.
- Normar de selección y reclutamiento de personal, debidamente ejecutada.
- Desarrollar una base de datos del personal por perfiles, años de servicio, género, cargos, ubicación administrativa.
- Realizar y aplicar reglamentos, manuales, y resoluciones interno de administración de

personal, distributivos del personal e informes de ejecución de los planes.

- Elaborar las liquidaciones de personal, matriz de Riesgos laborales, Plan de capacitación y asesoramiento.
- Socializar el reglamento de seguridad y salud ocupacional.
- Formar el comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Reportar Incidentes Laborales, entre otros.

5.2.3 Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.

En la actualidad en la empresa INDULOJA Cía. Ltda., opera un ambiente laboral sano entre empleados, trabajadores y directivos, se respeta la normativa laboral vigente, sin embargo es importante integrar la RSE en el gobierno corporativo de la empresa con el fin de producir un clima organizacional de confianza y de transparencia ante sus grupos de interés, los cuales demandan cada vez mayor información.

Por tanto se plantea la importancia de establecer un gobierno corporativo desde la alta dirección, dando el ejemplo de una cultura y prácticas empresariales éticas determinadas por las políticas empresariales asumidas. A continuación se expone los siguientes lineamientos:

- 1.- Integración de la RSE en la empresa, se inicia con la concientización a los directivos, luego se procede a la elaboración de un diagnóstico del estado actual de la organización, el cual se realizó en el capítulo cuarto.
- 2.- Involucrar a los grupos de interés, se debe identificar, reconocer y priorizar a los stakeholders, lo cual se realizó en el capítulo cuarto en el apartado 4.2 mapas de grupos de interés. Debe primar la ética en el diálogo como parte del involucramiento, luego de identificarlos, la comunicación debe de ser fluida y recíproca, esta se encuentra ligada con los indicadores, los mismos que permiten medir la aplicación de las estrategias y sus resultados.
- 3.- Desarrollar y ejecutar propuestas de RSE, éstas deben tener coherencia y ser en base a las políticas planteadas en el apartado 5.1.2 Políticas empresariales, y en función de los objetivos estratégicos y estrategias establecidas para cada uno de los grupos de interés.
- 4.- Se propone un modelo de gestión comunicacional de doble vía, el cual permita saber los intereses y expectativas de sus stakeholders y a su vez evaluar conjuntamente los criterios que rigen la RSE, garantizando un diálogo abierto y permanente.

5.3 Dirección y ejecución

5.3.1 Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.

Tabla N° 18 Decisiones a poner en marcha para cumplir los objetivos estratégicos

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DECISIONES A PONER EN MARCHA
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	Desarrollar herramientas para escuchar, estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos de la empresa.	La gerencia establecerá un cronograma de reuniones de trabajo de forma trimestrales con los empleados y trabajadores, en donde ellos expondrán las sugerencias y requerimientos con la finalidad de ser evaluadas posteriormente y a su vez aporten a la toma de decisiones enfocado en la mejora continua de la empresa.
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Definir un programa que cuente con políticas enfocadas al desarrollo de los hijos de sus empleados y trabajadores.	La gerencia implementara un programa de capacitación encaminada al desarrollo infantil, además fomentara actividades de recreación institucional familiar.
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Promover la creación de normativa interna, en la cual debe establecerse el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.	La gerencia delegara a quien corresponda la creación de un código de conducta interno, en el cual debe de contener el fomento de la equidad y no discriminación racial, además en la planificación se establecerá el desarrollo un taller de igualdad y no discriminación racial dirigidos a sus trabajadores y empleados
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Fomentar el compromiso con la promoción de la equidad de género al interior de la empresa.	La gerencia establecerá la promoción de la equidad y género, la cual debe de constar en el código de conducta de la empresa y debe de ser de libre acceso, además deberá constar en la planificación anual la organización y desarrollar de un taller dirigido a sus empleados y trabajadores en la problemática de equidad y género.
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Establecer criterios de selección y evaluación de proveedores en función de los principios la Responsabilidad	La gerencia debe disponer que en el código de conducta conste los criterios de buenas relaciones y declaración de valores con los proveedores, además en los contratos debería contar con cláusulas de negociación claras, en donde incluya prácticas éticas de manejo de la información de sus proveedores, prácticas de RSE a lo largo de su cadena de suministro.

		Social.	<p>La gerencia delegara dar seguimiento a las prácticas que realizan los proveedores, a la jefatura de adquisiciones y a la unidad de gestión de la RS, esto permitirá conocer el origen de las materias primas, insumos y productos, lo cual determinará si estos cumplen con el respeto a los Derechos Humanos y al medioambiente.</p>
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Impulsar políticas dirigidas a apoyar el desarrollo de los pequeños proveedores de la empresa.	<p>La gerencia fomentará la identificación e integración de los pequeños productores que se encuentren desarrollando emprendimientos de economía popular y solidaria priorizando la zona donde opera, además impulsará y financiará la certificación de comercio justo de sus pequeños proveedores.</p> <p>La gerencia coordinará con quien corresponda la implementación de un plan anual de consulta de satisfacción, acerca de las operaciones realizadas con los proveedores, para cual puede utilizar herramientas como encuesta, entrevista, entre otras.</p>
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Implementar una política de comunicación comercial con los consumidores y clientes.	<p>La gerencia delegará a quien corresponda el desarrollar un modelo de comunicación comercial de doble vía entre la empresa, los consumidores y clientes, además impulsará el análisis previo de la publicidad, la misma que debe de estar enmarcada en la coherencia de los valores y principios de la empresa.</p>
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Crear políticas dirigidas hacia la excelencia de la atención de los consumidores y clientes.	<p>La gerencia deberá innovar la política y las normas de relaciones con los consumidores y clientes, además impulsará campañas de socialización del servicio de atención al cliente y consumidores, el cual lo realiza a través de su página web.</p> <p>La gerencia promoverá la capacitación continua de los empleados que se desenvuelven en la atención al público y resolución de problemas, así mismo implementará indicadores de medición de satisfacción del cliente.</p>

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

5.3.2 Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

La gerencia de INDULOJA Cía. Ltda., es la responsable de la implementación, seguimiento y evaluación de las prácticas de RSE, para lo cual debe hacer un proceso de capacitación y formación en la implementación de la RSE, dirigido a su equipo de trabajo, el mismo que estará conformado por un delegado de las distintas áreas de la organización con el objetivo de dar cumplimiento a las políticas organizacionales de la empresa establecidas en el apartado 5.1.2 Políticas empresariales, además es importante establecer un plan de comunicación de apoyo a los ajustes de los principios de RSE y a las expectativas de los grupos de interés, así como su posterior vinculación en la aplicación de prácticas de RSE.

5.3.3 Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.

En la nueva filosofía organizativa de RSE que se plantea para INDULOJA Cía. Ltda., es de vital importancia el involucramiento de los grupos de interés, es por ello que se debe trabajar conjuntamente con los stakeholder como una alternativa para mejorar las condiciones de operación, lo cual sirven para evaluar y gestionar los riesgos e impactos de sus actividades, el mantener un diálogo constante con los empleados y trabajadores, proveedores, clientes, distribuidores, consumidores y sociedad permite obtener información, la misma que permitirá mejorar la toma de decisiones de la empresa.

Las políticas planteadas y objetivos estratégicos están enfocados a fortalecer los compromisos entre la organización y sus públicos de interés, estos procesos deben de estar normados en el código de conducta de INDULOJA Cía. Ltda.

El éxito de INDULOJA Cía. Ltda., depende de las competencias y comprometimiento de sus empleados y trabajadores, así como de las condiciones en que estos desarrollan sus actividades, en un ambiente laboral que les permitan desenvolverse de mejor manera.

Para integrar a los empleados y trabajadores de la empresa hacia la RSE, se plantea algunas de las principales prácticas de la RSE a realizarse:

- Identificar las expectativas de los empleados con la organización, buscando mejorar la calidad de vida de su personal.
- Respetar la legislación vigente de los derechos laborales, constitucionales y normas internacionales de trabajo.
- Eliminar cualquier tipo de trabajo forzado.
- Asegurar la igualdad de oportunidades laborales para todos los servidores.
- Fomentar la lucha anticorrupción entre la plantilla y su reporte ante cualquier situación que se presente informar a la organización y a las autoridades de control.
- Fomentar prácticas ambientales amigables en los distintos procesos estratégicos de la organización.

Se plantea el compromiso de INDULOJA Cía. Ltda., al proceso de gestión de la RSE hacia sus proveedores, el cual debe extenderse a lo largo de la cadena de abastecimiento, estará normado en el código de conducta de la empresa. Para un correcto funcionamiento se plantea lo siguiente:

- Respetar la legislación vigente que regula el mercado, además de promover las prácticas justas de operación tales como la libre competencia.
- Trabajar y establecer en la normativa de la empresa el fomento de mecanismos para evitar la corrupción, alentando a las organizaciones a implementar prácticas anticorrupción.
- No aprovecharse del contexto social en el que desarrolla sus actividades.
- Promover la transparencia en las operaciones y movimientos.
- Promocionar la RSE a los proveedores involucrados.

Para llegar a un compromiso con los clientes y consumidores, es necesario que los intereses y expectativas de estos sean tomados en cuenta por la organización, para lo cual se sugiere algunas obligaciones a continuación:

- Mejorar la calidad de la información que se brinda a los clientes y consumidores acerca de los productos que provee y de la organización.
- Asegurar la calidad de los productos, para lo cual se debe innovar los procesos.
- No promover prácticas engañosas, injustas o que escondan información.
- Dar a conocer los precios totales y reales de sus productos ofertados.
- Transmitir a los consumidores los beneficios del uso adecuado de los productos.
- Fomentar en los clientes y consumidores el cierre del ciclo del producto, a través del reciclaje de los envases, envolturas, embalajes, entre otros.

5.4 Control

Con la finalidad de dar seguimiento y aportar al posterior cumplimiento de los indicadores planteados para diferentes stakeholder, se propone prácticas de RSE para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos, además de indicadores de medición, así como la definición de los indicadores para cada uno de los grupos de interés, a continuación se detallan los indicadores de cumplimiento para cada uno de ellos:

Tabla N° 19 Control de indicadores de cumplimiento para público interno, proveedores, consumidores y clientes

a. Indicadores de cumplimiento para público interno				
GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	Desarrollar herramientas para escuchar, estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos de la empresa.	Número de sugerencias presentadas por los empleados y trabajadores en el periodo establecido. Conocer el porcentaje de empleados que han recibido formación proporcionada por la organización.	Determinación de la participación de los empleados y trabajadores en la mejora continua de la empresa.
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Definir un programa que cuente con políticas enfocadas al desarrollo infantil de los hijos de sus empleados y trabajadores.	Medir la cantidad de campañas contra el trabajo infantil que la organización realiza a sus empleados y trabajadores.	Campaña de no trabajo infantil.
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Promover la creación de normativa interna, en la cual debe establecerse el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.	Medir cuantos casos de discriminación se presentó en la organización por equidad racial, se realiza una comparación por periodos.	Casos de discriminación por equidad racial.
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Fomentar el compromiso con la promoción de la equidad de género al interior de la empresa.	Conocer el número de talleres organizados por la empresa y desarrollados en el tema de la equidad de género y número de empleados y trabajadores que asistieron.	Capacitación en la promoción de la equidad de género.

b. Indicadores de cumplimiento para proveedores				
GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Establecer criterios de selección y evaluación de proveedores en función de los principios la Responsabilidad Social.	Medir del total de proveedores, el porcentaje de empresas, asociaciones proveedoras seleccionadas y evaluadas en función de la RSE.	Evaluación de proveedores.
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Impulsar políticas dirigidas a apoyar el desarrollo de los pequeños proveedores de la empresa.	Debe de constar en el la normativa interna de la empresa, cuantas capacitación a pequeño proveedores se promueven y el número de iniciativas emprendidas por año.	Desarrollo y formación de proveedores.
c. Indicadores de cumplimiento para consumidores y clientes				
GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Implementar una política de comunicación comercial con los consumidores y clientes.	Número de consumidores y clientes informados, periodicidad de la campaña informativa e inversión utilizada.	Comunicación comercial.
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Crear políticas dirigidas hacia la excelencia de la atención de los consumidores y clientes.	Conocer el número de talleres que fueron realizados en un periodo establecido, el número de empleados que se beneficiaron.	Atención a los consumidores y clientes.

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

Autor: Criollo Nole Wilson Miguel

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación consistió en realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de RSE, para lo cual se aplicó la encuesta de RSE ADEC-ETHOS al gerente de la misma, luego se procedió a recabar, ordenar y analizar la información obtenida, con base en los datos recabados se identificó y priorizo los stakeholder como son: los empleados y trabajadores, proveedores y distribuidores. Finalmente se propuso un modelo de gestión de Responsabilidad Social para la empresa INDULOJA Cía. Ltda., a continuación se detalla los resultados obtenidos:

- Luego de aplicar la encuesta de RSE ADEC- ETHOS al gerente de INDULOJA Cía. Ltda., y contrastar con la información obtenida de los grupos de interés priorizados y analizados, se determinó que existe desconocimiento respecto a las acciones que constituyen actividades de RSE, la confunden como una estrategia de publicidad y no como un compromiso voluntario con la sociedad, basado en el desarrollo social, económico y ambiental.
- Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al público interno, se determinó que la empresa en lo referente al dialogo y participación con sus grupos de interés, no cuenta con políticas que le permitan evaluar, acompañar y canalizar las sugerencias y críticas de sus empleados, además en lo referente al compromiso con el desarrollo infantil tampoco cuentan con un programa específico dirigido a los hijos de sus empleados y trabajadores, al igual que con la no discriminación y la equidad racial, sin embargo hay que resaltar que los empleados aseguran que nunca se agredido la dignidad de ellos, independientemente de su origen étnico, así mismo se evidencio que la empresa no promueve la equidad de género.
- Al revisar la información recabada de los proveedores, en cuanto a la selección, evaluación y asociación con ellos, estos aseguraron que la empresa cuenta con políticas y criterios para garantizar buenas relaciones entre la empresa y sus proveedores, aunque coinciden en que la empresa no elabora informes donde se evidencien sus prácticas de RSE, así mismo, en el procesos de negociación y en lo que se refiere al origen de las materias primas e insumos proporcionados por los proveedores, es importante recalcar, que los considera una parte importante de la operación de la empresa, de igual manera han identificado que promueve el comercio justo y también apoya la empresa generar oportunidad a los pequeños emprendimientos.

- Los distribuidores y clientes son considerados un stakeholder importante por parte de la empresa, al realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos, se observó que la selección, evaluación y asociación con los distribuidores, está enmarcada en la política de comunicación comercial, así mismo aseguran, que el material de comunicación destinado a los consumidores y clientes se actualiza siempre que es necesario, asumiendo de manera transparente la relación con este grupo de interés.
- Finalmente se puede concluir que la implementación de la propuesta de un modelo de gestión de Responsabilidad Social en la empresa INDULOJA Cía. Ltda., generará una ventaja comparativa frente a la competencia, al permitirle conocer de primera mano las expectativas e intereses de sus stakeholders para poder canalizar y dar respuesta de mejor manera a los distintos pedidos, por tanto se plantea establecer un modelo de comunicación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés, estimando que el resultado a obtener será el fortalecimiento de su imagen corporativa y reputación de la misma, ante sus stakeholders, lo cual le garantizará obtener la licencia social, que le permitirá seguir operando en el largo plazo y poder alcanzar un desarrollo sostenible.
- Para culminar es importante recalcar que para la ejecución de la propuesta planteada, no necesariamente implica cambiar o aplicar todas las actividades planeadas en el modelo de gestión de Responsabilidad Social de forma inmediata, sino más bien lo puede realizar de forma paulatina, sin embargo para que su implantación genere acciones positivas, es necesario un cambio de mentalidad corporativa, para lograr viabilizar las políticas necesarias para generar una cultura de valores dentro de la empresa y que vincule a sus grupos de interés y sociedad en general.

RECOMENDACIONES

Luego de la revisión del presente trabajo investigativo, se pueden llegar a las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere al gerente de INDULOJA Cía. Ltda., analizar y considerar la implementación de la propuesta de un modelo de gestión de Responsabilidad Social para la empresa planteado en el capítulo VI de la presente investigación.
- La gerencia y los directivos de la empresa deberían recibir una capacitación sobre RSE, con la finalidad de que cuenten con pleno conocimiento de esta herramienta y procedan a realizar paso a paso las acciones y prácticas que contribuyan en partida doble a la sociedad y a la empresa.
- Diseñar un modelo de comunicación bidireccional que le permita estar en constante contacto con sus grupos de interés y poder identificar las expectativas e intereses que poseen para poder dar solución en la medida de las posibilidades de la empresa.
- Definir programas que cuenten con políticas enfocadas al desarrollo infantil de los hijos de sus empleados y trabajadores, así mismo debe establecerse el compromiso con la no discriminación y promover la equidad independientemente del origen étnico.
- Fomentar el compromiso con la promoción de la equidad de género al interior de la empresa, para cual la empresa puede organizar e implementar talleres en el tema de equidad de género dirigido a sus empleados y trabajadores.
- Establecer criterios de selección y evaluación de proveedores en función de los principios la Responsabilidad Social, también debe de impulsar la empresa políticas dirigidas a apoyar el desarrollo de los pequeños proveedores.
- Implementar una política de comunicación comercial con los consumidores y clientes, así mismo debe pregonar la excelencia y profesionalismo en la atención a los consumidores y clientes.
- Finalmente al implementar las recomendaciones sugeridas, los resultados esperados futuros serán positivos, generando mayores beneficios a la empresa, creando competitividad y sostenibilidad a lo largo del plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abendaño, W. (05 de Mayo de 2013). Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 155.
2. AccountAbility. (2011). Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés (2011): Versión previa a la publicación. Madrid: Managing a Sustainable Business, S.L.U. Obtenido de <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SESenespanol.pdf>
3. AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. Barcelona: Nóos Instituto.
4. Aguilera, A., y Puerto, D. (Julio de 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Scielo Pensamiento y Gestión*(32). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>
5. Alvarado, A., y Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida y sus Efectos sobre la imagen y la Reputación: Una aproximación Desde el Modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21210802.pdf>
6. Bernal, A., y Rivas, L. A. (Diciembre de 2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*(4), 260. Obtenido de <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/337/337>
7. Capriotti, P., y Schulze, F. (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Barcelona: by Colección Libros de la Empresa EXECUTIVE Business School. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Libro_RSE.pdf
8. Castello, I. y. (2009). De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE. Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona. Obtenido de http://www.academia.edu/878610/De_la_gesti%C3%B3n_del_riesgo_a_la_empresa_ciudadana_los_estadios_de_evoluci%C3%B3n_de_la_RSE
9. CEOE CEPYME CANTABRIA . (2011). La Responsabilidad Social. Cantabria: CEOE CEPYME Cantabria. Obtenido de http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf

10. Clarkson, M. (1995). Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-110. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf>
11. Correa, M. E., Flynn, S., y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en America Latina: una visión empresarial Naciones Unidas: United Nations Publicaciones.*
12. FORÉTICA. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Obtenido de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/dialogo_grupos_interes_foretica.pdf
13. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.E.+\(1984\).+Strategic+Management:+A+stakeholder+approach+\(p.+46\).+Boston:+Pitman&ots=6-kjE6S6QJ&sig=47c4-klmGR2yM7uLwbwFom9fXos#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.E.+(1984).+Strategic+Management:+A+stakeholder+approach+(p.+46).+Boston:+Pitman&ots=6-kjE6S6QJ&sig=47c4-klmGR2yM7uLwbwFom9fXos#v=onepage&q&f=false)
14. Friedman, M. (1966). *Capitalismo y Libertad.* Madrid: Ediciones Rialp.
15. Garcia, F. N. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
16. Global Reporting Initiative. (01 de 04 de 2017). *Global Reporting Initiative.* Obtenido de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
17. González, M. (2004). *El Porqué de la Responsabilidad Social Corporativa.* Obtenido de http://www.raicolombia.com/es/administrador/upload/noticias/nuestros_servicios/responsabilidad/ElporquedelRSE.pdf
18. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México D. F.: Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. Obtenido de https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
19. InnovaRSE. (2010). *Guía para la realización de diagnósticos RSE en PYMES de Navarra. Metodología InnovaRSE.* Pamplona: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. Obtenido de <http://www.mas->

- business.com/docs/guia_diagnostico.pdf²⁰. Instituto ETHOS. (2017). *Instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social*. Obtenido de <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WboEuLLyJlU>
21. International Social accountability. (2017). *SA 8000 Standard*. Obtenido de <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>
 22. Jiménez, R. (2010). *Problema científico, población y muestra. Revisión de conceptos y ejemplos*. Cuba. Cardiovasc. Sección Metodología de la Investigación. pág. 11.
 23. Krick , T., Forstater, M., Monaghan, P., y Sillanpää, M. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholder. Manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés. Stakeholder Research Associates, 13. Obtenido de <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>
 24. Madrigal, P. (3 de diciembre de 2013). La Comunicación Institucional Ante el Reto de la Responsabilidad Social. *Redmarka*, 1(11), 20-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4616661.pdf>
 25. Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholders y contituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Obtenido de 21. Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholders y contituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
 - 26 Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
 27. Raufflet, E. L. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Distrito Federal, México: Pearson.
 28. Rivera, H. A., y Malaver, M. N. (2011). *La organización: los stakeholders y la Responsabilidad Social*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
 29. Sierra, B. (1995). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid. 705 p.
 30. Sandhusen L. Richard, *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, (2002), Pág. 229.

31. Viteri, J., y Jácome, M. (08 de Agosto de 2011). La Responsabilidad Social Como Modelo de Gestión Socialmente Responsable 94. Revista EÍDOS, 94(100), 2-4. Obtenido de <https://www.ute.edu.ec/posgrados/eidos4/art-13.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1 Instrumento de valoración (encuesta) de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC- ETHOS aplicada al gerente de INDULOJA Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL
La Universidad Católica de Loja
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

Estimado(a), el presente es una herramienta para identificar las prácticas de responsabilidad social en las empresas; por lo que le solicitamos se sirva marcar en los casilleros respectivos el cumplimiento en cada uno de los ámbitos señalados. Esta información se la utilizará únicamente con fines académicos.

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ADEC- ETHOS

Preguntas introductorias

PREGUNTA	Sí	No
¿Conoce qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)		
¿ Aplica la RSE en su empresa		

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

• **Indicador 1. Compromisos éticos**

La empresa	Sí %	No %
4.7. Tiene explicitada su misión y visión	14,28	
4.8. En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.		14,28
4.9. En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa.	14,28	
4.10. La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente.		14,28
4.11. La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales.	14,28	
4.12. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés	14,28	
4.13. La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa	14,284	
TOTAL (7 practicas = 100%)	71,44	28,56

Relaciones transparentes con la sociedad

- **Indicador 2. Relaciones con la competencia**

	Sí %	No %
5.1. Los principios relacionados a la competencia leal constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	16,66	
La empresa:		
5.2. Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su sitio de Internet, de material institucional, del informe anual etc.).		16,66
5.3. Posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios.	16,7	
5.4. Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores.		16,66
5.5. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por algún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.		16,66
5.6. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales/judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		16,67
TOTAL (6 practicas = 100%)	33,36	66,64

- **Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (stakeholders)**

	Sí %	No %
6.1. Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.	50	
6.2. Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas.		50
TOTAL (2 practicas = 100%)	50	50

- **Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad**

	Sí %	No %
7.1. Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	25	
7.2. Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	25	
7.3. La empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía Internet.		25
7.4. Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa.		25
TOTAL (4 practicas = 100%)	50	50

2. PÚBLICO INTERNO

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

	Sí %	No %
8.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.		33,33
8.2. La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		33,33
8.3. La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		33,34
TOTAL (3 practicas = 100%)		100

Respeto al individuo

- **Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil**

	Sí %	No %
9.1. Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.		16,66
9.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	16,66	
9.3. Tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.		16,66
9.4. Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	16,7	
9.5. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.		16,66
9.6. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.		16,66
TOTAL (6 practicas = 100%)	33,36	66,64

- **Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial**

	Sí %	No %
10.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	25	
10.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	25	
10.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.		25
10.4. La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agreden la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	25	

TOTAL (4 practicas = 100%)	75	25
-----------------------------------	-----------	-----------

- Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género**

	Sí %	No %
11.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	16,66	
11.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	16,7	
11.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		16,66
11.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.		16,66
11.5. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.		16,66
11.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.		16,66
TOTAL (6 practicas = 100%)	33,36	66,64

3. MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las futuras generaciones

- Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental**

	Sí %	No %
12.1. Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		16,66
12.2. Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.		16,66
12.3. Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.		16,66
12.4. Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados		16,66
12.5. Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)	16,66	
12.6. Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.	16,7	
TOTAL (6 practicas = 100%)	33,36	66,64

- Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental**

	Sí	No
--	-----------	-----------

	%	%
13.1. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.		50
13.2. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)		50
TOTAL (2 practicas = 100%)	0	100

Gerenciamiento del impacto ambiental

- **Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios**

	Sí %	No %
14.1. Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		50
14.2. Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.		50
TOTAL (2 practicas = 100%)	0	100

- **Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos**

La empresa:	Sí %	No %
15.1. Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	16,66	
15.2. Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.		16,66
La empresa posee un sistema de monitoreo para:		
15.3. El aumento de la eficiencia energética.		16,66
15.4. La reducción del consumo de agua.	16,7	
15.5. La reducción de generación de residuos sólidos.		16,66
15.6. La reducción de emisión de CO ₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.		16,66
TOTAL (6 practicas = 100%)	33,36	66,64

4. PROVEEDORES

Selección, evaluación y asociación con proveedores

- **Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores**

La empresa:	Sí %	No %
16.1. Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	9,09	
16.2. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación de contratos por conductas no éticas de estos.	9,09	
16.3. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectas.	9,09	

16.4. Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general.		9,09
16.5. Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.	9,09	
16.6. Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva.		9,09
16.7. Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		9,09
16.8. Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.		9,09
16.9. Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		9,09
16.10. Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	9,09	
16.11. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos de robo de carga.	9,1	
TOTAL (11 practicas = 100%)	54,55	45,45

- **Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores**

La empresa:	Sí %	No %
17.1. Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).	25	
17.2. Apoya a organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo.	25	
17.3. Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).	25	
17.4. Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.		25
TOTAL (4 practicas = 100%)	75	25

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

- **Indicador 15. Política de comunicación comercial**

La empresa:	Sí %	No %
18.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer	16,66	

más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.		
18.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	16,66	
18.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	16,7	
18.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable		16,66
18.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		16,66
18.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		16,66
TOTAL (6 practicas = 100%)	50,02	49,98

- **Indicador 16. Excelencia de la atención**

	Sí %	No %
19.1. La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		9,09
La empresa:		
19.2. Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	9,09	
19.3. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	9,09	
19.4. Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	9,09	
19.5. Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	9,09	
19.6. Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	9,09	
19.7. Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	9,1	
19.8. Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.		9,09
19.9. Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.		9,09
19.10. Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.		9,09
19.11. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.		9,09
TOTAL (11 practicas = 100%)	54,55	45,45

- **Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios**

La empresa:	Sí %	No %
20.1. Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	20	
20.2. Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.		20
20.3. Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.		20
20.4. Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.		20
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
20.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).		20
TOTAL (5 practicas = 100%)	20	80

6. COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

- **Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno**

La empresa:	Sí %	No %
21.1. Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.	7,14	
21.2. Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno, contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores.		7,14
21.3. Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.	7,14	
21.4. Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).	7,14	
21.5. Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, el mayor número de personas del lugar, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.		7,14
21.6. Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente.	7,14	
21.7. Concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimiento y prácticas tradicionales de la comunidad donde actúa.	7,14	
21.8. Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno.		7,14

21.9. En caso de que actúe en regiones que lindan con comunidades y reservas indígenas, la empresa posee políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas tradicionales de las poblaciones nativas.		7,14
En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:		
21.10. Exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual etc.).		7,14
21.11. Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos.		7,14
21.12. Interferencia en sistemas de comunicación.		7,14
21.13. Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones.		7,14
21.14. Otros motivos.		7,18
TOTAL (14 practicas = 100%)	35,7	64,3

Acción Social

- **Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social**

La empresa:	Sí %	No %
22.1. Incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.		16,66
22.2. Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones.	16,7	
22.3. Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social.		16,66
22.4. Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo		16,66
22.5. Optimiza el impacto de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos.		16,66
22.6. Tiene procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño.		16,66
TOTAL (6 practicas = 100%)	16,7	83,3

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia política

- **Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas**

La empresa:	Sí %	No %
23.1. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura.	33,34	
23.2. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de		33,33

promover la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.		
23.3. Desarrolla actividades eventuales de capacitación para sus empleados, enfocadas en la educación cívica, abordando derechos y deberes.		33,33
TOTAL (3 practicas = 100%)	33,34	66,66

- **Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima**

La empresa:	Sí %	No %
24.1. La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.		33,34
24.2. Prevé medidas punitivas a los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del poder público.	33,33	
La empresa, sus directivos y/o colaboradores:		
24.3. Han sido mencionados en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado en algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos.	33,33	
TOTAL (3 practicas = 100%)	66,66	33,34

Liderazgo social

- **Indicador 22. Liderazgo e influencia social**

La empresa:	Sí %	No %
25.1. Interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejoría de la cualificación de la mano de obra del sector en el que actúa.		25
25.2. Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.	25	
25.3. Promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país/mercado/empresariado/sociedad.	25	
25.4. Ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento	25	
TOTAL (4 practicas = 100%)	75	25

- **Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales**

La empresa:	Sí %	No %
26.1. Adopta o desarrolla alianza con organismos públicos con los objetivos de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, la salud y/o la infraestructura, erradicar el trabajo infantil y/o el trabajo forzado, incentivar la generación de renta y/o de empleo, promover seguridad alimentaria etc.		33,33
26.2. Patrocina programas públicos o privados de becas escolares.		33,33
26.3. Procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores		

condiciones para la comunidad.		
TOTAL (3 practicas = 100%)	33,34	

Fuente: INDULOJA Cía. Ltda., 2017.

gAutor: Criollo Nole Wilson Miguel