



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo multistakeholder para las panificadoras de
la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Espinoza Olmedo, Rosa Eugenia

DIRECTORA: Ramón Jaramillo, Sandra Elizabeth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>

Loja, mayo del 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Sandra Elizabeth Ramón Jaramillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: **Diseño de un modelo multistakeholder para las panificadoras de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, 2017.** realizado por **Rosa Eugenia Espinoza Olmedo** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2018

f.

Directora: Mgtr. Sandra Elizabeth Ramón Jaramillo

Cédula: **1103492201**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Rosa Eugenia Espinoza Olmedo** declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo multistakeholder para las panificadoras de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, 2017, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo la Mgtr. Sandra Elizabeth Ramón Jaramillo 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.

Autora: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Cédula: **0702298720**

DEDICATORIA

Con mucho amor y afecto dedico este trabajo:

A mis queridos padres Jorge Espinoza V. (+) y Lupe Olmedo T., gracias por inculcarme principios y valores que los cultivo cada día para ser mejor.

A mi amado esposo Joseph Cueva G. por ser mi compañero y amigo de la vida; a nuestros hijos Paula Alejandra, María José y Wilton José Cueva Espinoza que son nuestra mayor bendición.

A todos mis apreciados familiares por alentarme a cumplir con nuevas metas y seguir creciendo juntos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus constantes bendiciones y por haberme permitido vivir esta etapa tan gratificante en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, y de manera especial a la Mgtr. Sandra Ramón Jaramillo, Directora de Tesis por su apoyo permanente, tiempo, paciencia y generosidad como guía en este trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.	5
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO DEL MODELO MULTISTAKEHOLDER.....	9
2.1. Antecedentes del modelo multistakeholder.	10
2.2. Autor del modelo multistakeholder y su aporte al área empresarial.....	12
2.3. Explicación del modelo multistakeholder.....	13
2.3.1. Modelo multistakeholder de RSE para pymes.....	13
2.3.2. Objetivos del modelo.....	14

2.3.3.	Partes del modelo multistakeholder.....	15
2.3.3.1.	<i>Estrategias de RSE</i>	15
2.3.3.2.	<i>Políticas de responsabilidad social empresarial.</i>	16
2.3.3.3.	<i>Prácticas de responsabilidad social empresarial.</i>	16
2.3.3.4.	<i>Memoria de responsabilidad social empresarial</i>	17
2.4.	Usos y aplicaciones del modelo multistakeholder.....	17
2.4.1.	Las fases de aplicación del modelo.....	17
2.4.2.	Uso del modelo.	18
2.4.3.	Utilización de indicadores para la gestión de la RSE.....	18
CAPITULO III ESTUDIO DE CAMPO.....		20
3.1.	Diseño de la investigación.....	21
3.2.	Métodos.	21
3.3.	Población.	21
3.3.1.	Marco muestral	22
3.4.	Técnicas e instrumentos de investigación	23
3.5.	Análisis e interpretación de resultados.	23
3.5.1.	Resultados de trabajadores.....	23
3.5.2.	Resultados de proveedores.....	27
3.5.3.	Resultados de clientes.	29
3.5.4.	Relación con la comunidad.	33
3.5.5.	Resultados de la administración.....	35
3.5.6.	Resumen de Resultados.....	36
3.6.	Discusión de resultados.	36
CAPITULO IV PROPUESTA DE MODELO MULTISTAKEHOLDER.....		38
4.1.	Análisis del sector de panaderías en la ciudad de Piñas.....	39
4.2.	Modelo de multistakeholder aplicado a las panaderías de la ciudad de Piñas.....	40

4.2.1.	Antecedentes.....	40
4.2.2.	Presentación del modelo multistakeholder aplicado a las panaderías de la ciudad de Piñas.....	41
4.2.2.1.	<i>Estrategias de RSE para los stakeholders.</i>	43
4.2.2.2.	<i>Políticas de responsabilidad social.</i>	46
4.2.2.3.	<i>Prácticas: Acciones para los trabajadores - Grupo de interés.</i>	46
4.2.2.4.	<i>Buenas prácticas con proveedores locales.</i>	56
4.2.2.5.	<i>Responsabilidad sobre productos.</i>	57
4.2.2.6.	<i>Retención y fidelización del cliente.</i>	67
4.2.2.7.	<i>Relación con la comunidad.</i>	71
	CONCLUSIONES.....	72
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	74
	ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Población de los grupos de interés - stakeholders	77
Tabla 2.	Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	77
Tabla 3.	Absentismo laboral	77
Tabla 4.	Formación de trabajadores	78
Tabla 5.	Conciliación de la vida laboral y personal	78
Tabla 6.	Condiciones y medida de tiempo de pago	78
Tabla 7.	Buenas prácticas con proveedores locales	79
Tabla 8.	Satisfacción del cliente	79
Tabla 9.	Responsabilidad sobre productos	80
Tabla 10.	Retención y fidelización del cliente	80
Tabla 11.	Impacto por marketing social	80
Tabla 12.	Responsabilidad comunicativa del producto	81
Tabla 13.	Relación con la comunidad	81
Tabla 14.	Premios y distinciones por actuación responsable	81

Tabla 15.	Valor económico generado	82
Tabla 16.	Responsabilidad comunicativa del producto	82
Tabla 17.	Resumen de las dimensiones	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Componentes del modelo multistakeholder de RSE para pymes	14
Figura 2.	Diagrama descriptivo del modelo	15
Figura 3.	Las tres fases de aplicación del modelo	18
Figura 4.	Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	24
Figura 5.	Absentismo laboral	25
Figura 6.	Formación de trabajadores	26
Figura 7.	Conciliación de la vida laboral y personal	26
Figura 8.	Condiciones y medida de tiempo de pago	27
Figura 9.	Buenas prácticas con proveedores locales	29
Figura 10.	Satisfacción del cliente	30
Figura 11.	Responsabilidad sobre productos	31
Figura 12.	Retención y fidelización del cliente	31
Figura 13.	Impacto por marketing social	32
Figura 14.	Responsabilidad comunicativa del producto	33
Figura 15.	Relación con la comunidad	34
Figura 16.	Premios y distinciones por actuación responsable	34
Figura 17.	Valor económico generado	35
Figura 18.	Responsabilidad comunicativa del producto	36
Figura 19.	Modelo multistakeholder.	41
Figura 20.	Modelo multistakeholder aplicado a panaderías	42
Figura 21.	RSE para los stakeholders	43
Figura 22.	Rediseño de panadería	47
Figura 23.	Instalaciones de la panadería	48
Figura 24.	Plano 3D (vista superior 1)	49
Figura 25.	Plano 3D (vista superior 2)	50
Figura 26.	Plano 3D (Vista 3d de cada departamento de cada área de la panadería)	51
Figura 27.	Aseo personal	52

Figura 28. Lavado de manos	53
Figura 29. Botiquín de emergencia	54
Figura 30. Falta de volumen	60
Figura 31. Exceso de volumen y mal aspecto	61
Figura 32. Falta de color y falta de brillo en la miga	62
Figura 33. Defectos en el granulado y envejecimiento del pan	63
Figura 34. Grietas en la corteza	64
Figura 35. Ampollas en la corteza grumos en la miga	65
Figura 36. Logotipo	67
Figura 37. Slogan	68
Figura 38. Sitio web página principal	68
Figura 39. Sitio web galería	69
Figura 40. Sitio web sobre nosotros	70
Figura 41. Sitio web contacto	70

RESUMEN

El diseño de un modelo multistakeholder basado en las buenas prácticas administrativas–operativas permitirá a las panificadoras de Piñas el mejoramiento de su gestión. La investigación se orientó a evaluar la situación actual en la que se encuentran estos negocios y a la identificación de los beneficios comerciales, con el fin de alcanzar óptimos rendimientos, manteniéndose sostenibles en el tiempo. Estas organizaciones presentan dificultades para alcanzar un desarrollo sostenible debido a que no emplean estrategias enfocadas a mejorar la gestión entre los clientes internos y externos. La responsabilidad social empresarial como adopción de las buenas prácticas empresariales, impulsa una administración más responsable que permite controlar y dirigir la empresa mediante la optimización de los recursos corporativos. En la investigación se emplea el enfoque cuantitativo para obtener información y lograr los objetivos planteados. Esta modalidad de estudio explica las causas y efectos del problema. Las variables observadas fueron tratadas de manera numérica mediante la adopción de la encuesta, enfocada a obtener datos sobre la situación que presentan las panificadoras referentes a la RSE, determinando falencias en la gestión administrativa, siendo necesario aplicar estrategias que optimicen las condiciones laborales.

PALABRAS CLAVES: Modelo multistakeholder - buenas prácticas – responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

The design of a multistakeholder model based on good administrative - operative practices will allow Piñas bread makers to improve their management. The research was aimed at assessing the current situation in which these businesses are located and the identification of commercial benefits to achieve optimal performance, remaining sustainable over time. These organizations present difficulties to reach a sustainable development because they do not employ directed strategies to improve the management between the internal and external clients. The social responsibility as adoption of the good business practices, promotes a more responsible administration that allows to control and direct these businesses by establishing a better use of the corporate resources. In the research, we use the quantitative approach to obtain information and achieve the objectives set. This type of study explains the causes and effects of the problem. The observed variables were treated numerically by adopting the survey, aimed at obtaining data on the situation presented by the bread makers regarding RSE, determining shortcomings in administrative management. Being necessary to apply strategies that optimize their working conditions.

KEYWORDS: Multistakeholder model - good practices - corporate social responsibility.

INTRODUCCIÓN

La oferta que brindan los panificadores de Piñas va dirigida a un mercado cada vez más exigente, como consecuencia se requiere ser más competitivo en la calidad del producto, en el servicio, la imagen y la organización interna del negocio. Las buenas prácticas de gestión de servicios para el sector panificador nacen como respuesta a una demanda que cada día requiere satisfacción de necesidades al consumo del producto; se convierte en un pilar a la calidad, con elementos intangibles que aseguran una adecuada gestión de la administración.

La práctica de los conceptos, técnicas y procedimientos en los negocios panificadores fortalecen la competitividad, incrementan la productividad y mejoran el posicionamiento de la imagen. La deficiente gestión administrativa y operativa del sector panificador tiene consecuencias negativas al incrementar los recursos que se utilizan en la elaboración del producto, como son insumos de materia prima. Además, la falta de acciones para comercialización del pan dentro de un mercado más amplio, contribuye al no desarrollo empresarial.

El diseño de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, relaciona las variables observadas en el estudio. El tipo de investigación empleado es el documental - bibliográfico y de campo, con el fin de identificar las causas que originan la aplicación de un modelo multistakeholder para las pymes panificadoras de la ciudad de Piñas. La estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) se basa en una gestión encaminada a cumplir las expectativas de los grupos de interés, que, bajo el modelo multistakeholder logren objetivos corporativos y sociales.

Por lo que, el presente estudio se propone diseñar un modelo multistakeholder basado en las buenas prácticas administrativas – operativas que permitan a las panificadoras de Piñas el mejoramiento de la gestión empresarial, el mismo que está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Diseño de la investigación: Se considera el planteamiento del problema, causas y efectos que lo originan; su justificación desde su aplicación práctica y consecuencias en la administración, empleados, proveedores y clientes de las panificadoras; por último, se plantean los objetivos que orientan la investigación.

Capítulo II. Marco teórico del modelo multistakeholder: Está referido a sus antecedentes, su autor y el aporte al área empresarial. Se presenta una explicación de los indicadores en los

impactos económicos, sociales, y medioambientales de cada uno de los grupos de stakeholders, uso y aplicaciones del modelo.

Capítulo III. Estudio de campo: Se relaciona al planteamiento del diseño de la investigación, el método empleado, la población y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. Además, se analizan e interpretan los resultados de los diferentes grupos de interés, las dimensiones e indicadores de las variables.

Capítulo IV. Propuesta de modelo multistakeholder. Se considera la solución del problema, presenta las estrategias de RSE que van dirigidas al compromiso de los stakeholders, las políticas que orientan a los grupos de interés, sus prácticas y resultados.

CAPÍTULO I.
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En la ciudad de Piñas existen varias actividades productivas que forman el sector económico, dentro de las que se encuentra el sector panificador, compuesto por alrededor de 20 microempresas que se dedican a esta actividad, en la que, por ser negocios familiares laboran entre tres y seis personas. Esta actividad es el soporte económico de muchos hogares, representa esfuerzo y perseverancia, generando así fuentes de trabajo para personas cuyo único recurso, son sus manos y el trabajo tenaz.

Una serie de factores limita el crecimiento rentable de estos establecimientos a causa de una deficiente gestión administrativa y operativa que se traduce, entre otras cosas, en procesos rudimentarios de panificación que causan el desperdicio de la harina, el agua y alto costo de la electricidad. Otro factor que impide el mejoramiento de la capacidad competitiva en el mercado es la inexistencia de herramientas tecnológicas en la gestión administrativa, operativa y mercantil, como es el no uso de las redes sociales para mercadear el producto y localizar ofertas competitivas de insumos. El sector panificador de Piñas desaprovecha todo el potencial de un mercado que crece constantemente y en el que podrían aprovecharse las economías de escala para aumentar los ingresos a través de las ventas. Estas pymes parecen no haber comprendido la importancia de la revolución digital y su contribución al éxito de los negocios.

Al desaprovechamiento de recursos tecnológicos se une a la ausencia de una capacitación adecuada y permanente en materia específica de la panificación y en los elementos adicionales en base a los que un negocio opera con eficacia, esto es la gestión, la contabilidad, el marketing y la comunicación. Estas deficiencias impiden a los empresarios panificadores tener un claro entendimiento del significado de la visión, la misión, los valores y la planificación para el crecimiento de negocios.

La impericia en el manejo de cuentas operativas por la inexistencia de un sistema contable adecuado coloca a estos negocios en el ejercicio de prácticas contables improcedentes e inexactas que impide cuantificar con exactitud valores monetarios de las ventas, costos, ingresos netos y rentabilidad, sin cuya información resulta difícil crecer y ser competitivos. Finalmente, la inexistencia de manuales funcionales y operacionales que orienten a administradores y trabajadores en prácticas organizacionales y operativas diarias impide que la producción se desarrolle con la rigurosidad que requiere el desafío competitivo.

1.2. Justificación.

Existe actualmente un consenso generalizado de que el éxito de los negocios, incluido el de las pymes, depende del ejercicio de las buenas prácticas empresariales, que son las que viabilizan el desempeño eficaz dentro de la empresa y una adecuada gestión competitiva en un mercado cada vez más exigente en el que el triunfo corresponde a quienes satisfacen plenamente a sus clientes y mantienen un adecuado ambiente organizacional, funcional y laboral en el ámbito interno. Tales prácticas empresariales generan un clima de confianza entre los trabajadores, los proveedores, los clientes, el estado (el SRI, por ejemplo) y las entidades del sistema financiero, de cuya asistencia crediticia se pueden beneficiar para impulsar el crecimiento.

El estudio, análisis y aplicación de las buenas prácticas empresariales permite a las panaderías de Piñas mejorar el rendimiento general de sus actividades en materia de calidad de sus productos y servicios, la fijación de precios más atractivos aceptados por los clientes satisfechos, la diversificación de oferta, el mejoramiento de sus sistemas de comercialización, y la obtención de una rentabilidad adecuada que garantiza el crecimiento y la perdurabilidad de estos negocios familiares.

El objetivo de la presente investigación es identificar los problemas que enfrentan estas pymes y analizar cuales podemos solucionarlos con las buenas prácticas empresariales y crear las condiciones para su desarrollo sostenido y rentable, con capacidad para rendir beneficios a propietarios, trabajadores, clientes y la sociedad toda. Pues, el éxito de los pequeños negocios es parte importante del crecimiento de la economía local y nacional, la creación de fuentes de trabajo y el bienestar de la población. La adopción de un modelo multistakeholder de buenas prácticas empresariales arrojará resultados positivos y más transparentes en las áreas de la producción panificadora, la comercialización y la rentabilidad.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo multistakeholder basado en las buenas prácticas administrativas-operativas mediante el estudio sistemático que permita a las panificadoras de Piñas el mejoramiento de la gestión administrativa empresarial.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Evaluar la situación actual en la que se encuentran las panificadoras de Piñas.
- Identificar los beneficios comerciales para las pymes con el fin de alcanzar óptimos rendimientos, manteniéndose sostenibles en el tiempo.
- Proponer un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo en las pymes con el fin de mejorar la gestión administrativa con responsabilidad social.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO DEL MODELO MULTISTAKEHOLDER

2.1. Antecedentes del modelo multistakeholder.

Con la idea de conciliar la eficacia empresarial con la responsabilidad social han surgido modelos como el multistakeholder que combina estos dos conceptos en uno solo de responsabilidad social empresarial (RSE), cuyo objetivo, entre otros, es propiciar la colaboración y una más activa participación de los distintos grupos de interés relacionados con las empresas (Bajo & Villagra, 2013)

Tal responsabilidad social empresarial se ha transformado en un imperativo económico y social después de las experiencias negativas que ha causado en la sociedad fenómenos económico-empresariales; como las fusiones y adquisiciones, los escándalos financieros y contables, los estragos de las burbujas bursátiles e inmobiliarias y el impacto medio ambiental. Muchos de estos fenómenos desembocaron en consecuencias negativas como quiebras bancarias y empresariales, crisis económicas nacionales y regionales, prácticas laborales discriminatorias, violación de derechos humanos, exclusión social, violencia y pobreza (Belaustegui, 2004)

El premio Nobel Gary Becker (2014), criticaba que las empresas no habían asumido responsabilidades más allá de tratar de maximizar el valor de las acciones o cumplir con sus contratos y compromisos económicos, manteniéndose al margen de objetivos sociales nobles (Becker, 2014)

Canessa & García (2005) manifiesta que distintos autores, han criticado la falta de una definición precisa del significado de la RSE. Así, Davis (1960) la concebía como una idea nebulosa sujeta a distintos significados; Sethi (1975) se quejaba de que ha perdido su significado y Stemberg (1994), la proyectaba como un concepto ambiguo y vacío de contenido. Fisher (2004) atribuía esta situación a la inexistencia de un consenso sobre su significado (Canessa & García, 2005)

Pees (2007) considera que al no existir un consenso sobre el significado de la RSE varios autores la han definido desde el área de la ética de los negocios, como ha sido el caso de Carrol (1979), quien la definía como: “La integración de las diferentes responsabilidades parciales que debe asumir la empresa para lograr su óptimo desempeño”, o la de Robin y Reidenbach (1987) para quienes la RSE es: “El conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados que se refieren al impacto de la empresa en el bienestar de la sociedad”. Aunque se puede establecer una definición que direcciona a la responsabilidad social como una parte sustancial del contrato social. (Pees Boz, 2007)

Según la asociación española de contabilidad y administración de empresas - AECA, la RSE se refiere a como las empresas se comprometen voluntariamente a participar en el desarrollo de la comunidad y la preservación del medio ambiente (AECA, 2004)

Después de tantas conceptualizaciones bastante ambiguas, un cuerpo de doctrina creado para el efecto catalogó a la RSE como un contrato social destinado a satisfacer las expectativas que la sociedad focaliza en las empresas en materias legales, económicas, éticas, medioambientales y filantrópicas que definen su responsabilidad social, equilibrando los intereses de todas las personas y grupos sociales con que las empresas interactúan (Minichilli, 2004)

El enfoque multistakeholder integra los objetivos de proyección social a la estrategia corporativa de las empresas como parte de lo que Freeman llama “modelo de gobierno corporativo socialmente responsable”, en el que las responsabilidades empresariales con los diferentes stakeholders son inseparables y de cumplimiento simultáneo, puesto que, ninguna de aquellas obligaciones tiene más importancia que las demás (Koontz & Weihrich, 2007)

Así, la noción de crecimiento sostenible de las empresas queda vinculada a la doctrina de RSE y el cumplimiento de sus distintas responsabilidades sociales. De este modo, el concepto de maximización del valor de la empresa capitalista es reemplazado por la doctrina de crecimiento sostenible propugnada por el modelo stakeholder que subyace en la concepción multistakeholder, que implica la existencia de un contrato social entre la empresa y sociedad en la que se desenvuelve (Palenzuela, 2008)

Este modelo stakeholder se trata de un enfoque en que los gestores empresariales ejercen su actividad conciliando los intereses de todos los stakeholders, buscando el progreso económico y social de la comunidad y la protección del medio ambiente, es decir asumiendo un ejercicio efectivo de responsabilidad social.

Siendo uno de los modelos de responsabilidad social más participativos, el modelo multistakeholder es perfectamente aplicable en el sector panificador de Piñas, no solo para garantizar la satisfacción de su clientela, de sus trabajadores y de sus proveedores, sino para impulsar en estas pymes un crecimiento sano y sostenible, en armonía con su contribución al desarrollo social y la preservación medioambiental.

2.2. Autor del modelo multistakeholder y su aporte al área empresarial.

El desarrollo de una estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) deberá basarse en una gestión capaz de abarcar todas las actividades relacionadas con la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, que bajo el modelo multistakeholder no se limita solo a las relaciones con sus empleados, clientes, proveedores o inversionistas, sino que se proyecta hacia otros estamentos de la sociedad y a la necesidad de preservar el medio ambiente (Organización de la Naciones Unidas ONU, 2012)

Este cambio de paradigma en la gestión empresarial, es decir la proyectada más allá de sus confines netamente empresariales, comienza a desarrollarse en 1983 bajo una perspectiva estratégica como garantía del éxito organizacional perdurable. En su artículo "Strategic Management: A stakeholder approach" Vicente, Balderas, & Tamayo (2007) determinan que R. Edward Freeman, considerado el padre de la teoría de los grupos de interés o stakeholders, asignó pioneramente a este tipo de relaciones una importancia estratégica, considerando a la gestión no solo como un ejercicio destinado a satisfacer los intereses de los propietarios o accionistas (shareholders), sino los de todos los sectores o grupos que se ven afectados o pueden afectar al desempeño y al desarrollo organizacional (Stakeholders) (Vicente, Balderas, & Tamayo, 2007)

De este modo las empresas no deberían centrarse solo en los intereses de quienes controlan la organización (propietarios, inversores y accionistas) sino en las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos que solo inspiraban una atención de manera tangencial. Incorporar esos intereses y demandas de aquellos otros grupos a la estrategia empresarial se ha convertido, según Freeman, en una de las más poderosas herramientas para lograr un crecimiento sostenible y un posicionamiento social aceptable de las empresas, sobre todo cuando en el actual contexto socioeconómico se destacan la transparencia, la comunicación y el diálogo como valores apreciados (Correa & Puerta, 2010)

Integrar a la estrategia las preocupaciones, necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés es la respuesta que las empresas con RSE han adoptado para garantizar un desarrollo sostenible, teniendo claro que sin tomar en cuenta esas necesidades no es posible la RSE como fundamento del éxito empresarial (Vilanova & Dinarès, 2009)

Tal éxito provendrá de las acciones y la metodología que desarrolla la gestión de los stakeholders, integrándolas a sus operaciones económico-comerciales, que no solo que se minimizan los riesgos, sino que se generan ventajas competitivas al promover el aprendizaje

y la innovación y al mejorar la reputación de la empresa. La creación de un modelo apto para tal integración y formalización del desempeño con RSE garantizará el éxito de la estrategia.

2.3. Explicación del modelo multistakeholder.

El modelo multistakeholder tiene como propósito contribuir a que las empresas panificadoras de la ciudad de Piñas, gestionen sus actividades con responsabilidad social empresarial, para tal iniciativa se plantean indicadores económicos, sociales y medioambientales para cada uno de los grupos de stakeholders, tal como se describe a continuación.

2.3.1. Modelo multistakeholder de RSE para pymes.

Las pymes, que constituyen el 99 por ciento de los establecimientos empresariales en el Ecuador, según el censo nacional económico de 2010, son las más fácilmente adaptables a los cambios que se producen en el mercado y con ello son las que contribuyen a la consolidación del sistema productivo nacional y a la generación de empleo. Al contar con una estructura organizacional sencilla, son las que más fácilmente pueden atender las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores y hacer concesiones cuando sean solicitadas por el cliente (Araque J., 2012)

En contraste, precisamente por ser las pymes organizaciones pequeñas, su proceso administrativo es defectuoso, carente de planificación y de un adecuado control de sus propias actividades, dependiendo la gestión más de las habilidades personales del gestor que de la existencia de una administración organizada (Torres, 2007)

Aunque existen muchas propuestas para la aplicación de la RSE, el modelo multistakeholder se destaca por tomar en cuenta las peculiaridades de las pymes y su vinculación con los principales grupos de stakeholders, enumerando los factores clave que garantizan la RSE. Se trata de un modelo que en el caso de España ha ido siendo perfeccionado a partir de su implementación en 2007 en 15 pymes españolas que fueron sometidas a un proceso comparativo entre la propuesta teórica y su aplicabilidad real, lo que permitió introducir los adecuados cambios evolutivos y su aplicación efectiva en la actualidad (Suanzes, 2014)

Sin embargo, no todas las pymes han practicado la RSE de la misma manera debido a las diferencias en sus actividades, dimensión y entorno, ya que no todas encaran las mismas necesidades o los mismos riesgos. El modelo se aplicaría progresivamente en tres fases, cada una de las cuales profundiza el análisis de los indicadores correspondientes a la etapa anterior que debían ser medidos y gestionados, de tal manera que la implementación de la RSE

adquiere una característica progresiva tanto en la empresa como en el sector en que se desenvuelve, tratando de que todos los factores involucrados en el modelo sean interdependientes.

Esta progresividad permite que no todos los indicadores de la RSE sean aplicados simultáneamente en cada una de las tres fases. Por el contrario, en la primera fase, por ejemplo, podría gestionarse la meta medioambiental, entre otros, y en la fase tres, los temas laborales. Esta característica confiere al modelo una notable flexibilidad y aplicabilidad en el marco real de las pymes, tal como lo muestra la figura 1.

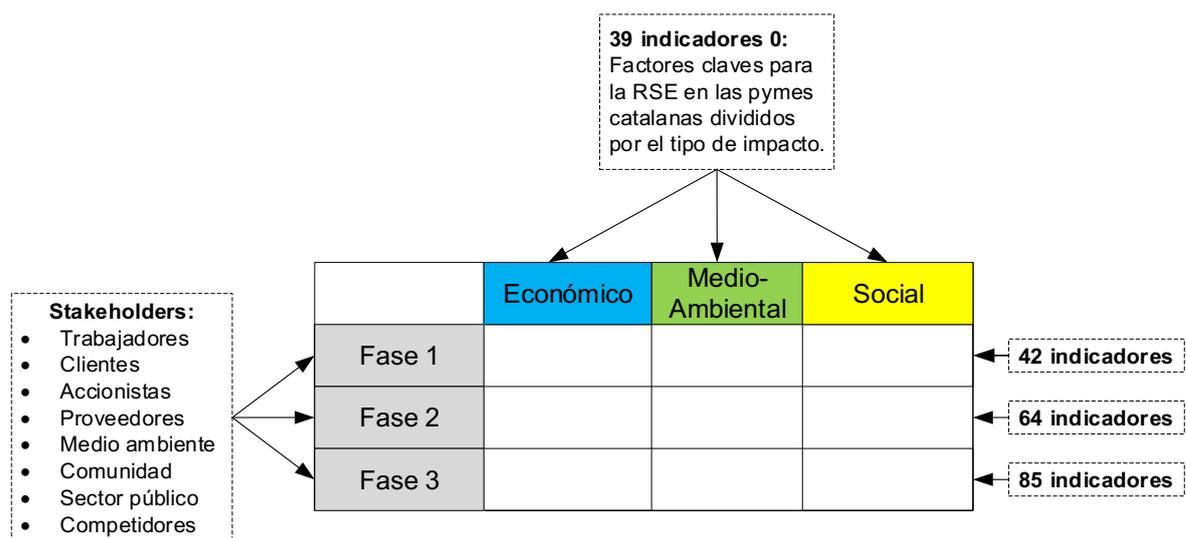


Figura 1. Componentes del modelo multistakeholder de RSE para pymes

Fuente: (Vilanova & Dinarès, 2009)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

La aplicación del modelo requiere que mediante la utilización de indicadores divididos en impactos económicos, sociales y medioambientales que corresponden a cada uno de los grupos de stakeholders, se identifiquen los factores clave de la RSE. Tales indicadores deben ser gestionados dividiéndolos en las tres fases secuenciales mencionadas.

2.3.2. Objetivos del modelo.

Palenzuela (2008) establece los objetivos del modelo de RSE en las pymes pretende facilitar a las pequeñas y medianas empresas la consecución de cuatro grandes objetivos:

- Entender qué ámbitos o temas de la RSE tienen más impacto en la pequeña y la mediana empresa en general.

- b) Valorar cuáles de estos ámbitos o temas tienen mayor relevancia dentro de una empresa en particular.
- c) Analizar cuáles de estos ámbitos o temas de impacto afectan a cada stakeholder de la empresa.
- d) Proponer un mecanismo que permita a la empresa informar externamente de las políticas de RSE y gestionar internamente su desarrollo.

El modelo propone un marco para la gestión de la RSE basado en el contexto delimitado de las pymes en forma de indicadores específicos que permiten a la empresa establecer una estrategia concreta de RSE y analizar sus resultados. Este proceso se ilustra en la figura 2.

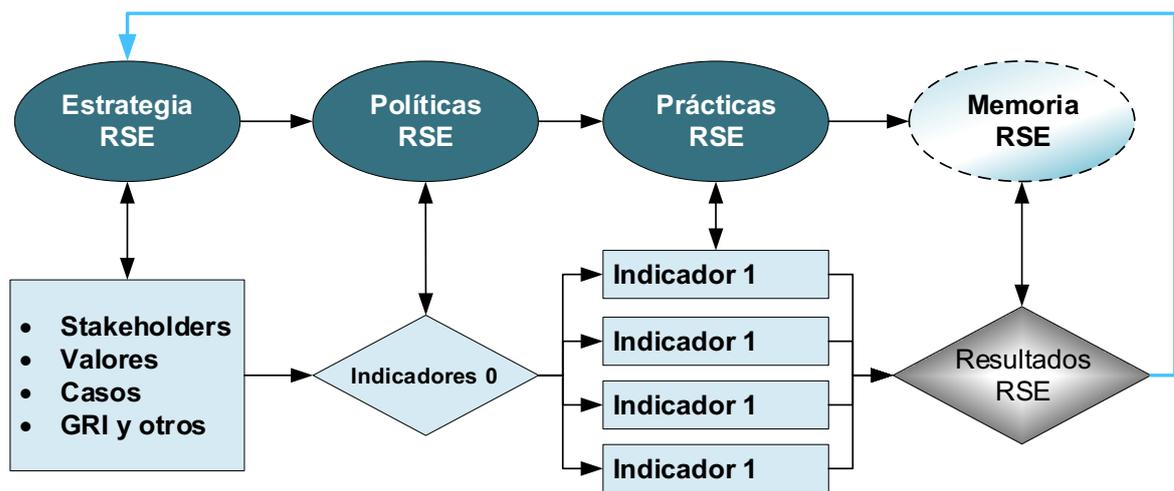


Figura 1. Diagrama descriptivo del modelo
 Fuente: El enfoque multistakeholder de la Responsabilidad Social Corporativa (Palenzuela, 2008)
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Los indicadores económico, social y ambiental informan a la pyme que son los ámbitos en los que hay que desarrollar y ejecutar políticas concretas de RSE y analizar sus resultados para proseguir con la estrategia o modificarla.

2.3.3. Partes del modelo multistakeholder.

2.3.3.1. Estrategias de RSE.

Una estrategia sólida de sostenibilidad proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone la visión, principios y políticas de una organización, y se define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación. En términos generales, una

estrategia de sostenibilidad impulsa entusiasmo, conciencia y alineamiento a todos los niveles de su organización y, sobre todo, ayuda a hacer la empresa más responsable y sostenible.

Las estrategias de RSE van dirigidas a los stakeholders o grupos de interés, tales como: trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y administradores. La identificación e involucramiento con las partes interesadas son clave para abordar la responsabilidad social de las panificadoras de Piñas

2.3.3.2. Políticas de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social concilia el interés social de la empresa con los legítimos intereses de los diferentes grupos que puedan verse afectados y también asume el impacto de las actividades del negocio en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente. La política de RSE establece un marco de referencia, a partir del cual cualquiera de los grupos de interés pueda desarrollar y potenciar un comportamiento socialmente responsable en la que se desarrolle el negocio y que opere, adaptando las acciones que sean necesarias para su cumplimiento.

2.3.3.3. Prácticas de responsabilidad social empresarial.

La empresa debe desarrollar acciones en materia de responsabilidad social para ser competitiva, fortalecer sus ventas, tener buena imagen, y fidelizar a los clientes. Las ventajas que tendrán las empresas al aplicar acciones de RSE son, aportación a la eficiencia de la gestión, mejora el clima de la organización, mayor productividad, mayores beneficios económicos y mejoras en la gestión, reducción de costes. Retiene a los mejores equipos de trabajo por que estarán orgullosos de trabajar en la empresa, redundará en la productividad y calidad de los productos y servicios que esta ofrece, además el tener un buen clima laboral influye muy positivamente en la reputación de la empresa, lo cual a su vez se transmite a los clientes (Bajo & Villagra, 2013)

Además, estos negocios adquieren ventajas otorgadas a la marca e imagen de la empresa. El ser buenos ciudadanos ofrece sólidas garantías ante entidades financieras y aseguradoras. Otras de las ventajas que tendrán las panificadoras, están referidas al entorno de la organización. Mayor aceptación y credibilidad ante la sociedad, contribución al desarrollo sostenible y tranquilidad por sentirse responsable.

2.3.3.4. Memoria de responsabilidad social empresarial.

Está dirigido a los resultados de las acciones que se proponen para los grupos de interés. La empresa propicia y asegura la constante comunicación con ellos, para identificar sus expectativas y necesidades, y responder ante ellas de manera transparente y eficaz, buscando el equilibrio y el beneficio mutuo. Se plantea el reconocimiento de compromisos y logros que fueron voluntariamente adquiridos por la empresa encuadrados en un proceso de mejora progresiva en el que se expliquen los objetivos marcados, el grado de alcance y, en su caso, la reformulación de objetivos en el proceso de las prácticas de gestión (Bajo & Villagra, 2013)

2.4. Usos y aplicaciones del modelo multistakeholder.

Previo a la aplicación del modelo, la empresa debe analizar los diferentes impactos que muestran los indicadores en su relación con los grupos de stakeholders, diagnóstico al que sigue la definición de los objetivos que se persiguen para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados. Todas las empresas empiezan de una u otra manera aplicando la RSE porque realizan gestión con distintos grupos de interés. Lo que se pretende con la aplicabilidad de este modelo, es que la empresa analice los temas claves relacionados a la RSE, su impacto en la actualidad y hacia dónde quiere avanzar en el futuro. Cuando la empresa ha valorado sus impactos en cada stakeholder y las políticas a seguir para lograr los objetivos en el campo de la RSE, se debe realizar acciones para gestionar adecuadamente su aplicación (Berle & I Means)

2.4.1. Las fases de aplicación del modelo.

Del grado de desarrollo de la empresa dependerá la aplicación de las fases contempladas en el modelo, lo que significa que no necesariamente habrá de aplicarse las tres fases. En la fase uno se analizan los indicadores requeridos por empresas con poco impacto en los sectores relacionados, indicadores ya existentes o fáciles de obtener (Figura 3). La fase dos está pensada para empresas que aplican la RSE en condiciones específicas y escuetas. Por último, la fase tres está orientada para las empresas que aplican la política de RSE consolidada, interesadas en profundizar sobre la gestión, ya que, algunas empresas aplican la RSE de manera empírica en el análisis de indicadores.

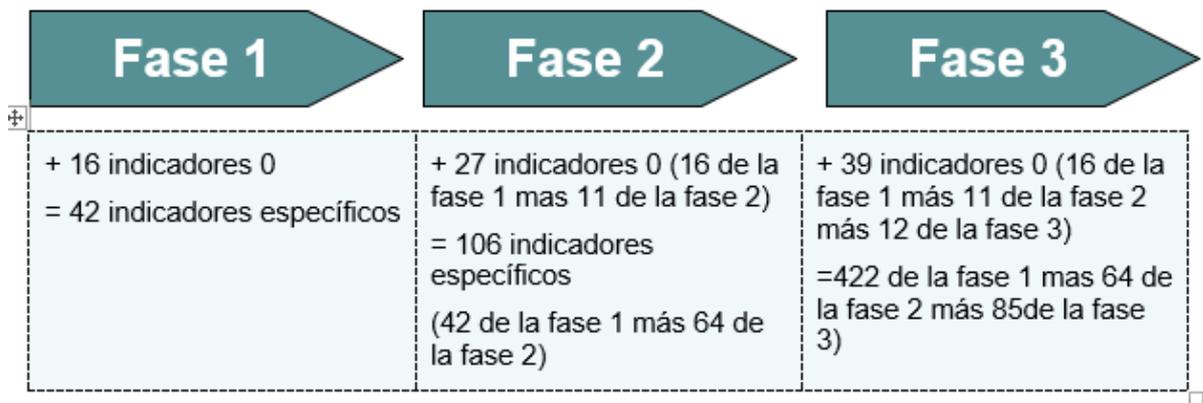


Figura 2. Las tres fases de aplicación del modelo
 Fuente: (Bajo & Villagra, 2013)
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Las mediciones de los indicadores específicos pueden ser cuantitativas y cualitativas. Si se está en el proceso, se lo describe para ser medido a futuro. La valoración se la lleva cuidadosamente de manera ponderada, para darle valor a los indicadores por orden de importancia. A partir del objetivo del modelo, la empresa se direcciona a la mejora continua, gestionando de mejor manera con el objeto de lograr objetivos de RSE.

2.4.2. Uso del modelo.

De acuerdo a criterios de las pequeñas empresas españolas que ya han aplicado este modelo de RSE, los resultados se ven a futuro. Este modelo permite observar que está sucediendo dentro y fuera de la organización con los grupos de interés con el fin de reflexionar y establecer los puntos de interés para gestionar su actuación. Para estas empresas, los parámetros que se presentan, concierne a los impactos económicos, ambiental y social, están bien definidos; los mismos que deben de ser aplicados de acuerdo al tamaño y capacidad del negocio. Asimismo, establecen que el modelo tiene una cobertura muy buena por lo que las empresas lo continúan utilizando (Regalado Hernández, 2007)

2.4.3. Utilización de indicadores para la gestión de la RSE.

La aplicación del modelo permite mejorar la gestión al establecer que es lo que ocurre dentro y fuera de la empresa con los grupos de interés, basando el análisis en parámetros bien definidos sobre los impactos económico, social y ambiental de las actividades de la organización, en este caso las pymes del cantón Piñas.

El modelo que se propone para la implantación de la RSE en las panificadoras de la ciudad de Piñas coadyuva a que estos negocios cuenten con un primer diagnóstico y realicen una

reflexión sobre qué factores clave deben tratar y cómo lo deben hacer. Las pymes tienen la oportunidad de valorar en qué ámbitos deben de aplicar las políticas para llevar a cabo la gestión, incorporando los criterios de la RSE para cada stakeholder, Es así que la RSE se convierte en un factor de competitividad que tiene que afrontarse desde una perspectiva de oportunidad y de inversión, en vez de verla como un incremento de los costes. (Berle & I Means)

En la aplicación del modelo de la RSE se valoran los indicadores, pudiendo ser de forma distinta. Es decir, cada indicador puede ser valorado cuantitativa o cualitativamente, dependiendo de la necesidad de obtener información para conocer la situación que presentan los negocios. Los indicadores deben responder a las cuatro preguntas clave para la gestión de la RSE, tales como:

- a. ¿El indicador es relevante para el negocio?
- b. ¿Se mide y se gestiona el impacto de este aspecto de la RSE en la empresa?
- c. ¿Se sabe hacia dónde se quiere ir en relación a la RSE?
- d. ¿Se sabe cómo se puede avanzar hacia el objetivo en relación con la RSE?

Es necesario que las empresas respondan a estas interrogantes con el objeto de conocer la realidad situacional de estos negocios y alcanzar objetivos propuestos. Los resultados de los indicadores permiten desarrollar y aplicar políticas específicas y establecer procesos de control. Es fundamental entender que los indicadores muestran la situación del negocio en los aspectos o materia en que se desee intervenir con los grupos de interés con la finalidad de mejorar la gestión empresarial.

CAPITULO III.
ESTUDIO DE CAMPO

3.1. Diseño de la investigación.

En la presente investigación se adoptó el enfoque cuantitativo por ser el más adecuado para obtener información y lograr los objetivos establecidos en el estudio. Esta modalidad relacionó las variables y midió cada una de ellas por separado, explicando las causas y efectos que se presentaron en el problema. Las dimensiones observadas fueron numéricas, las mismas que se trataron a través del instrumento de campo de la encuesta direccionada a obtener datos sobre la situación que presentan las panificadoras, referente a la RSE. Los tipos de investigación que se emplearon son: El documental - bibliográfico y el de campo.

Investigación documental-bibliográfica: Se orienta al análisis de los diferentes enfoques teóricos sobre el modelo multistakeholder y su aplicación en las pequeñas empresas para conducirse hacia la RSE, relacionando al negocio con los stakeholders.

Investigación de campo: Comprende el estudio empírico, se orienta a extraer información de los grupos de interés de las pymes panificadoras de Piñas, como son: empleados, clientes y administradores, su propósito es recabar información acerca de las variables y relacionarlas entre sí, con el objeto de comprobar su hipótesis. el instrumento que se utilizó fue la encuesta.

3.2. Métodos.

Método inductivo: Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, analiza los elementos para llegar a un concepto o ley. Sigue un proceso analítico-sintético, parte del estudio de causas para conocer los hechos o fenómenos particulares que originan el problema (Herrera, 2004). El método se orienta a describir las causas particulares para determinar el efecto que incide en el problema objeto de estudio y llegar a una conclusión.

Método deductivo: Es un método científico que considera que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas cuando estas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez. Por lo tanto, con la identificación de las causas principales del problema, se estableció la necesidad de aplicar un modelo multistakeholder para las pymes panificadoras de la ciudad de Piñas (Carvajal, 2005)

3.3. Población.

Población es un conjunto de personas, entidades u objetos del cual se quiere saber algo que interesa para tomar una determinación acertada (Carvajal, 2005). La población que se estudió son las 20 microempresas panificadoras de Piñas, los consumidores que habitan en la

parroquia del mismo nombre, y tres proveedores que ofertan insumos y la materia para la elaboración del pan, tal como se muestra en la tabla 1.

Para el estudio muestral se consideró una población de 17.401 habitantes que tiene la parroquia Piñas (8.572 hombres y 8.829 mujeres) según información del INEC. Se utilizó la muestra probabilística, con el muestreo aleatorio simple, con el objeto de que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados.

3.3.1. Marco muestral.

El muestreo probabilístico se adoptó en virtud de la cual la muestra fue recogida en un proceso que brindó a todos los elementos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. La muestra se extrajo de una población de 17.401 habitantes según INEC, la misma que se realizó de manera aleatoria, el resultado tuvo un coeficiente de confianza de 1,96. Su probabilidad a favor fue de 0,50 y en contra 0,50; con un error admisible de 0,1

El tamaño de la muestra se determinó mediante la siguiente fórmula.

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

Los valores establecidos para cada variable son:

n=?	95
N (población)	17.401
Z ² (coeficiente de confianza)	1,96
e ² (error admisible)	0,1
p (probabilidad a favor)	0,50
q (probabilidad en contra)	0,50

$$n = \frac{1,96^2 * 17401 * 0,50 * 0,50}{0,1^2(17401 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{16.711,92}{174,96}$$

$$n = 95,52$$

La muestra a estudiar para la comunidad es de 96 personas.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas e instrumentos de campo tuvieron como sustento los enfoques teóricos descritos sobre el modelo multistakeholder para una adecuada gestión administrativa -operativa. Se empleó la encuesta para recabar datos sobre la situación actual en la que se encuentran las panificadoras de Piñas; a través de preguntas y respuestas se recabó información acerca de las variables. (Carvajal, 2005). Se emplearon preguntas cerradas opcionales y biopcionales, con alternativas de respuestas. Se midieron las siguientes dimensiones:

- Condiciones ambientales en el lugar de trabajo
- Absentismo laboral
- Formación de los trabajadores
- Conciliación de la vida laboral y personal
- Condiciones y medida de tiempo de pago
- Buenas prácticas con los proveedores locales
- Satisfacción del cliente
- Retención y fidelización del cliente
- Impacto por marketing social
- Responsabilidad comunicativa del producto
- Relación con la comunidad
- Premios y distinciones por actuación responsable
- Valor económico generado
- Responsabilidad comunicativa del producto

3.5. Análisis e interpretación de resultados.

3.5.1. Resultados de trabajadores.

Condiciones ambientales en el lugar de trabajo:

Las condiciones ambientales en el lugar de trabajo están referidas al contexto en el que se efectúan las tareas dentro de la organización. El estudio para este grupo de interés se direccionó a evaluar el ambiente físico, la temperatura y humedad, como también la higiene. Es importante analizar estos indicadores porque la materia prima para la elaboración del pan está expuesta a contaminación en todo el proceso. Además, de las condiciones en el lugar de trabajo influyen para las tareas que se realizan en estos negocios.

De acuerdo a la información obtenida en este indicador se establece que las panificadoras deben mejorar el espacio físico, tanto en la distribución de las herramientas y equipos, como en la temperatura y humedad. El espacio físico abarca la ubicación de los equipos, maquinarias e instrumentos necesarios para el proceso de la elaboración del pan, si la ubicación no es la adecuada, puede ocasionar malestar. La temperatura y humedad incide en las tareas que realizan los empleados, sus efectos tienen consecuencia en el ánimo y en la capacidad para producir de manera eficiente. La higiene en el trabajo se relaciona al procedimiento inherente a las tareas que realiza el trabajador, es necesario desarrollar acciones para la prevención de enfermedades en la manipulación de la materia prima, equipos, maquinarias y en las estanterías.

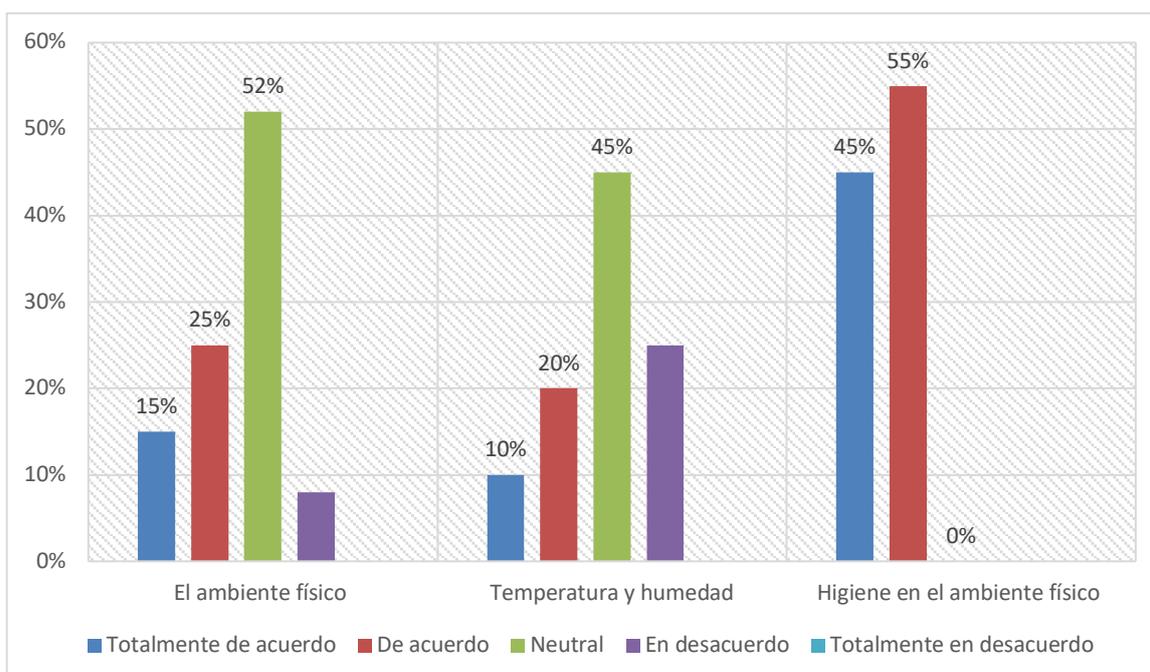


Figura 3. Condiciones ambientales en el lugar de trabajo

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: El 52% de los encuestados es indiferente al ambiente físico donde trabajan; en cuanto a la temperatura el 45% se mostró neutral del estado de la temperatura y humedad en el trabajo; mientras que el 55% estableció que la higiene en el ambiente físico es la adecuada.

Absentismo laboral:

El absentismo laboral está referido al abandono del lugar donde se realiza el trabajo, como también a la ausencia del empleado en el puesto de trabajo. Cabe indicar que cuando hay absentismo laboral, la empresa incurre en costos. Las variables que analizan el absentismo

laboral son el abandono del puesto de trabajo y ausentismo cuando se está realizando la tarea.

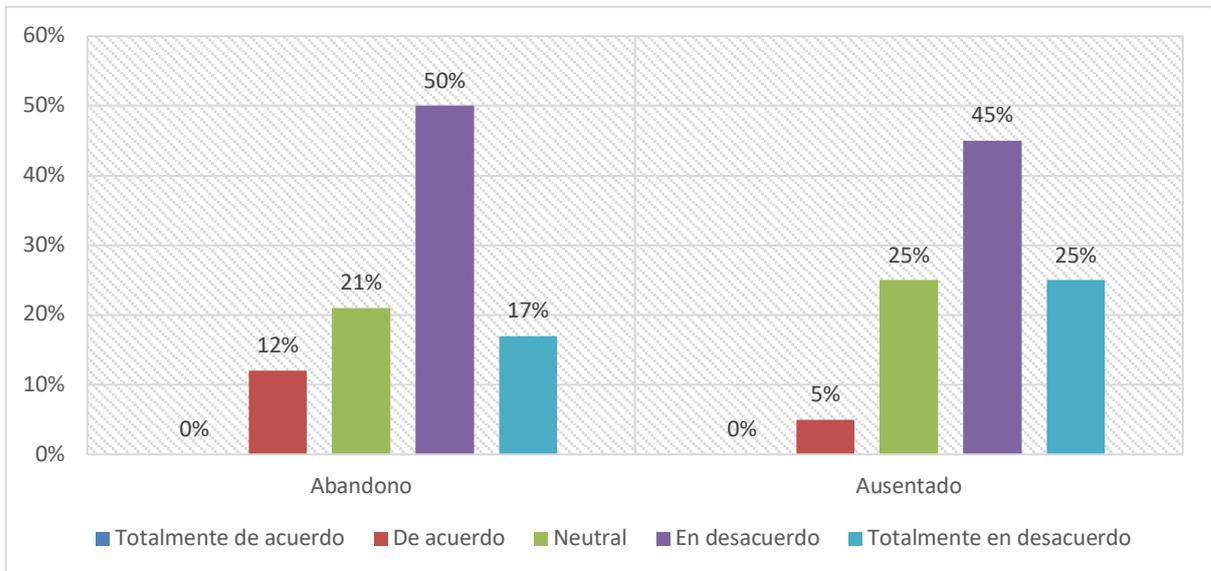


Figura 4. Absentismo laboral

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: La información obtenida indica que hay poco absentismo laboral, aunque el porcentaje no sea alto, es necesario mejorar las prácticas laborales. Solo el 12% abandona sus puestos de trabajo y un 5% se ausentan en las horas laborales. Cabe de indicar que el absentismo afecta a la administración porque repercute en la competitividad del negocio y por ende en la calidad del servicio. Además, incide en una carga de trabajo mayor para el compañero de labores. Por lo que es necesario mejorar las prácticas de flexibilidad horaria mediante acuerdos que contribuyan a un adecuado clima organizacional.

Formación de trabajadores:

La formación laboral se direcciona a diferentes situaciones, en esta dimensión se describe la formación orientada desde una perspectiva laboral técnica del puesto de trabajo en donde se desenvuelve el recurso humano. Por lo que, los indicadores que fueron medidos son: el crecimiento laboral y formación técnica.

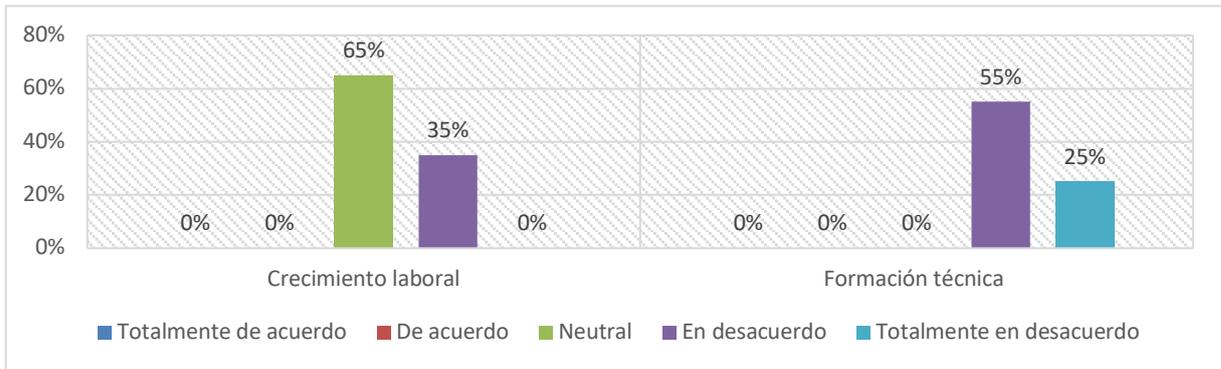


Figura 5. Formación de trabajadores
 Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Los resultados determinan que las panificadoras no invierten en la formación técnica de los empleados. Los negocios competitivos motivan al empleado en su crecimiento profesional y por ende el desarrollo de habilidades para optimizar su desempeño, cuyo impacto recae directamente en la empresa al mejorar el producto y el servicio, y desarrollar estrategias de innovación que aseguren una permanencia sostenible en el mercado. En este mundo globalizado la empresa que no invierta en el recurso humano tendrá que enfrentar un mercado cada vez más competente y una demanda exigente.

Conciliación de la vida laboral y personal:

Esta dimensión está referida a la participación equilibrada de los trabajadores entre la vida familiar y la laboral. Los indicadores medidos se encaminan a establecer si existen conflictos laborales con la administración, si existe colaboración de sus compañeros y si la administración muestra interés por su situación personal.

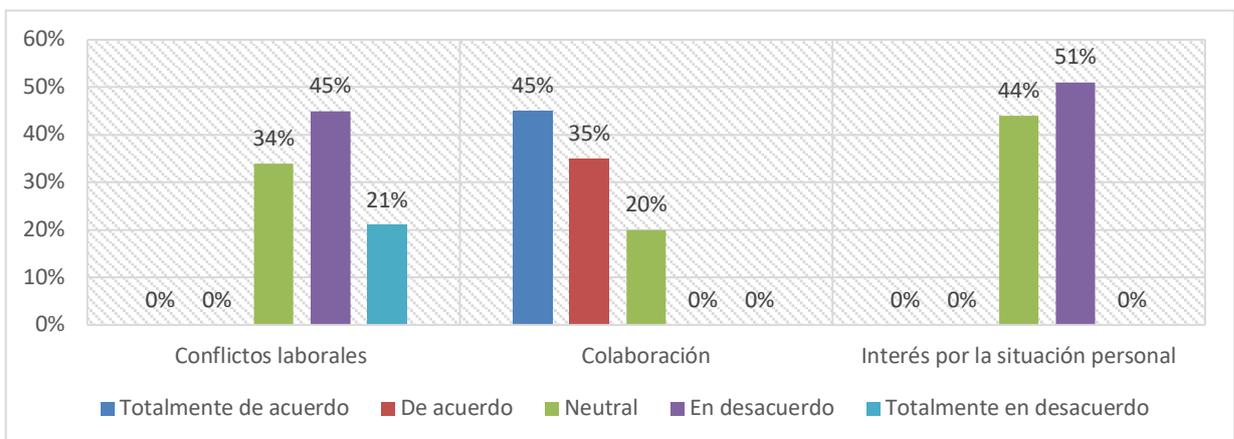


Figura 6. Conciliación de la vida laboral y personal
 Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: La mayoría de los encuestados manifiestan que no se han presentado conflictos laborales con la administración en las panificadoras; sin embargo, un porcentaje importante

(34%) prefieren no opinar. El conflicto en una organización puede ser positivo y negativo. Positivo, porque estimula el mejoramiento del desempeño, incita a la búsqueda de alternativas para lograr resultados óptimos y generar colaboración entre los empleados. También puede ser negativo cuando no hay una adecuada comunicación y se interfiere en el desenvolvimiento de las tareas tomando distancia con los objetivos propuestos por la empresa. Por lo que es necesario considerar las acciones más idóneas para que haya un clima laboral satisfactorio en estos pequeños negocios. En lo que respecta a la colaboración entre compañeros, se puede indicar que los encuestados están de acuerdo que sí existe apoyo. Se observa que la administración no muestra interés por la situación personal de los empleados, cabe indicar que la productividad del negocio depende del grado de satisfacción de sus empleados, por lo que es necesario que la administración emplee estrategias encaminadas a la conciliación de la vida laboral y personal del recurso humano.

3.5.2. Resultados de proveedores.

Condiciones y medida de tiempo de pago:

Todo negocio necesita que el flujo de cobros marche de manera óptima, debido a que la empresa debe de tener disponibilidad para hacer frente a sus obligaciones. De igual manera se estaría obteniendo los beneficios que contrae la venta para ser considerada una transacción comercial. La dimensión se direcciona a observar si la empresa cumple con las condiciones de pago a los proveedores y a conocer si las relaciones comerciales entre proveedores y panificadoras son satisfactorias.

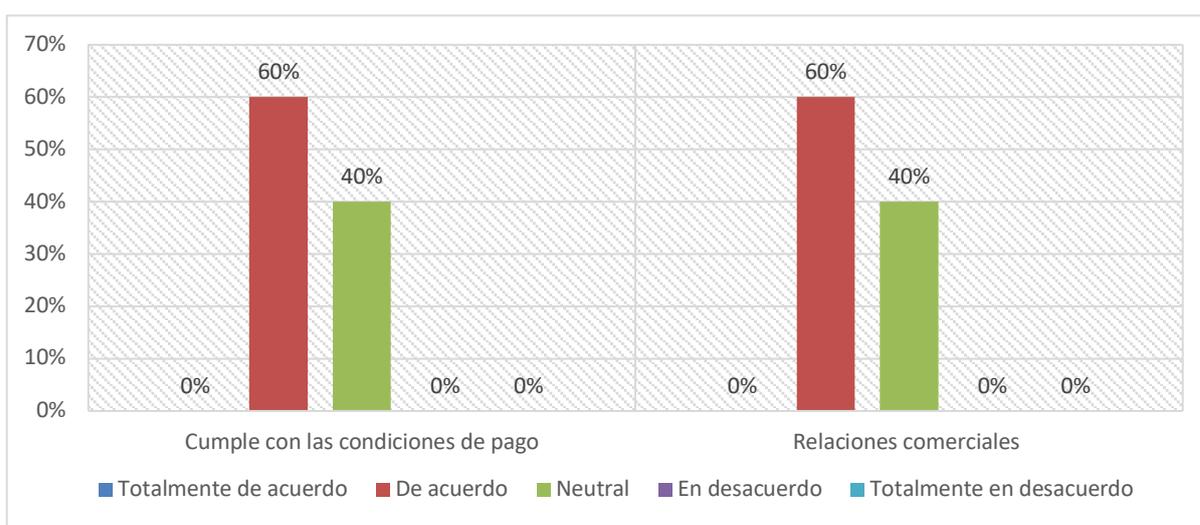


Figura 7. Condiciones y medida de tiempo de pago
 Fuente: Proveedores de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: El gráfico muestra que las panificadoras si cumplen con las condiciones y medida de tiempo de pago, solo un 40% correspondiente a dos proveedores fueron indiferentes a esta pregunta. En cuanto a las relaciones comerciales, también se aprecia que entre los proveedores y panificadoras son satisfactorias; al igual que la anterior interrogante hubo dos encuestados que fueron neutrales ante esta respuesta.

El período de pago está establecido en las condiciones en que las panificadoras y los proveedores negocian el plazo. Hay factores que inciden en que el pago no se lleve a cabo en el plazo y condiciones establecidos, como por ejemplo la calidad de la mercancía y el empaquetado deteriorado o con rotura, son causas que ocasionan problemas al cobrar.

Buenas prácticas con los proveedores locales:

Este grupo de interés ha sido considerado dentro de una organización como un factor fundamental para la gestión. El control que se realiza sobre el proveedor tiene que ver con el impacto que pueda producirse en el proceso de las tareas que se realicen en el negocio. La responsabilidad social empresarial con este grupo, se encuentra relacionado con las decisiones del proveedor para ayudar a la organización en su desempeño, dentro de lo que se conoce como ganar – ganar.

Por lo que, las buenas prácticas con los proveedores locales deben ser justas, mediante un equilibrio en los convenios entre las partes. No solo es exigir calidad y tiempo de entrega apropiado, sino que la organización cumpla con sus obligaciones de pago dentro del tiempo acordado.

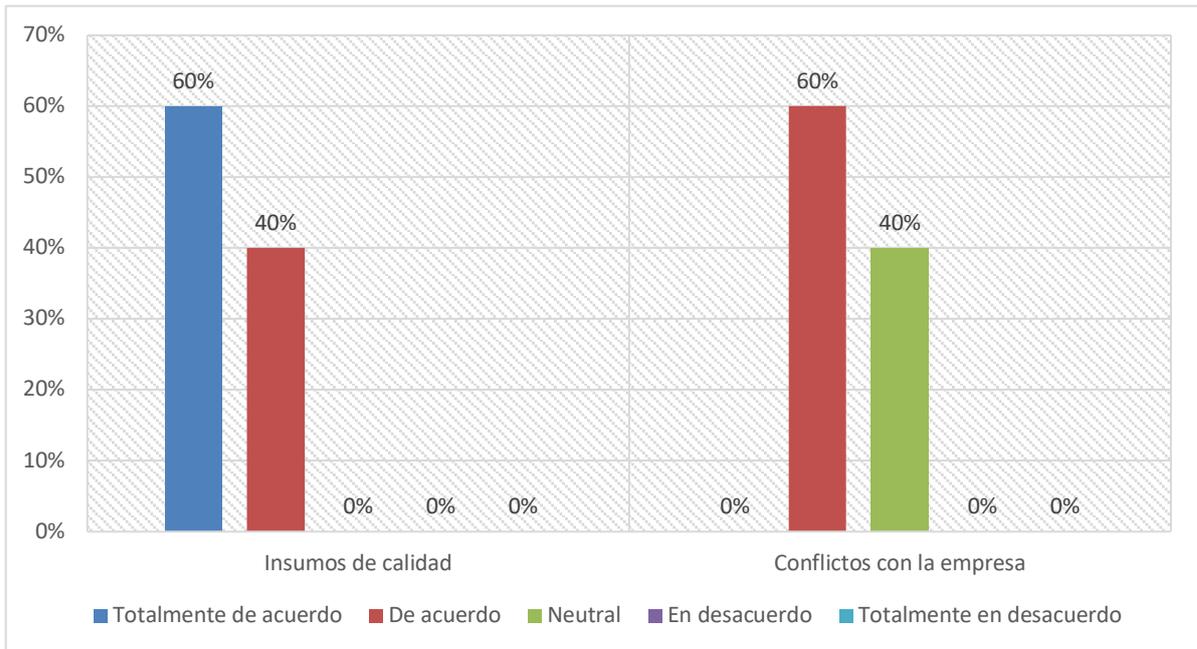


Figura 8. Buenas prácticas con proveedores locales
 Fuente: Proveedores de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: El gráfico muestra que los insumos que suministran los proveedores son de calidad. Los insumos son materia prima, como: harina, manteca, levadura, entre otros que sirven para la elaboración del producto; asimismo, el servicio que requieren las panificadoras para el mantenimiento de los equipos y maquinarias. Para la mayoría de los proveedores nunca ha habido conflictos con la empresa. Aunque es necesario que las panificadoras establezcan políticas que contemplen compromisos con quienes les proveen los insumos para prevenir y resolver cualquier controversia o conflicto que se origine entre las partes.

3.5.3. Resultados de clientes.

Satisfacción del cliente:

Esta dimensión está referida a la percepción del cliente sobre el servicio y producto que la empresa ofrece. Una baja satisfacción no necesariamente está en lo que brinda el negocio, sino en una inadecuada aplicación de métodos comunicacionales hacia el cliente. La insatisfacción se puede evidenciar en el silencio o en el cambio de proveedor.

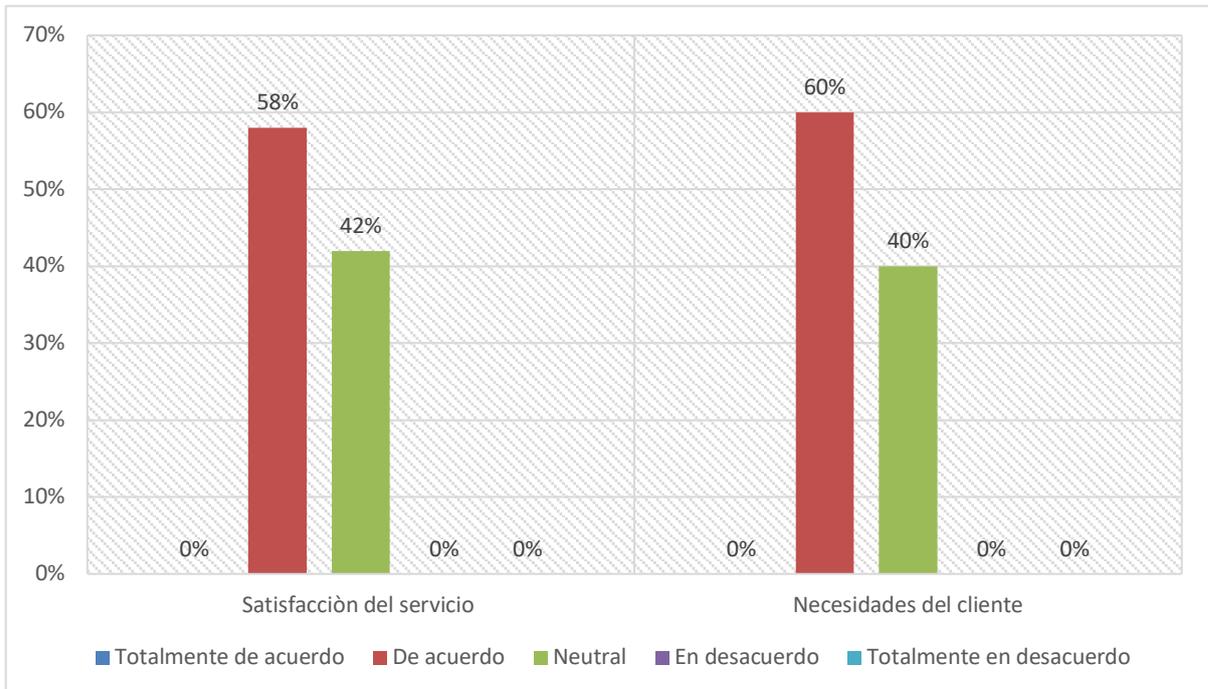


Figura 9. Satisfacción del cliente

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Se evidencia en el gráfico que, aunque los clientes perciben el servicio de manera satisfactoria hay que mejorarlo. La manera adecuada es conocer las necesidades de la demanda mediante acciones que conlleven a obtener dicha información.

Responsabilidad sobre productos:

Quienes administran las panificadoras tienen responsabilidades que se dirigen al óptimo funcionamiento del negocio. Para el éxito de estas empresas es necesario que haya experiencia y conocimiento para mantenerse en el mercado de manera sostenible y obtener ventajas competitivas. Asimismo, el administrador debe plantear normas relacionadas al manejo de la materia prima y del producto.

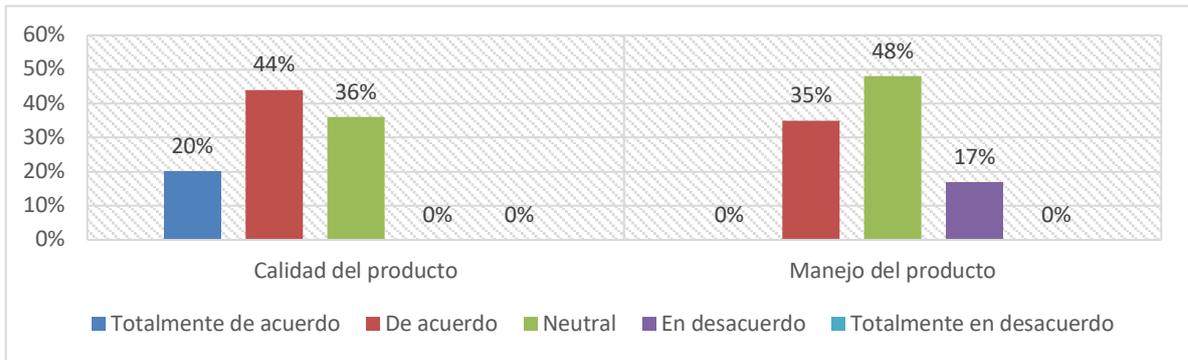


Figura 10. Responsabilidad sobre productos
 Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: En cuanto a la calidad del producto que ofrecen las panificadoras, los clientes consideran que es la adecuada; un 36% de los encuestados es indiferente al tema o prefiere no dar su opinión. En relación al manejo del producto es necesario que las panificadoras mejoren, así lo establece el 17% de los encuestados; mientras que el 48% guarda silencio ante la interrogante. La calidad del producto está en cómo lo percibe la demanda, el grado de fijación mental del consumidor y la capacidad para satisfacer sus necesidades o deseos. Por lo que es importante que los administradores o dueños de estos negocios laboren con responsabilidad sobre los productos que se expenden.

Retención y fidelización del cliente:

Toda empresa que tiene suficiente claridad sobre las condiciones en que enfrenta el mercado hoy por hoy, ha entendido que la dinámica que sustenta la actividad productiva se centra en la adecuada gestión de las relaciones que se establecen con todos los agentes presentes en el mercado.

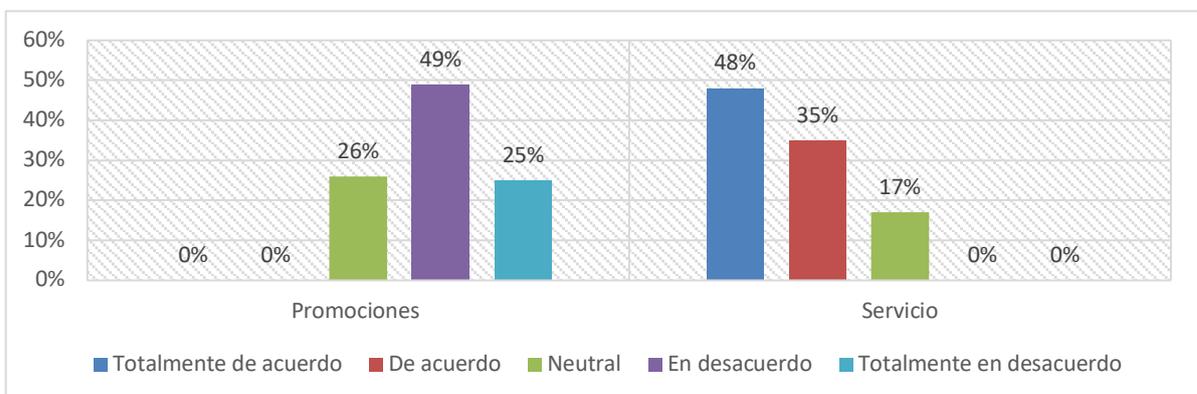


Figura 11. Retención y fidelización del cliente
 Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: El gráfico establece que las panificadoras no realizan promociones, aunque se aprecia que los clientes están satisfechos con el servicio que reciben de estas empresas. La promoción de ventas contribuye a dar a conocer el producto, incentiva la fidelización del consumidor, forma parte de la fuerza para la comercialización y crea imagen al negocio. Los resultados de esta dimensión establecen que, aunque la demanda está satisfecha es necesario el empleo de esta herramienta de marketing, tal acción favorece a que la empresa se diferencie de la competencia, demostrando el servicio de calidad para la retención y fidelización del público objetivo.

Impacto por marketing social:

El marketing social se direcciona al empleo de técnicas para conocer el comportamiento del consumidor con el objeto de satisfacer sus necesidades. El marketing social se inserta en la cadena de valor de la empresa e interviene en el análisis del mercado. La publicidad en los medios tradicionales se ha limitado, los negocios hoy en día valoran más el internet y las redes sociales debido a las relaciones sociales convertidas en la actualidad en un canal publicitario y de comercialización por excelencia. Por lo que esta dimensión se orientó a conocer la percepción del cliente sobre la necesidad que tienen las panificadoras de insertarse en un mercado más amplio.

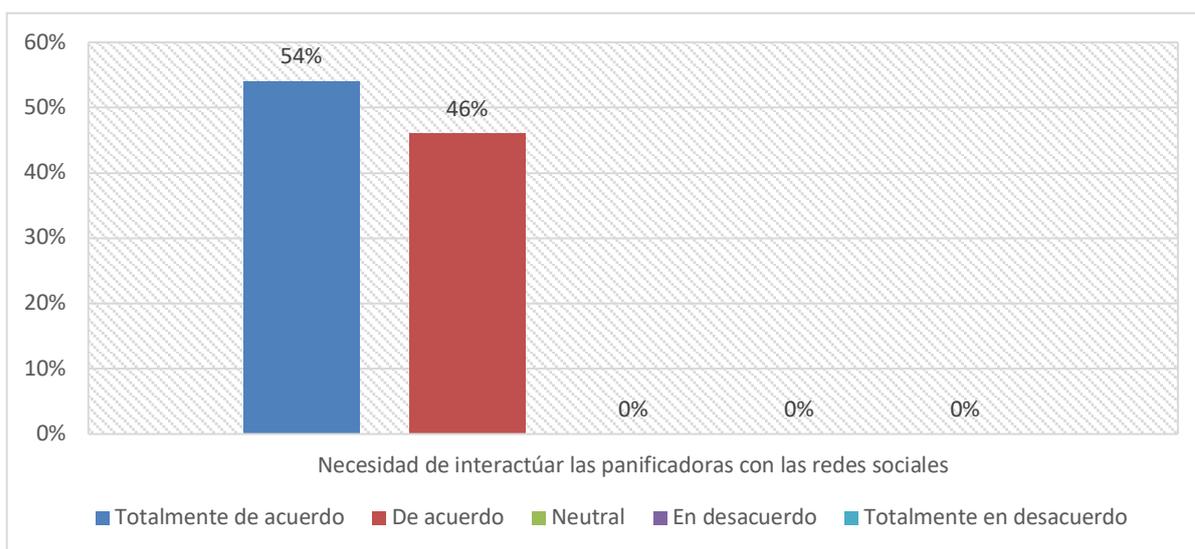


Figura 12. Impacto por marketing social

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Los resultados establecen la necesidad de que las panificadoras interactúen con las redes sociales. A través de esta herramienta, los negocios tienen la posibilidad de que sus ofertas lleguen a miles de clientes y poder conocer al mismo tiempo el comportamiento del consumidor. Asimismo, sirve de publicidad online interactiva.

Responsabilidad comunicativa del producto:

La comunicación se incluye dentro de la responsabilidad social, toma el nombre de comunicación institucional, debido a que se comparten acciones con los grupos de interés (empleados, comunidad, proveedores y clientes), las mismas que son difundidas mediante diferentes herramientas comunicacionales o de soportes como: página web, correos, campañas, relaciones públicas, folletería etc. La RSE brinda a las panificadoras prestigio empresarial, porque da valor a las tareas y acciones que estas realizan. Considerando lo antes mencionado, se planteó la interrogante que considere la necesidad de comunicar las acciones que realizan las panificadoras.

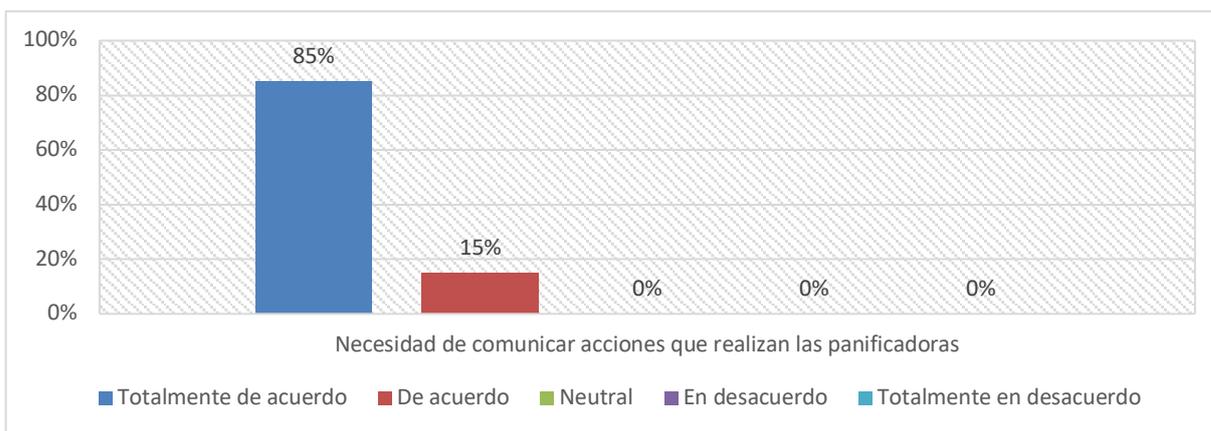


Figura 13. Responsabilidad comunicativa del producto
Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Para los encuestados es necesario comunicar las acciones de RSE que realizan las panificadoras. Es importante que las empresas desarrollen estrategias para comunicar las actividades realizadas en pro de la comunidad, difundirlas oportunamente para construir alianzas y confianza en la población.

3.5.4. Relación con la comunidad.

Como ya se ha mencionado anteriormente la RSE está presente en los diferentes grupos de interés, entre ellos, la comunidad. Los negocios no solo son entes económicos, sino también son protagonistas del bienestar de la sociedad. Por lo que la empresa debe tener un rol importante en la satisfacción de las necesidades primordiales de este sector. Los indicadores están dirigidos a observar si las panificadoras contribuyen al desarrollo de la población y si aplican acciones encaminadas a la no contaminación del medio ambiente.

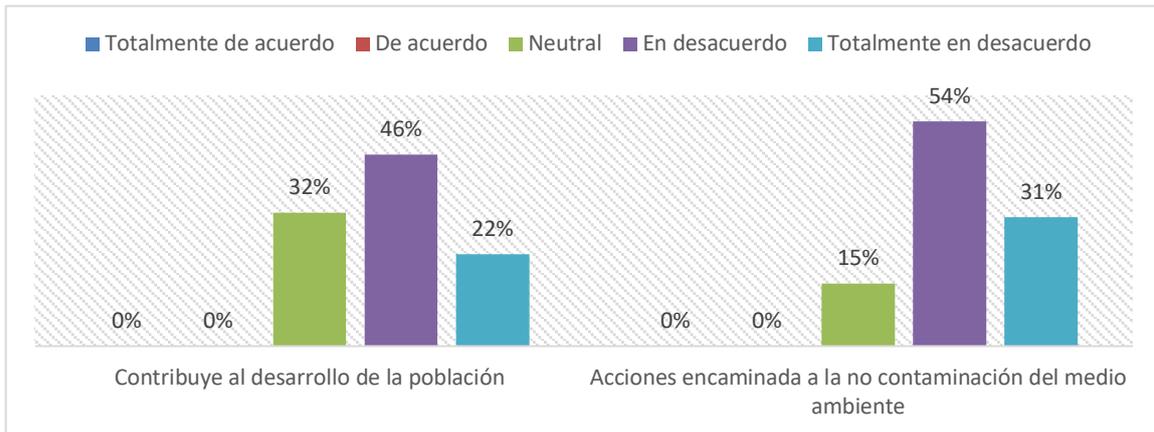


Figura 14. Relación con la comunidad

Fuente: Presidente de organizaciones sociales de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Se evidencia en el gráfico que las panificadoras no tienen relación con la comunidad. Las panificadoras no contribuyen con el desarrollo de la población, tampoco aplican acciones encaminada a la no contaminación del medio ambiente. Estos negocios no se vinculan en una gestión responsable con la comunidad que las acoge permitiendo su desarrollo.

Premios y distinciones por actuación responsable:

La relación empresa-comunidad tiene que ver con la inversión social, en donde estos negocios se preocupen no solo del impacto económico sino de la acción social que deben realizar. Los proyectos encaminados a la comunidad deben ser reconocidos por la población a fin de que sea un estímulo a seguir avanzando conjuntamente hacia el progreso, tanto de la empresa como de la comunidad. Esta dimensión está dirigida a obtener información sobre si la comunidad reconoce las acciones favorables que realiza la empresa.

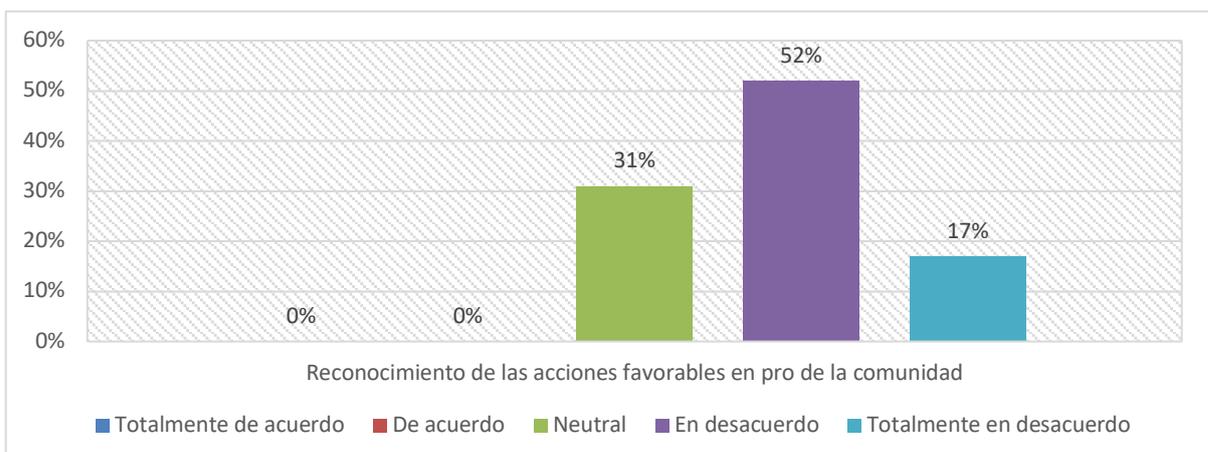


Figura 15. Premios y distinciones por actuación responsable

Fuente: Presidente de organizaciones sociales de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Al igual que las empresas no realizan acciones en pro de la comunidad, de la misma manera la comunidad no puede reconocer ninguna acción de estos negocios en pro del desarrollo de este sector. Por lo que es necesario que los negocios laboren con RSE. Toda empresa ubicada en un lugar determinado debe de contribuir al progreso del sector poblacional que los acoge.

3.5.5. Resultados de la administración.

Valor económico generado:

En análisis anteriores se establece que las empresas mercantiles no solo deben de crear valor económico sino también valor social. No hay una separación entre los dos, la organización debe de interactuar con el medio que los rodea. Esta dimensión se direcciona a medir el impacto económico que han tenido las panificadoras, en cuanto al crecimiento del negocio en los últimos años y al suministro de los recursos necesarios para su cumplimiento.

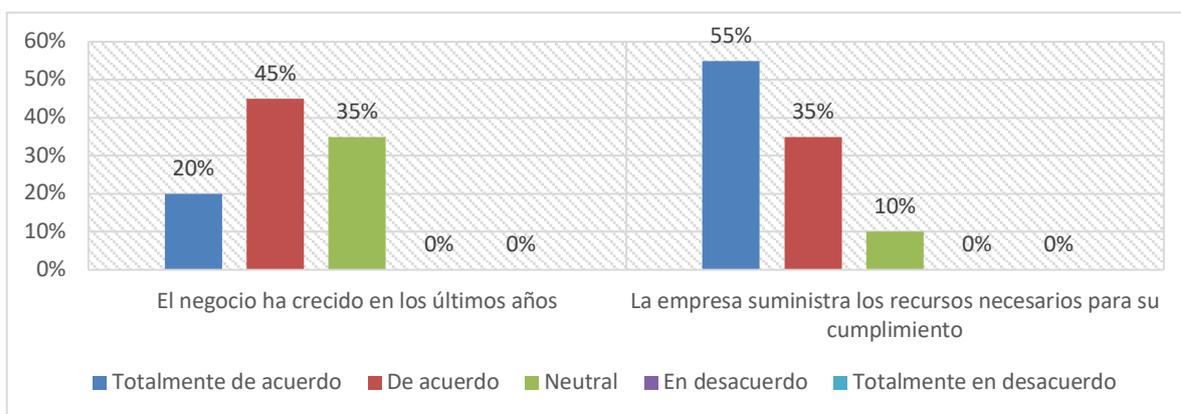


Figura 16. Valor económico generado

Fuente: Administradores de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: Los resultados de estos indicadores establecen que las panificadoras han crecido en los últimos años. Este incremento se debe gracias al aumento de la población y a la tradición que tienen las familias de este sector de consumir diariamente pan. Además, se observa que la empresa cumple con sus responsabilidades al suministrar los recursos necesarios para su cumplimiento, en cuanto a la adquisición de materia prima e insumos para la elaboración del producto.

Responsabilidad comunicativa del producto:

Las empresas tienen la responsabilidad de comunicar sobre los productos que brindan a los clientes y dar a conocer la materia prima utilizada para su elaboración. Así también, informar sobre las acciones que desarrollan para beneficio de los distintos grupos de interés.

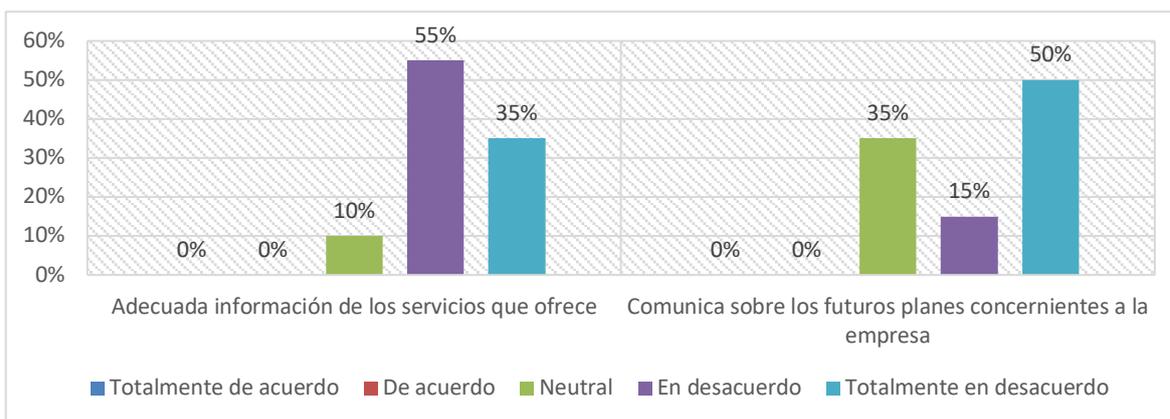


Figura 17. Responsabilidad comunicativa del producto

Fuente: Fuente: Administradores de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Resultados: La falta de una adecuada información sobre el desempeño de las empresas panificadoras de este sector, que productos ofrecen, cuáles son sus precios y cuál es la calidad diferenciadora de su oferta, priva al mercado en general y a sus clientes específicos del insumo informativo que beneficiaría, tanto a los panificadores como a quienes compran y consumen sus productos.

3.5.6. Resumen de Resultados.

Como se puede observar en la tabla 17, la RSE se debe aplicar en los diferentes grupos de interés. El impacto de la aplicación va dirigido a los trabajadores para que coexistan mejores condiciones ambientales en el lugar de trabajo y su formación técnica. En los proveedores se evidenció la necesidad de aplicar las buenas prácticas, relación: proveedores - administradores. La administración debe incluir acciones para satisfacer al cliente y comunicar los productos.

La responsabilidad social empresarial, según los grupos de interés, debe de estar encaminada al mejoramiento y a la retención y fidelización del cliente a través de promociones. Como también, ser un aporte al desarrollo de la comunidad.

3.6. Discusión de resultados.

Los resultados obtenidos señalan que las panificadoras no laboran con RSE, esto se debe, que por negocios pequeños no se han vinculado a una gestión sostenible. Bajo & Villagra (2013) señalan que es importante conciliar la eficacia empresarial con la Responsabilidad Social, con el objeto de propiciar la colaboración de los distintos grupos de interés relacionados vinculados de manera directa o indirecta a la empresa.

Regalado (2007) manifiesta que las empresas no solo deben de limitarse a cumplir con compromisos económicos, sino deben de dar valor a aspectos sociales. En la información obtenida, al aplicar los indicadores del modelo stakeholder, los resultados determinan falencia en la gestión administrativa de estos negocios (Regalado Hernández, 2007) Por lo que es necesario aplicar estrategias que optimicen la administración de estas panificadoras

Vicente, Balderas & Tamayo (2007) manifiestan que la gestión no solo se limita a satisfacer necesidades de los propietarios, sino que se debe de involucrar a todos los sectores o grupos que se ven afectados. Las panificadoras de Piñas por ser negocios pequeños no cuentan con una estructura organizativa formal, no planifican las actividades, peor van laborar con RSE (Vicente, Balderas, & Tamayo, 2007)

Torres (2007) indica que, en las organizaciones pequeñas, existe un proceso administrativo defectuoso, sin planificación ni control, su gestión depende de las habilidades que tenga el propietario. Este autor analiza las condiciones de los pequeños negocios, muestra una situación real de las condiciones en que se presentan, que no favorece a una adecuada gestión empresarial. Por lo que fue necesario examinar las debilidades que las panificadoras tienen mediante indicadores que midieron el impacto.

CAPITULO IV
PROPUESTA DE MODELO MULTISTAKEHOLDER.

4.1. Análisis del sector de panaderías en la ciudad de Piñas.

Piñas se ubica en la parte alta de la provincia de El Oro, su clima es subtropical, por estar situada entre la región interandina y costa, esta ciudad cuenta con una variedad de platos típicos que la hace única, entre ella el pan que es consumido por sus habitantes como fuente de alimento diario.

El progreso de Piñas ha sido acelerado gracias a las actividades económicas que se desarrollan en este sector, tales como: la agricultura, ganadería, comercio y la minería. Su crecimiento financiero está basado en la actividad comercial que mueve la ciudad, como son las entidades bancarias, empresas y negocios que prestan servicios y venden productos

En lo que respecta a las panaderías, Piñas cuenta con varios de estos negocios que no solo venden en sus locales, sino que, además, se comercializa el producto en diferentes lugares. Se elabora el típico pan de casa que es fuente de energía, debido a que contiene hidratos de carbono complejos, es rico en nutrientes, contiene el 7% de proteína de origen vegetal. Aporta con calcio y minerales como: fósforo, potasio, magnesio, hierro. Los diversos tipos de panes que se elaboran en estas panificadoras tienen básicamente los mismos ingredientes, como son: Harina de trigo, levadura, sal, agua, entre otros. El fermento de la masa hace que la textura del pan sea suave.

En las panaderías de Piñas se elaboran variedades de pan. En el pan blanco se utiliza la harina muy refinada, se enriquece con calcio, vitaminas B1 y hierro. Al pan de fibra se le añade cereal de trigo, de arroz o corteza de soja; el pan de semilla se elabora con granos de trigo u otro cereal; el de molde contienen más grasa y aporta con 250 a 310 calorías por 100 gramos.

Al pan salvado se le añade un 20% de salvado, mientras que el pan integral contiene más fibra. Está elaborado con ingredientes integrales, compuesto de: salvado, germen o fécula. No se acelera la fermentación de la masa, tampoco se agrega aditivos químicos, por lo que es considerado un pan muy nutritivo.

Considerando que los sectores panificadores de Piñas están conformados por pequeños negocios familiares, la inversión en tecnología no es alta. Las maquinarias y equipos utilizados en el proceso productivo de estas panaderías son: Hornos, mezcladoras, batidoras, cortadoras y amasadoras. Las herramientas empleadas son: rodillos, cuchillos, brochas y demás utensilios que se emplean en la cocina. Asimismo, se emplean equipos como: básculas, congeladores, estufas, molinos para la producción.

El canal de distribución del producto es directo. Desde las panificadoras se comercializa directamente al consumidor final que llega hasta el lugar para adquirir el pan. Los clientes son las familias que habitan en Piñas, tiendas, o restaurantes que dan servicio de desayuno. En cuanto a la publicidad y promoción, no se las realiza, tampoco se evalúa el mercado. El acceso a la información de los servicios y productos que brindan estos negocios es casi nula.

Los empleados que laboran en las panificadoras de Piñas no son técnicos en las operaciones que realizan, más bien son empíricos. Por ser un negocio pequeño, no hay una descripción de funciones que pueda contribuir a mejorar el trabajo y que se maneje adecuadamente. No existe unidad entre los grupos de interés, las administraciones de las panificadoras, no conocen sobre la responsabilidad social empresarial. No existe una cultura que identifique a cada negocio y que laboren bajo normas o políticas que den valor sostenible a la gestión administrativa

4.2. Modelo multistakeholder aplicado a las panaderías de la ciudad de Piñas.

4.2.1. Antecedentes.

La responsabilidad social empresarial es el punto de encuentro de nuevas exigencias organizacionales, la misma que tiene relación con los fondos de inversión socialmente responsable, la problemática ambiental y su relación con los negocios, la cual busca una nueva manera de gestionar la administración, en la producción de valor en y con las partes interesadas o stakeholders.

Hoy en día el auge de la ética empresarial ha mostrado como resultado el reconocimiento de la confianza como valor constitutivo de la actuación empresarial. Pero, esta construcción de confianza para el público, para los usuarios o consumidores, es algo que pide persistencia en el tiempo con una serie de actitudes que ellos puedan reconocer como correctas. La responsabilidad social empresarial se centra, no solamente en lo económico sino también se preocupa que la gestión empresarial sea socialmente responsable, sin ocasionar daños ambientales

El estudio realizado evidenció que las panificadoras de la ciudad de Piñas deben mejorar las condiciones ambientales en el lugar de trabajo, concretamente el ambiente físico debe ser distribuido adecuadamente. También se evidencia la falta de una formación técnica de los empleados que contribuya a mejorar el servicio y el producto. El mejoramiento de la comunicación, información, aplicación de políticas y programas comunitarios son iniciativas que coadyuvan a gestionar la responsabilidad social de las panificadoras (RSE).

El modelo multistakeholder que se presenta pretende avanzar en la posibilidad de que la RSE se pueda gestionar e incorporar en este sector. Ya que, por un lado, permite gestionar los aspectos relacionales a la empresa, y, por otro, posibilita mejorar las relaciones con el entorno en donde se trabaja, tal como se ilustra en el gráfico.

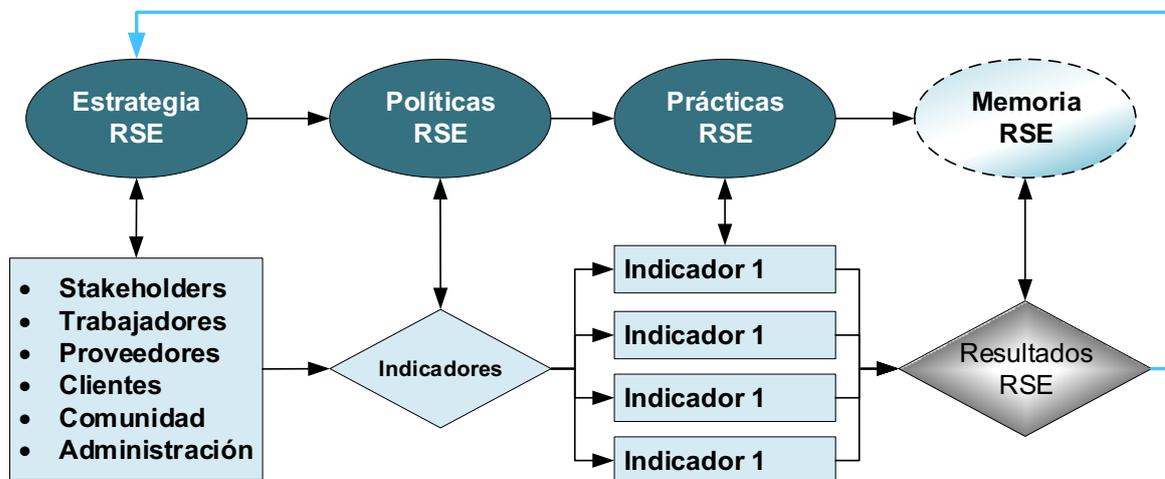


Figura 18. Modelo multistakeholder.
 Fuente: (Gobierno corporativo, un valor agregado para las pymes., 2010)
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Este modelo de gestión está pensado específicamente para las pequeñas empresas, como son las panaderías de Piñas, permite que la administración se gestione de mejor manera. Después de analizar los ámbitos que tienen mayor impacto en estos negocios y valorar los de mayor relevancia, considerando el impacto que afectan a cada stakeholder se propone un marco para la gestión de la RSE basado en el contexto delimitado del sector, estableciendo estrategias concretas de RSE basados en los resultados de los diferentes indicadores examinados, tal como se ilustra en la figura 19 del modelo multistakeholder.

4.2.2. Presentación del modelo multistakeholder aplicado a las panaderías de la ciudad de Piñas.

El modelo multistakeholder aplicado a las panaderías de la ciudad de Piñas, presenta estrategias que van dirigidas a los grupos de interés. Se establece el compromiso que debe haber entre los stakeholders, en el que se plantea la colaboración entre el sector panificador de Piñas y los grupos de interés, los objetivos estratégicos para que sean alcanzables, la clasificación de los grupos de interés e identificación de los temas más importantes a ser tratados.

Luego del planteamiento de objetivos estratégicos se establece la necesidad de planificar las acciones que se llevaran a cabo, con un proceso del compromiso en el que interactúa el grupo de interés. Asimismo, se establecen las pautas para el fortalecimiento de las capacidades para la adopción de la responsabilidad social empresarial.

Para el modelo multistakeholder se consideran las políticas y las acciones que direccionan a los grupos de interés en el cumplimiento del compromiso. Cabe indicar que dichas acciones están sustentadas en el análisis de los indicadores establecidos en el estudio, en el que se evidencian inconvenientes o problemas que limitan el mejoramiento de la gestión empresarial.

El modelo multistakeholder lleva implícito la responsabilidad social empresarial, por lo que, la presente propuesta presenta acciones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo, con procesos adecuados para que el producto que brindan las panificadoras sea de calidad; y que los consumidores lo adquieran de manera segura. Entre las acciones planteadas se encuentra el mejoramiento del sistema de gestión por procesos, debido a que el empleado forma parte del grupo de interés en la gestión de la responsabilidad social, dentro de las expectativas de este grupo se hayan las condiciones internas que la generan, las mismas que se orientan al mejoramiento de la salud ocupacional y la seguridad para el desarrollo del trabajo.

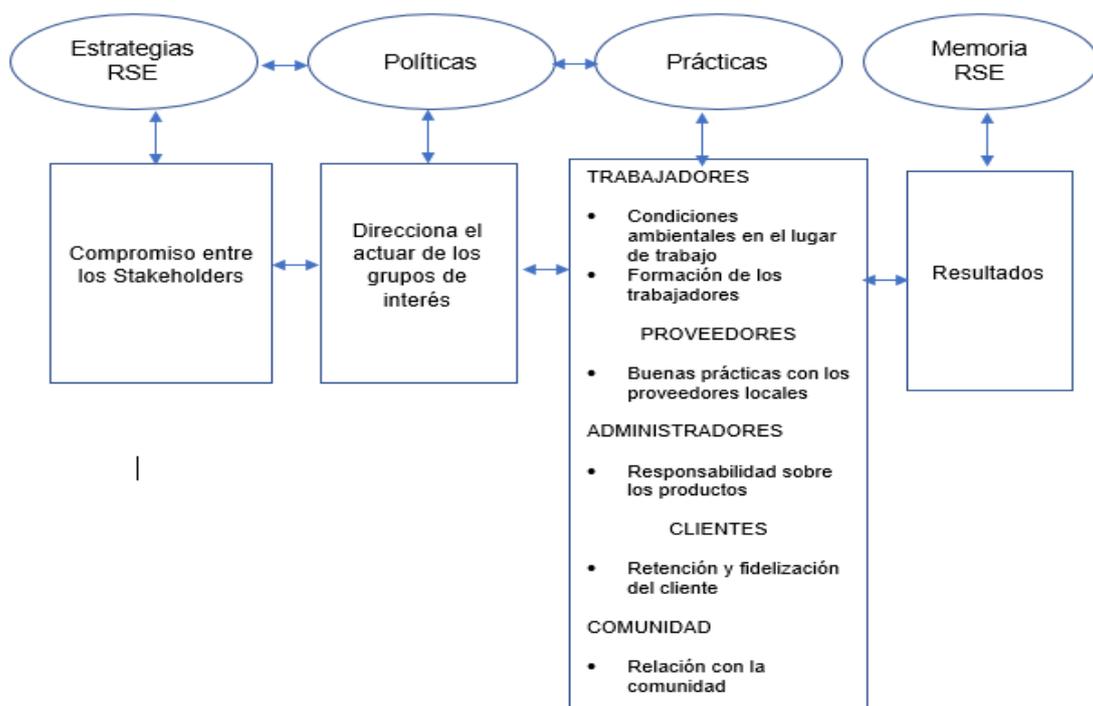


Figura 19. Modelo Multistakeholder aplicado a panaderías
Fuente: (Gobierno Corporativo, 2010)
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

4.2.2.1. Estrategias de RSE para los stakeholders.

En la actualidad las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más elaboradas y suponen interacciones entre los actores involucrados. A pesar de la importancia y el interés que suscitan estas formas de colaboración, su puesta en práctica acepta un desafío para las panificadoras de Piñas. Establecer un compromiso con los grupos de interés implica colaborar con diferentes actores y a menudo sobre temas concernientes a los impactos de la empresa, en la sociedad y en cada uno de sus grupos de interés.

Compromiso con los grupos de interés

La colaboración o compromiso entre las panificadoras de Piñas y los grupos de interés es un proceso complejo que requiere la generación de confianza entre los actores. En todo caso, mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso con los grupos de interés puede ser un método útil y valioso, que conlleva beneficios, tanto para la empresa como para las partes interesadas. Los beneficios del compromiso con los grupos de interés se plantean en la siguiente figura:



Figura 20. RSE para los stakeholders
Fuente: (Canessa & García, 2005)
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Para llegar a un compromiso con los grupos de interés es necesario que las panificadoras de Piñas realicen los siguientes pasos:

Análisis inicial:

a. Objetivos estratégicos:

En primer lugar, se debe de determinar los objetivos estratégicos en las relaciones de las panificadoras de Piñas con los grupos de interés. La relación tiene que ser relevante y

vinculada con la estrategia del negocio. Se debe de dar respuesta a las siguientes interrogantes, tales como:

¿Quiénes son los grupos de interés?

¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar mediante el compromiso?

¿Cuáles son los temas claves que la empresa debe afrontar?

b. Identificación y clasificación de los grupos de interés

Para identificar a los grupos de interés, las panificadoras de Piñas deben plantear las dimensiones descritas a continuación:

- Responsabilidad con los grupos de interés
- Capacidad de la empresa para alcanzar objetivos.
- Atención inmediata en relación a diferentes temas
- Establecer los grupos de dependencia directa e indirecta de la empresa (empleados, proveedores, comunidad, clientes)
- Identificar oportunidades
- Interactuar los grupos de interés con el negocio en las actividades que se realizan
- Se debe prever el surgimiento de nuevos grupos

c. Identificación de los temas relevantes

- Es necesario que se determinen los temas más importantes para cada grupo de interés y la manera de cómo se relacionan con las expectativas de las partes interesadas.
- Los temas relevantes deben tener influencia sobre la toma de decisiones, las actividades o comportamiento de cualquiera de las partes que conforman los grupos de interés.
- En cuanto a la identificación de los temas, la empresa generalmente tendrá un conocimiento interno sobre las preocupaciones de los grupos de interés

d. Priorización de los grupos de interés y de los temas

Las panificadoras de Piñas tienen que establecer las prioridades por orden de importancia, considerando los recursos disponibles y las expectativas existentes, realizando previamente un análisis situacional del tema a tratar.

Planificación:

Las panificadoras de Piñas, aunque son pequeñas empresas, también tienen la responsabilidad de emplear acciones que promuevan relaciones socialmente responsables con los grupos de interés, mediante diferentes aspectos como: Las expectativas de la empresa, la información con la que cuenta el negocio, la representación de cada grupo de interés, la voluntad de participar, los impactos directos e indirectos para las panificadoras y los grupos de interés y la capacidad de relación de los involucrados respecto a su tiempo y sus recursos.

Proceso de compromiso con los grupos de interés:

a) Consultar

Debe de existir una continua relación entre los grupos de interés, con el objeto de mantener fluida la información que debe de estar orientada a la comunicación, impactos, resultados, servicios y productos, y temas relacionados a los beneficios que las panificadoras brindan a la comunidad en el desarrollo de proyectos sociales y ambientales.

b) Convocar

El trabajo con las partes interesadas es necesario para lograr objetivos propuestos. Se debe de entender las inquietudes y considerarlas en la toma de decisiones. La comunicación es interactiva y la relación es a corto o largo plazo. Se debe de emplear paneles en las reuniones con los grupos de interés seleccionados con la finalidad de debatir sobre temas, actividades y resultados respecto a la Responsabilidad Social.

c) Colaborar y delegar

La colaboración es indispensable en los grupos de interés contribuyen a cumplir los objetivos. Este aspecto permite desarrollar planes de acción conjuntos. Para obtener un compromiso, las partes involucradas deben de participar en el proceso. Plantear límites en el compromiso y que haya una mejor comprensión. Las acciones deben de planificarse e informar sobre los procedimientos, los resultados y los compromisos adquiridos.

Fortalecimiento de las capacidades

Las panificadoras de Piñas deben asegurar que cuentan con la capacidad y la voluntad de responder de manera adecuada a los resultados de las relaciones con los grupos de interés para que estas sean exitosas. Como también, deben tener disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas del negocio.

Los administradores o propietarios de las panificadoras deben de conocer cuáles son los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia de la empresa, así como las oportunidades y los riesgos de la relación. Además de estos factores, es importante apoyar la mejora continua de las capacidades de las personas involucradas en la identificación del conocimiento y de la experiencia necesarios para establecer las relaciones con los grupos de interés.

4.2.2.2. Políticas de responsabilidad social.

La política orienta la manera de actuar de los grupos de interés, por lo que, mediante estas se debe dar cumplimiento a los compromisos adquiridos vinculados a la responsabilidad social. Tales políticas podrían ser: Comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, compromiso para transmitir y generar confianza y credibilidad a los grupos de interés, promoción de la responsabilidad social, respeto para cada grupo de interés, comunicar las acciones realizadas en los grupos de interés, las panificadoras, como empresas pequeñas deben interactuar constantemente con los grupos de interés, con el objeto de observar sus requerimientos y realizar una gestión sostenida, cuidando el medio ambiente.

4.2.2.3. Prácticas: Acciones para los trabajadores - Grupo de interés.

a. Condiciones ambientales en el lugar de trabajo

- Ubicación de las panificadoras

Las panaderías deben situarse preferiblemente en zonas exentas de olores objetables, humo, polvo y otros contaminantes, y no expuestas a inundaciones o deslaves. Se debe tomar acción directa sobre la contaminación, para que no se vea afectado el producto.

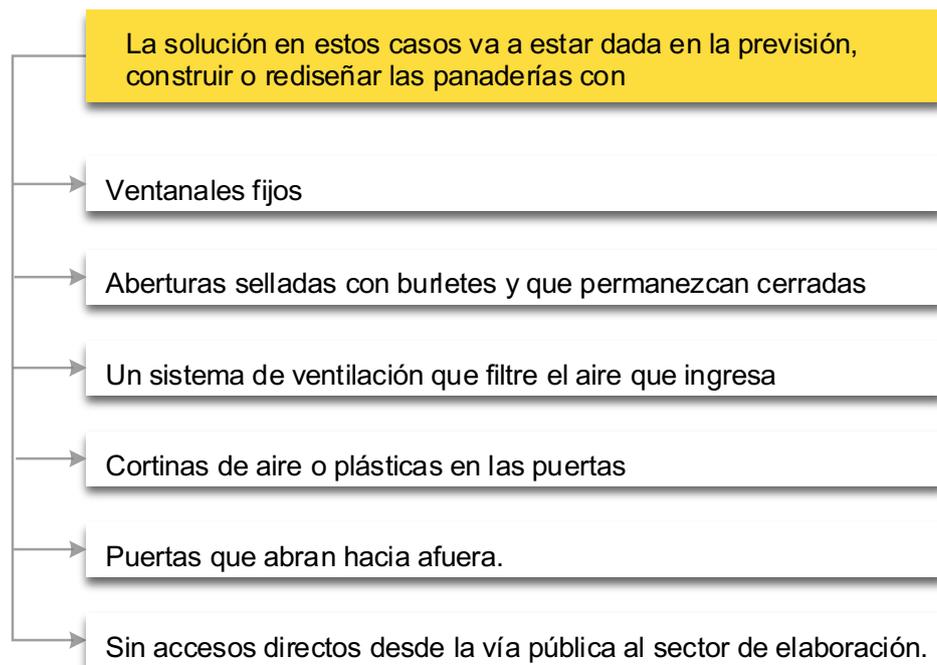


Figura 21. Rediseño de panaderías
Fuente: (Belaustegui, 2004)
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

- Edificio e instalaciones

El edificio y sus instalaciones deben ser de construcción sólida y tienen que mantenerse en buen estado. Los materiales de construcción no deben tener sustancias no deseadas. El mantenimiento del edificio y de las instalaciones deben ser de manera periódica para que las paredes no sean un depósito de contaminantes.

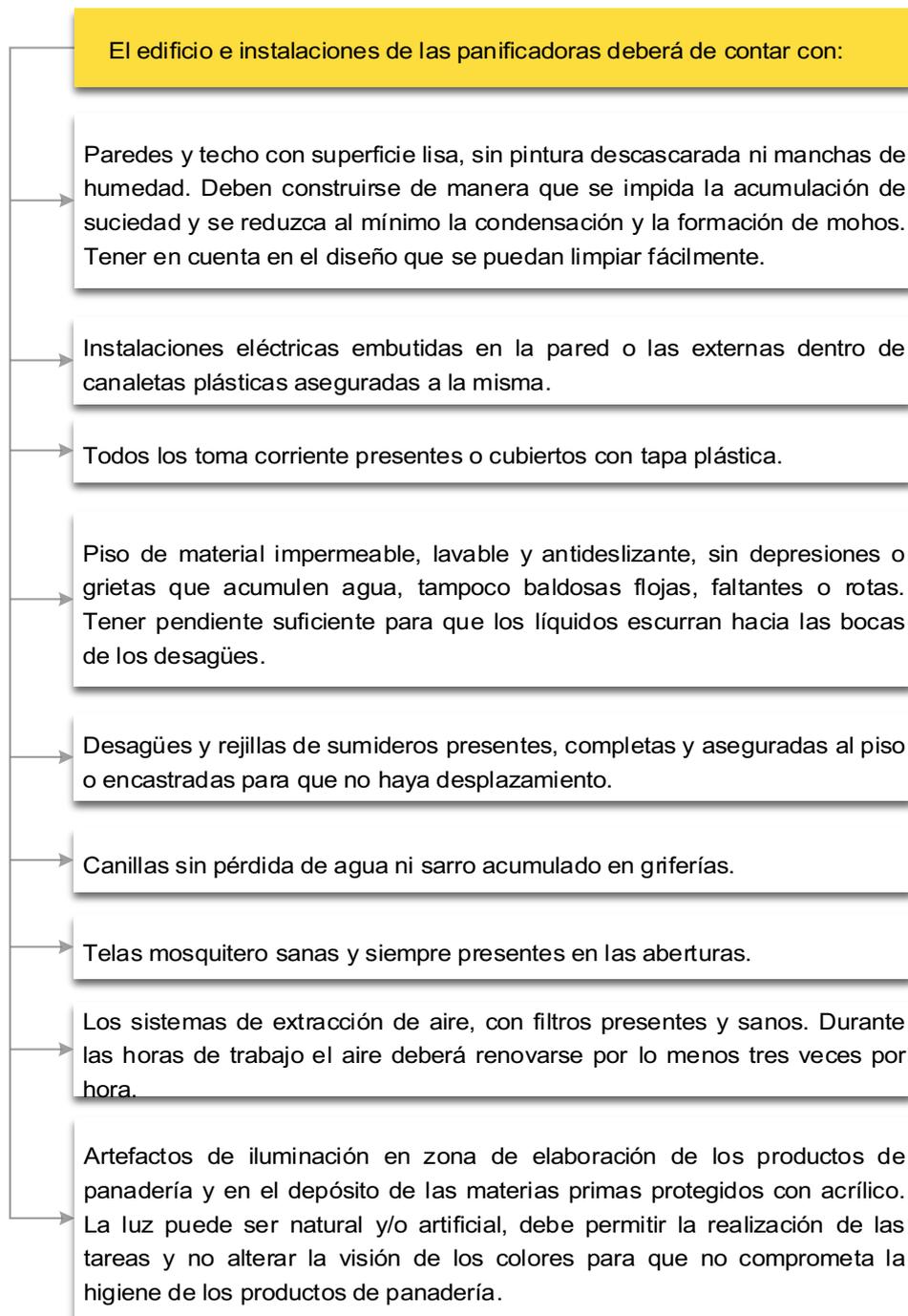


Figura 22. Instalaciones de las panaderías

Fuente: <https://www.google.com/search?q=planos+para+panaderias&client>

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

El material ideal para estar en contacto con los productos de panadería y las materias primas es el acero inoxidable, las mesas de trabajo y equipamiento deben ser fabricados con este material. Las estanterías de chapa tienen que ser galvanizadas, para una limpieza fácil y adecuada con el fin de que haya higiene en el lugar.

- Distribución del espacio

Las instalaciones deberán proyectarse de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones higiénicas y por medios que regulen la fluidez del proceso de elaboración desde la llegada de la materia prima a la panadería hasta la obtención de los productos terminados, garantizando además condiciones de temperatura apropiadas para el proceso de elaboración y para los productos. En las siguientes imágenes se puede apreciar planos 3D de la organización de una mediana empresa con el fin de aportar como guía al momento de pensar en la creación o redistribución de una panificadora.

En el primer y segundo plano con vista superior se encuentra la distribución de las panaderías, se observa una entrada principal a un área de venta, donde se han ubicado cuatro mesas y se encuentran las vitrinas de muestra con la variedad de panes que se producen. En la parte del fondo se encontrará el área de producción la cual estará abastecida por un área de recepción y almacenamiento de materia prima.



Figura 23. Plano 3D (vista superior 1)

Fuente: <https://www.google.com/search?q=planos+para+panaderias&client>

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

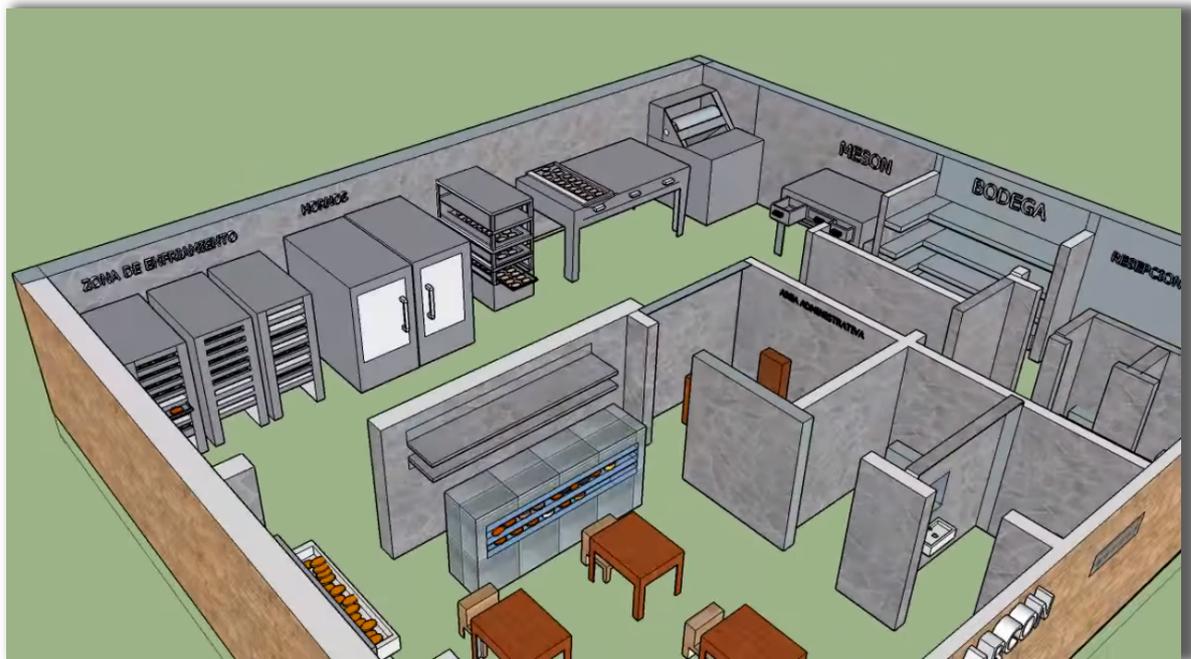
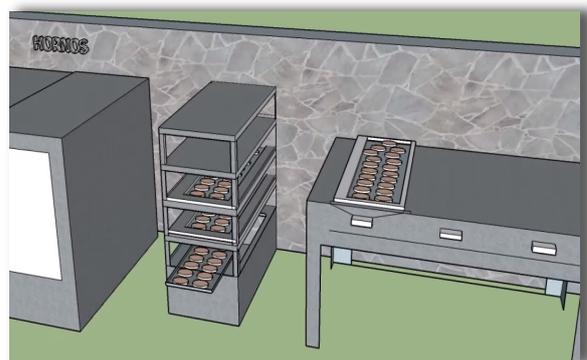
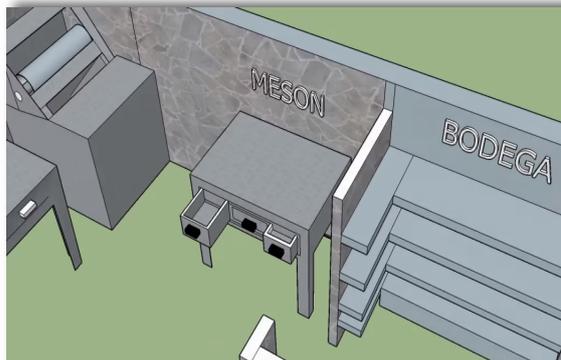
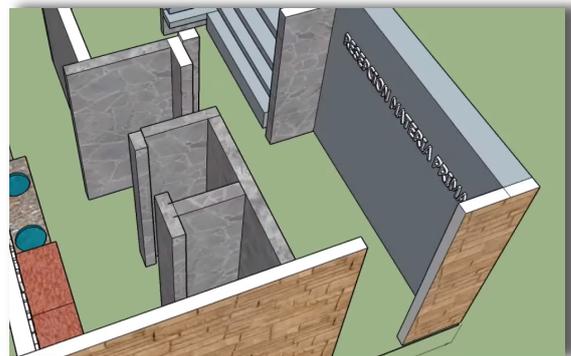
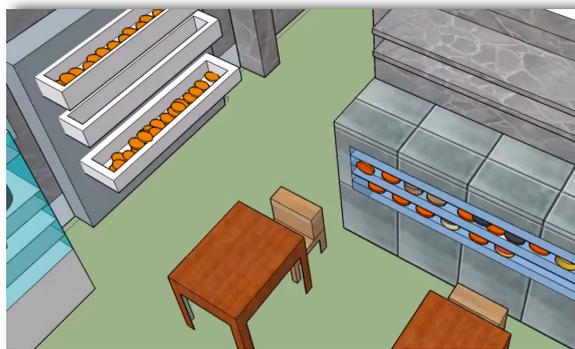


Figura 24. Plano 3D (vista superior 2)

Fuente: <https://www.google.com/search?q=planos+para+panaderias&client>

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

En los planos restantes se puede ver cada área por separado, como la ubicación de las vitrinas, zona de recepción de materia prima y estanterías en la bodega, maquinarias y herramientas usadas para la producción de pan en la sección de producción y por último área administrativa, baños y vestidores.



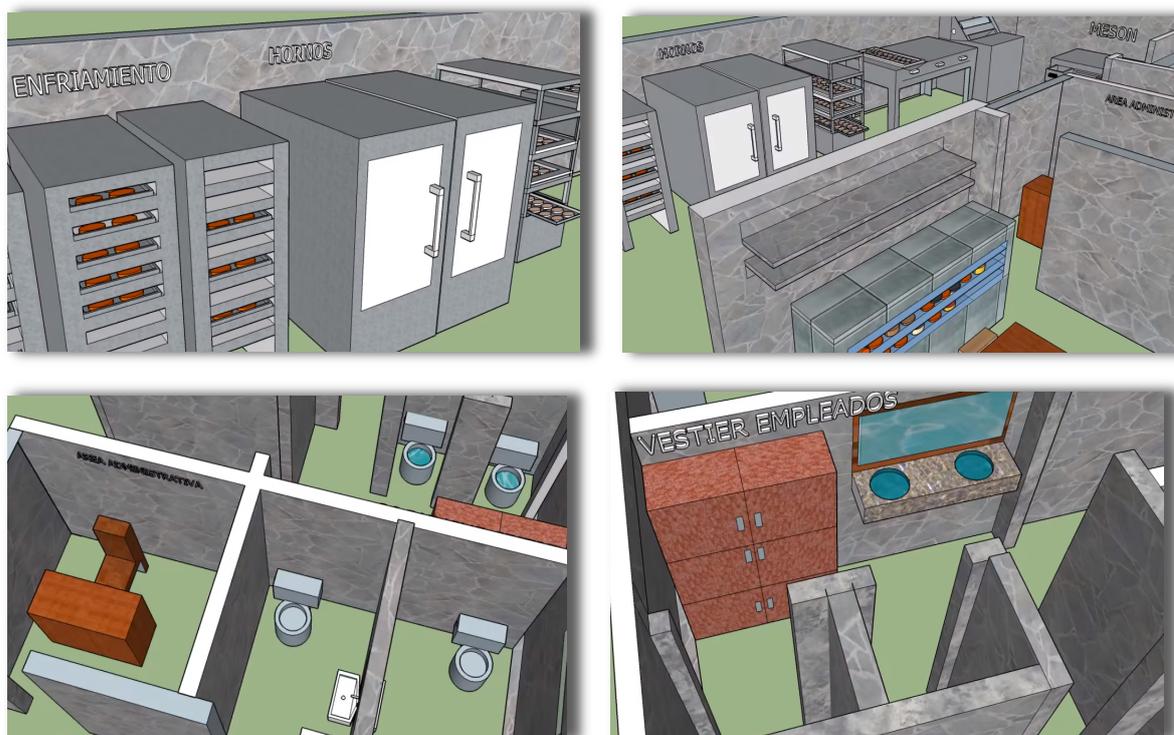


Figura 25. Plano 3D (Vista 3d de cada departamento de cada área de la panadería)
 Fuente: <https://www.google.com/search?q=planos+para+panaderias&client>
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

- Abastecimiento de agua y evacuación de efluentes y aguas residuales

Es imprescindible contar con un abastecimiento abundante de agua potable, fría y caliente y a presión adecuada. Todas las cañerías que conforman el sistema de distribución de agua y los tanques de almacenamiento deben tener una protección adecuada para evitar la contaminación. Las panaderías tienen que disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes y aguas residuales, el cual debe mantenerse en buen estado de funcionamiento, con el fin de que los líquidos escurran hacia las bocas de los sumideros tipo sifoide o cierre hidráulico sin que se acumulen en los pisos.

b. Formación de trabajadores

Los panificadores deberán de adquirir una serie de conocimientos para ejercer este oficio, los mismos que estarán dirigidos a las enfermedades que se pueden transmitir por alimentos, a la manipulación correcta de alimentos y a los criterios de riesgo involucrados en el manejo de las materias primas, aditivos, ingredientes, envases, utensilios y equipos durante el proceso de elaboración.

- Higiene del manipulador y elaborador de productos

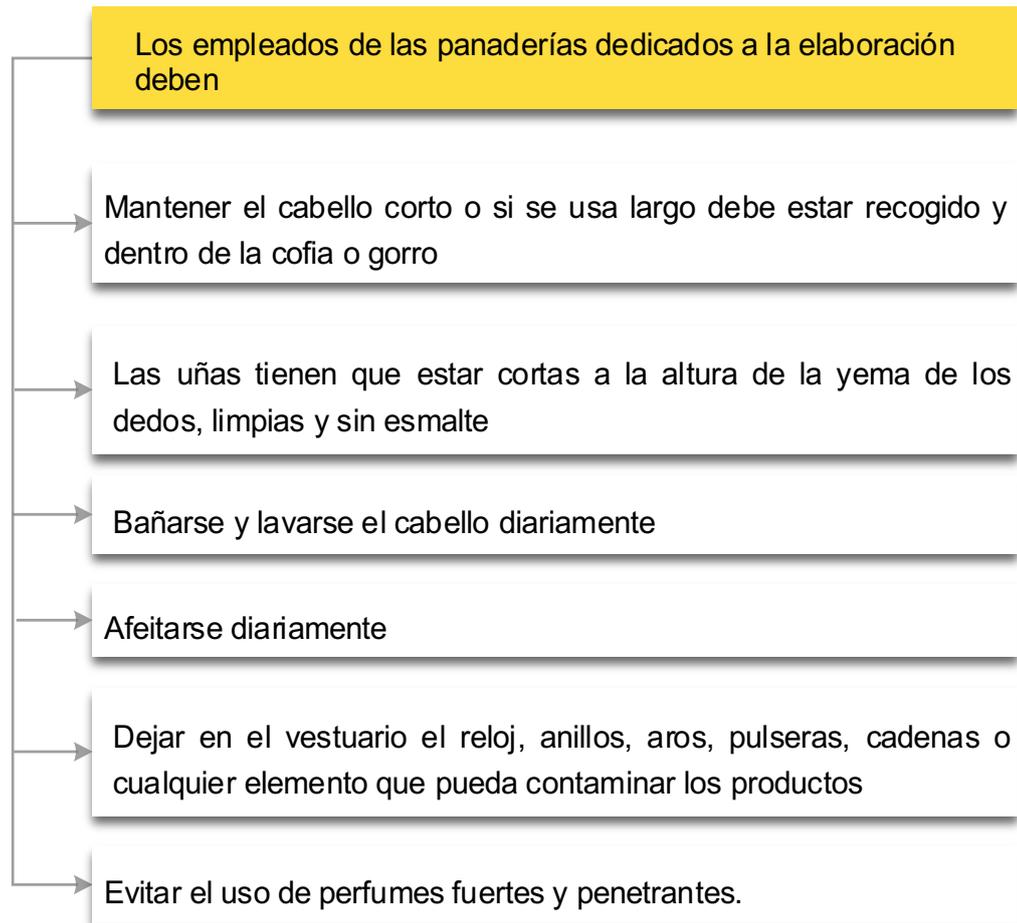


Figura 26. Aseo personal

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Los accesorios personales son fuentes de contaminación para los productos de panadería, albergan microorganismos que pueden transferirse a los productos. El baño y el afeitado diario, contribuyen a mantener la higiene.

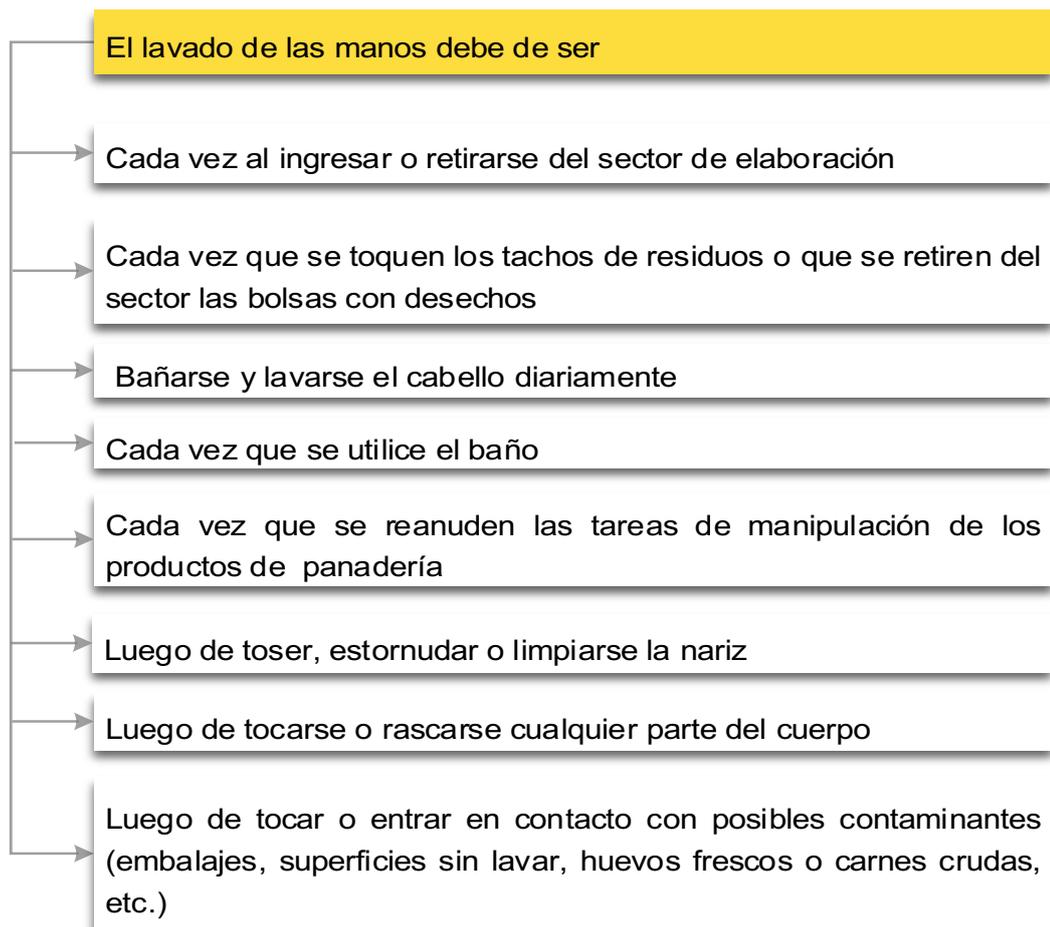


Figura 27. Lavado de manos

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Vestimenta

Antes de comenzar el trabajo en la panadería todos los empleados tienen que ponerse su ropa de trabajo que debe ser blanca o de color claro y mantenerse en perfectas condiciones de higiene, además de cubrirse la cabeza con cofias o gorros, e higienizarse las manos minuciosamente.

Guantes

Mantenerlos siempre limpios y desinfectados. Si se usan guantes de látex tienen que cambiarse cuando se rompan para que no ocasionen contaminación física de los productos de panadería.

Heridas

Las rozaduras y cortaduras en las manos deberán curarse y vendarse convenientemente con vendaje impermeable adecuado. Una herida abierta es una fuente de contaminación ya que si no se desinfecta y cubre en el momento termina por infectarse, poniendo en riesgo los productos. Las panaderías deben contar con botiquín de primeros auxilios, los mismos que contendrán los siguiente:

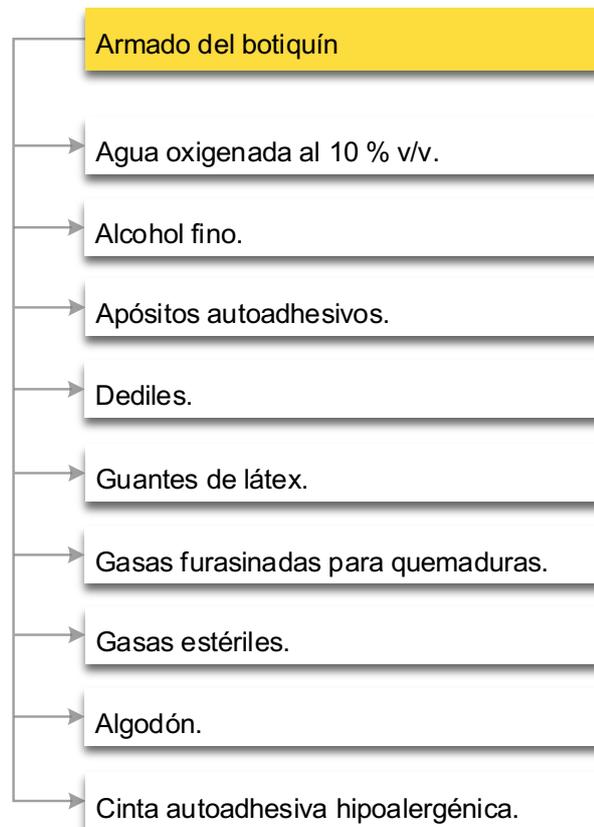


Figura 28. Botiquín de emergencia

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Maquillaje

En el caso de las empleadas del sexo femenino que se dediquen a tareas de elaboración de productos de panadería no deben usar maquillaje y cosméticos. Esto tiene que ver con que estos productos obstruyen los poros de la piel provocando una mayor sudoración que aumenta el riesgo de contaminación de los productos. Por otro lado, en los productos cosméticos hay desarrollo de microorganismos gracias a los nutrientes que contienen.

- Conocimientos sobre riesgos de contaminación por mala manipulación

Además de saber cómo elaborar los productos de panadería es necesario tener conocimientos de cómo hacer para minimizar los riesgos de contaminación por mala manipulación. Todos los involucrados en la elaboración de los productos deben asumir con responsabilidad sus tareas, porque los descuidos o la falta de conocimiento, implican en muchos casos la contaminación de los mismos.

Prohibiciones:

No se debe comer, beber, masticar chicle, fumar y/o salivar en el sector de elaboración. Ni toser y/o estornudar sobre los productos o materias primas. Ni tocarse los oídos, el pelo o el cuero cabelludo, ni rascarse. En la boca, fosas nasales, la piel y oídos de todas las personas existen microorganismos denominadas floras que ante las actitudes antes mencionadas se traspasan a los productos de panadería o a las materias primas, acortando su vida útil u ocasionando contaminaciones aún más peligrosas que pueden poner en riesgo la salud de los consumidores.

Seguridad de los equipos e instalaciones:

Los problemas de seguridad más comunes y las acciones preventivas y de mantenimiento que pueden desarrollarse para evitarlos son las siguientes:

Sobadora: Este equipo posee dos dispositivos de seguridad: uno por debajo llamado rasqueta, y por encima una defensa de chapa o madera. Esta defensa generalmente es quitada para trabajar con mayor comodidad. Sin embargo, no es una práctica recomendable, debido a que este elemento cumple un papel muy importante en el momento de evitar accidentes. Es muy común que los empleados no tengan precaución al pasar la masa o al limpiar la masa pegada a los rodillos y se agarren los dedos en el espacio que queda entre ellos.

Las consideraciones para su solución, es: ubicar la llave de encendido/apagado en un lugar de fácil acceso, tener la precaución de cambiar la llave cada vez que se rompa, instalar un dispositivo extra de seguridad en un lugar que permita apagar el equipo en caso de accidente, aun cuando las manos estén ocupadas, o que detenga el equipo automáticamente, y mantener cubierto el volante de transmisión de movimiento.

Amasadora y batidora: Tanto la amasadora como la batidora hacen muy bien su trabajo por sí solas, pero a veces es necesario incorporar materias primas, raspar las paredes o examinar la consistencia y plasticidad de la masa durante el amasado. Los empleados realizan estas acciones con los equipos en marcha y es suficiente un instante de descuido o distracción para que el equipo atrape sus manos provocando un accidente. Se debe detener el equipo cuando

se vayan a introducir las manos, colocar una cubierta plástica en el caso de las amasadoras redondas modernas, que impida introducir las manos, instalar un dispositivo de detención del funcionamiento cada vez que la cubierta sea elevada, eliminar la transmisión de movimiento por sistema de barrales, incorporando el motor al carro.

Horno: Las quemaduras son el principal problema derivado del manejo del horno, sus carros y bandejas. Estos accidentes se originan por mal funcionamiento del aparato, o por falta de atención del panadero. Se debe realizar el mantenimiento del piloto y la válvula de seguridad en hornos de mampostería calentados a gas, mantener en condiciones el pirómetro de los hornos rotativos, si éste se descomponen el quemador sigue calentando, contar con guantes térmicos de malla para introducir y sacar los carros de los hornos.

Cámara de fermentación: Las cámaras o estufas de fermentación pueden explotar, ocasionando heridas a los empleados. Esto puede ocurrir debido a deficiencias u olvidos como ser, no cerrar las llaves de paso de los quemadores o mecheros. Hay que utilizar el sistema de calentamiento indirecto que no requiere mecheros dentro de la cámara.

Divisora: Los accidentes se producen al aceitar la tolva para que no se pegue la masa, con el equipo en funcionamiento. Se debe detener siempre el equipo, antes de comenzar a agregar aceite, al igual que para realizar las tareas de limpieza.

Cortadora y armadora: Es común que los empleados se agarren los dedos al realizar las tareas de limpieza de estos equipos o en el momento de arrojar los bollos a la armadora. Hay que realizar siempre las tareas de limpieza con los equipos detenidos, en el caso de la armadora, arrojar los bollos desde lejos.

4.2.2.4. Buenas prácticas con proveedores locales.

Para unas buenas relaciones de las panificadoras de Piñas con los proveedores, es fundamental que se establezcan políticas que direccionen los vínculos comerciales. Tales normas deben de observar una serie de compromisos, tales como:

- Las relaciones entre las panificadoras y proveedores deben estar basadas en la confianza y transparencia de manera mutua. Los proveedores son aliados importantes por lo que también forman parte de los grupos de interés y están sujetos a las políticas de RSE, este grupo es relevante y clave para la sostenibilidad de la empresa.
- En las relaciones comerciales deben plantearse términos y condiciones de aprovisionamiento con el fin de normar las relaciones de las panificadoras y los proveedores.

- Deben existir acuerdos particulares complementarios, suscritos con antelación entre las panificadoras y los proveedores.
- Utilizar una plataforma para la gestión de la información con el objeto de interactuar con los proveedores

4.2.2.5. Responsabilidad sobre productos.

a. Calidad de la materia prima

Si se parte de materias primas de mala calidad no hay posibilidad de obtener productos de buena calidad. Por ejemplo, si se compra harina con bajo contenido de gluten o éste es de mala calidad, el pan que se elabore a partir de ella, tendrá poco volumen, entre otros defectos, siendo así se debe exigir a los proveedores que la calidad de las materias primas sea siempre constante y adecuada.

- Fechas de elaboración y vencimiento

Verificar la vigencia de las materias primas mediante la observación de la fecha de vencimiento de las mismas. En las etiquetas o rótulos de los envases de los productos alimenticios, además, tiene que figurar la identificación del producto, su procedencia, declaración de ingredientes, información nutricional, peso neto, fecha de elaboración y/o vencimiento.

- Estado de los envases

Los envases primarios de las materias primas tienen que recibirse intactos, sin roturas. En caso de daño accidental durante la descarga, transferir el producto a un recipiente limpio con tapa o a una bolsa de polietileno transparente, y usar primero. Rechazar productos enlatados cuyos envases estén golpeados, abollados o con óxido. Las latas hinchadas tampoco deben recibirse. Si se presenta la situación de una lata hinchada en el depósito, descartarla. Durante el almacenamiento y hasta su uso mantener los envases sanos, sin tierra y con sus etiquetas adheridas. Todas las materias primas alimenticias deben estar identificadas. Además, debe respetarse la indicación del fabricante sobre las condiciones de almacenamiento que requiere el producto.

b. Conservación de materias primas

Las formas resistentes de algunas bacterias y el hecho que la eficacia de la cocción, para la eliminación de los microorganismos presentes, depende de la carga microbiana que el producto tenga antes de ingresar al horno, hacen que el orden y la higiene en las panaderías sean los únicos recursos para contrarrestar la contaminación. Todos los que estén involucrados en la elaboración tienen que saber bien cómo, qué, quién y cuándo se debe ordenar, limpiar y desinfectar. Por lo tanto, para lograr productos de panadería con bajo contenido microbiano es fundamental el cuidado de la higiene en todas las etapas de la elaboración.

- **Materias primas perecederas**

Este tipo de materias primas durante el transporte es fundamental ya que esto afecta directamente la calidad de las mismas y de los productos de panadería que se van a elaborar con ellas. Asimismo, dentro de la panadería tampoco debe romperse la cadena de frío. Temperaturas de funcionamiento del equipamiento para almacenamiento en frío. El orden en el interior de los equipos de frío es primordial. Todos los productos deben conservar sus etiquetas originales y una vez abiertos protegerlos de la contaminación del medio ambiente. Las bolsas con inscripciones no son aptas para estar en contacto con alimentos ya que pueden transferir las sustancias químicas que las componen a los productos que se pretende proteger. Esto termina por ocasionar una contaminación química del producto.

Por otra parte, las bolsas transparentes se obtienen a partir de material plástico virgen, en cambio las blancas, negras o de cualquier otro color, se fabrican incluyendo además plásticos reciclados que pudieron estar en contacto con todo tipo de producto (como insecticidas, combustibles, u otras sustancias no comestibles). Estos residuos estarán presentes en la composición de la bolsa y pueden migrar a los alimentos almacenados en ellas. Con lo cual, nuevamente existiría la posibilidad de la contaminación química del producto de panadería

- **Rotación de las materias primas**

Para poder aplicar este sistema es indispensable el orden en el depósito y en los equipos de frío. Consiste en utilizar primero, para la elaboración de los productos de panadería, las materias primas que se recibieron primero (y que por lógica deberían tener un vencimiento más próximo). La rotación permanente de la mercadería en los depósitos y congeladores también ayuda a controlar las plagas, ya que impide su anidación.

- Materias primas no perecederas

Estos productos no pueden estar apoyados directamente sobre el piso, tampoco deben realizarse estibas que no permitan el tránsito y la limpieza de todos los sectores del depósito. Específicamente, en cuanto a las estibas de harina de trigo, la panadería puede disponer de un recinto para su almacenamiento, conocidos como harineros. Esto es lo más adecuado para poder tener un control de stock constante.

c. Defectos que pueden aparecer en el pan

En la producción de panes suelen ocurrir una serie de problemas como falta o exceso de volumen, mal aspecto en general, falta de color o de brillo entre otros, siendo así, se ha considerado se suma importancia exponer los problemas más comunes y sus respectivas soluciones.

FALTA DE VOLUMEN

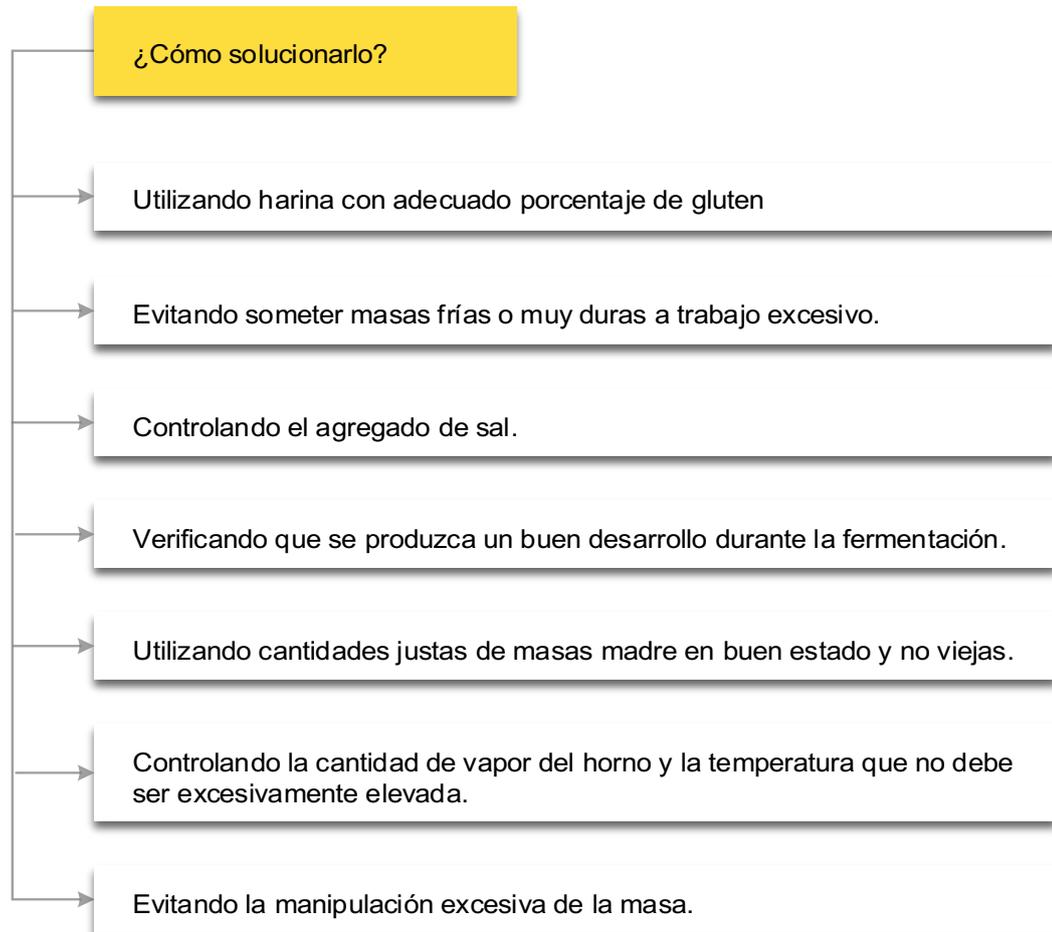


Figura 29. Falta de volumen

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más Limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

EXCESO DE VOLUMEN

¿Cómo solucionarlo?

Controlando el desarrollo de la masa, que no debe ser excesivo

Controlando la temperatura del horno, la cual no debe ser demasiado baja.

Utilizando masas con la justa cantidad de levadura, para que no resulten blandas.

Realizando un formado que dé una estructura firme y quede flojo.

Controlando el agregado de sal.

MAL ASPECTO GENERAL

¿Cómo solucionarlo?

Realizando un buen moldeado.

Colocando bien el pan en el horno.

Controlando que no falte vapor en el horno

Evitando que se formen costras durante la fermentación por falta de humedad.

Figura 30. Exceso de volumen y mal aspecto

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

FALTA DE COLOR

¿Cómo solucionarlo?

Utilizando harina de buena calidad, sin excesiva cantidad de oxidantes, rica en azúcares naturales, maltosa y alfa-amilasas.

Procurando una buena maduración de la masa que evita la producción de panes de corteza tosca y muy floja, miga áspera de color verdoso desviado y muy poco volumen.

Evitando maduraciones excesivas que dan migas grisáceas, corteza tosca y poco color.

Controlando que el horno no esté frío o que la masa tenga una temperatura superior a 28° C.

Colocando los panes en el horno a una distancia considerable, unos de otros para evitar que estén muy juntos

FALTA DE BRILLO EN LA MIGA

¿Cómo solucionarlo?

Utilizando harina de buena calidad.

Trabajando la masa de manera tal de conseguir alvéolos uniformes y pequeños.

Evitando tiempos de fermentación largos.

Figura 31. Falta de color y falta de brillo en la miga

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción más limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

DEFECTOS EN EL GRANULADO Y ESTABILIDAD DE LA MIGA

¿Cómo solucionarlo?

Utilizando harinas fuertes y bien equilibradas.

Realizando un buen desarrollo mecánico y evitando fermentaciones excesivas.

Teniendo en cuenta que una masa poco madura produce un pan muy abierto y si se ha pasado de fermentación la miga es granulada y con falta de cohesión.

ENVEJECIMIENTO DEL PAN

¿Cómo solucionarlo?

Utilizando harinas con la cantidad de gluten necesaria

El uso de harinas con poco gluten provoca este defecto.

Controlando los tiempos y temperatura de cocción.

Prolongadas cocciones a bajas temperaturas pueden llevar a un envejecimiento prematuro.

Controlando que la masa no tenga volumen excesivo.

Utilizando masas madre que no sean viejas.

Figura 32. Defectos en el granulado y envejecimiento del pan
Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción más limpia de Nicaragua, 2011)
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

GRIETAS EN LA CORTEZA

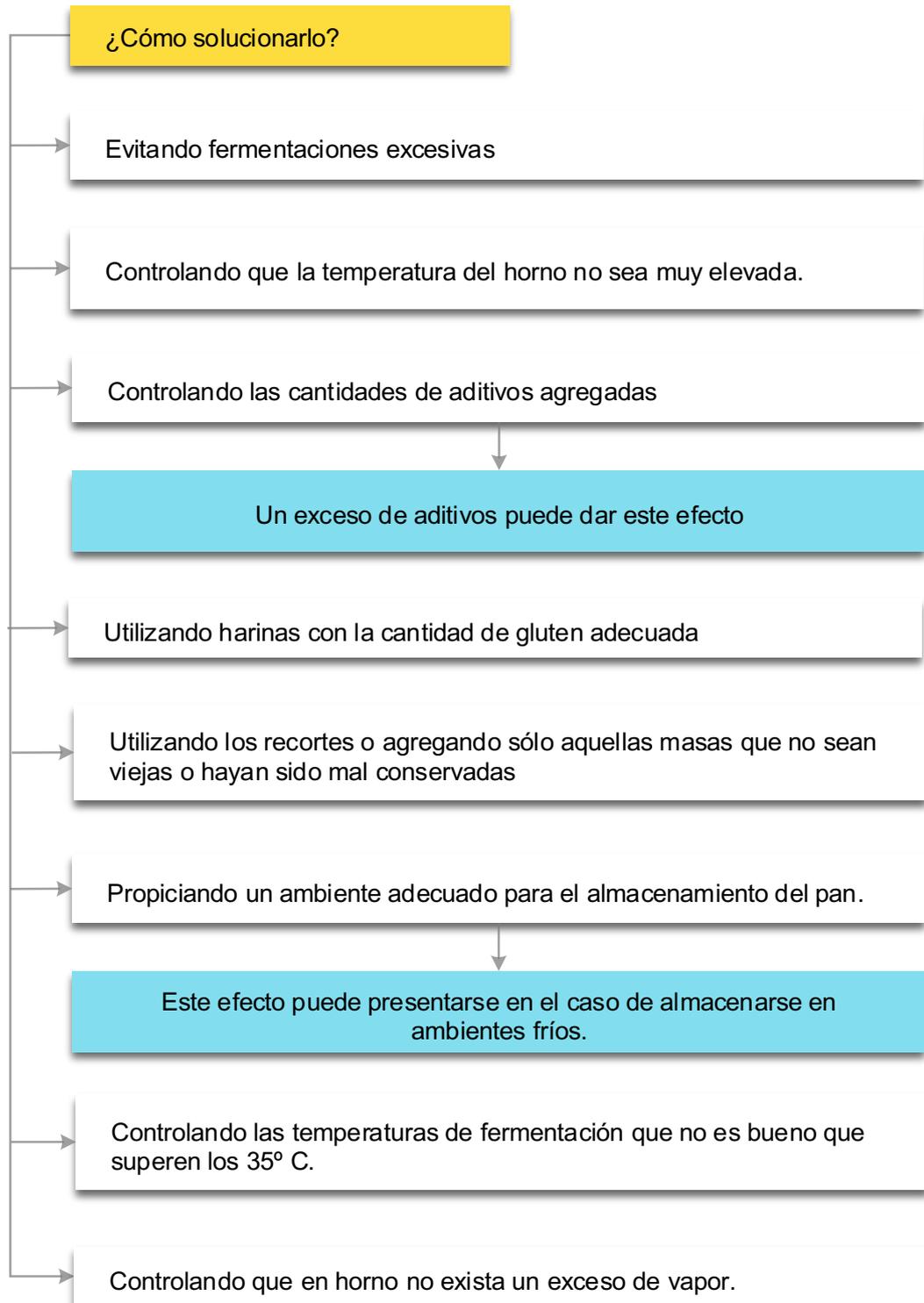


Figura 33. Grietas en la corteza

Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

AMPOLLAS EN LA CORTEZA

¿Cómo solucionarlo?

Utilizando masas que no estén muy frías.

Realizando un moldeado regular de las piezas y no muy apretado.

Controlando las dosis de aditivos.

Un exceso de éstos puede llevar a este defecto.

Controlando la fermentación para evitar que le falte tiempo a la masa.

Evitando excesivo trabajo mecánico en la amasadora y un exceso de trabajo también en la refinadora.

Evitando que haya mucha humedad en la cámara de fermentación controlando las corrientes fuertes de vapor en el horno.

GRUMOS EN LA MIGA

¿Cómo solucionarlo?

Cocinando los panes el tiempo suficiente.

Utilizando masas o piezas a las que no se les hayan formado costras.

Utilizando harinas que no hayan sido elaboradas con trigos terminados o helados.

Dejando que las piezas se enfríen antes de apilarlas una vez que fueron sacadas del horno.

Figura 34. Ampollas en la corteza Grumos en la miga
Fuente: Manual de buenas prácticas operativas de producción más limpia para panaderías. (Centro de Producción mas limpia de Nicaragua, 2011)
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

d. Contaminación del producto

Es la presencia de elementos o sustancias extrañas a la composición normal de un alimento, en cantidades tales que pueden provocar daño a la salud del consumidor

Formas de contaminación; Cuando los agentes contaminantes se introducen en forma directa en el alimento listo para ser consumido y cuando los agentes contaminantes se introducen en forma indirecta en el alimento listo para ser consumido.

e. Falta de mantenimiento de equipos y utensilios

La falta de mantenimiento de equipos y utensilios pueden afectar prestigio de la panadería en caso de dar lugar a contaminaciones directas de los productos. La realización de un mantenimiento preventivo en cuanto al ajuste de las partes móviles del equipamiento previene la aparición de tornillos, arandelas metálicas o remaches en el interior de los productos de panadería. Los equipos deben funcionar correctamente, no forzados; el roce entre piezas provoca la generación de polvillo metálico que terminará formando parte de los productos. Para evitarlo, se debe realizar la correspondiente lubricación y ajuste de las piezas. Prestar atención, por ejemplo, en las formadoras de pan. Verificar que el equipamiento no libere aceite que pueda entrar en contacto con el producto que se está elaborando. Por otra parte, también hay que tener en cuenta la permanente reposición o renovación de aquellos utensilios rotos, dañados o viejos.

f. Manejo sanitario e higiénico de los huevos

Una de las operaciones más conflictivas en el caso de las panaderías es la del manejo sanitario e higiénico de los huevos frescos. Éstos son productos de origen animal y su superficie está altamente contaminada por diferentes tipos de bacterias.

Para prevenir la dispersión de la contaminación se deben adoptar las siguientes medidas:

1. Mantener los huevos frescos refrigerados (entre 2 y 8° C, sin superar los 15° C).
2. Retirar los huevos de la cámara frigorífica o heladera en recipientes lavables, limpios y desinfectados, descartando en un tacho de residuos el envase de cartón vacío en ese momento.
3. Proceder al lavado externo de los huevos con agua potable, colocándolos en otro recipiente lavable, limpio y desinfectado (el lavado de los huevos sólo es recomendable para las

unidades que se van a usar en ese preciso momento, no almacenar en cámaras o heladeras huevos lavados por más de 24 hs).

4. Lavarse las manos con jabón y agua potable.
5. Proceder al cascado de los huevos.
6. Descartar en un tacho de residuos las cáscaras generadas como desecho (ver paso 3).
7. Lavarse las manos nuevamente al finalizar esta operación.

4.2.2.6. Retención y fidelización del cliente.

Lo más importante para la retención de clientes es posicionar el producto en cada una de sus mentes, y el primer paso para ello es crear un logotipo atractivo que represente los productos que se vendan en la panadería, se ha creado una muestra de logotipo, en donde aparece el nombre de la empresa y la actividad que realiza, se ha utilizado un fondo de escudo con una carpa que representa la panadería y en la parte de abajo la variedad de productos que se elaboran.



Figura 35. Logotipo
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Es importante además tener un slogan que es una frase corta que busca posicionar el producto en la mente de los consumidores, para este caso se ha pensado en “TRABAJANDO POR TU FELICIDAD” esta frase expresa un compromiso con la empresa hacia los consumidores de sus productos pues se interpretada que la empresa está dedicada a mantener contentos a sus clientes.

Trabajando por tu Felicidad

Figura 36. Slogan
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Impacto por marketing social

Al pensar en mercadear un producto la primera herramienta que se tiene al alcance de las manos es el internet, por medio de páginas web, facebook, twitter, whatsapp y otros. Hoy en día casi todas las personas usan estos medios para comprar y vender productos o tan solo para enterarse de las noticias. Siendo así es imprescindible que la panadería cree su sitio web que le permita a los consumidores conocer la empresa, ver los productos que vende e incluso realizar sus compras por internet.



Figura 37. Sitio web página principal
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Para la página principal se ha usado como eje principal el logotipo que se propuso para la panadería, junto al logo se encuentra una serie de botones que direccionan a otra página dentro del sitio web de la empresa, comenzando de izquierda a derecha se tiene el botón INICIO que redirecciona al navegador a la página principal, seguido del botón MENU, PEDIDOS ONLINE, GALERÍA, SOBRE NOSOTROS y finalmente CONTACTO.

Debajo del menú mencionado se encuentra un gráfico de fondo vistoso referente a la panadería, es recomendable que se tomen fotos HD directamente de los productos que se elaboren en la panadería y utilizarla como fondo en la página principal, además podría usar el sistema de imágenes desplegadas que aparecen un tras de otra en un tiempo determinado por el creador del sitio web.

Se ha pensado en una página llamada MENU, en la que se pueda apreciar todos los productos que se venden en la panadería, seguido de este se ubica PEDIDOS ONLINE para que los consumidores realicen su compra directamente desde casa o desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

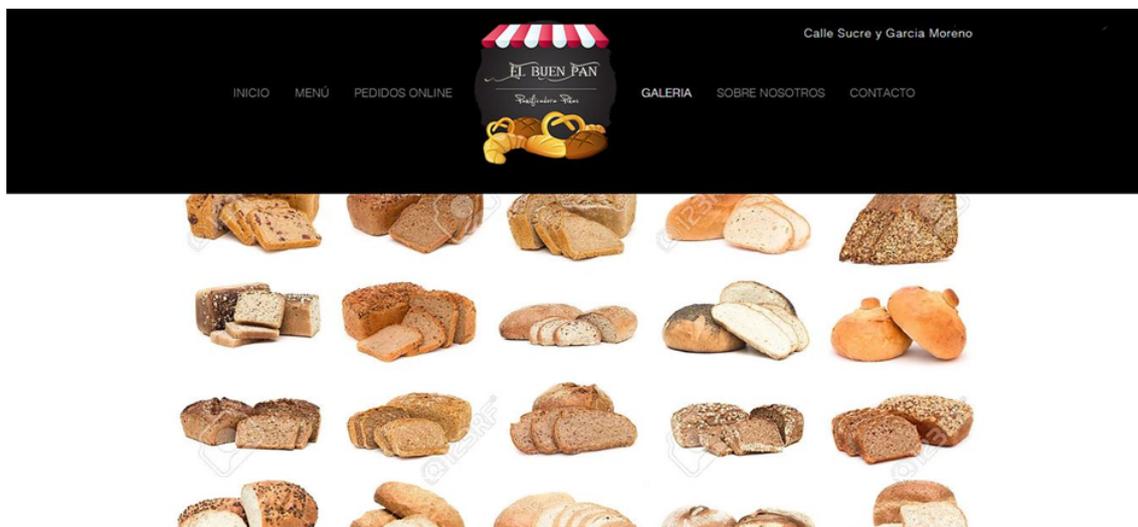


Figura 38. Sitio web galería
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Un botón de galería donde se muestren fotos de los productos que se elaboran en la panadería, fotos del proceso de producción, fotos de las instalaciones, etc.



Figura 39. Sitio web sobre nosotros
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Es importante que la panadería exponga sus ideales, principios, valores y antecedentes al público, con el motivo de conseguir que el consumidor se familiarice con la empresa y la pueda conocer desde un punto de vista transparente, y para ello se precisó un botón en el menú llamado SOBRE NOSOTROS.

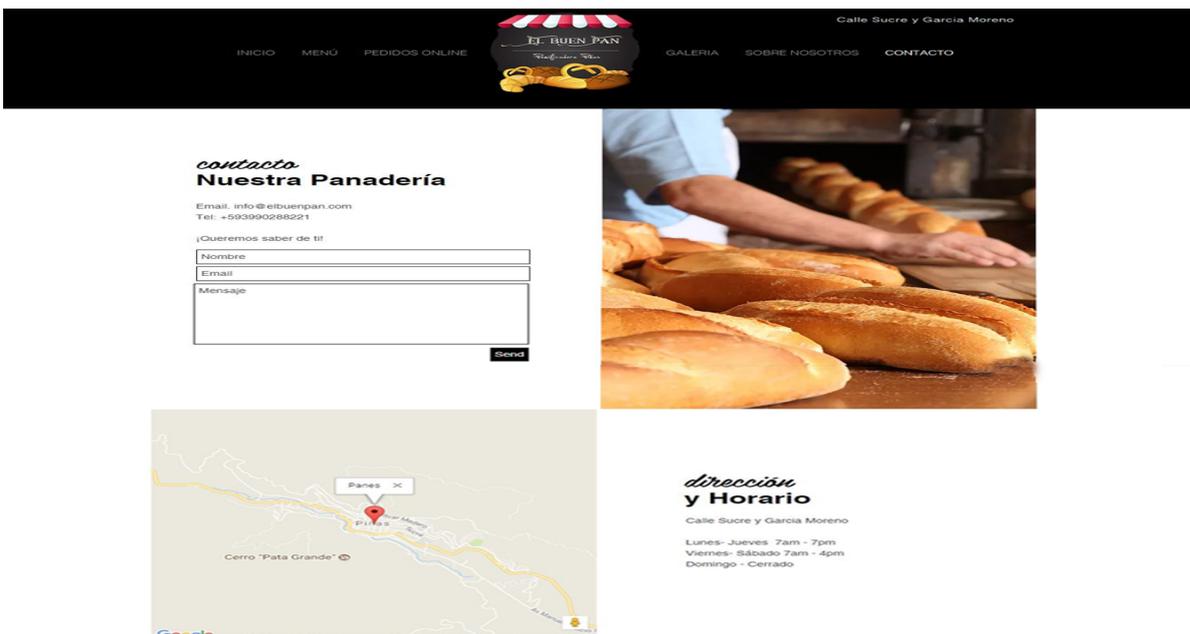


Figura 40. Sitio web contacto
Fuente y elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Finalmente, el botón CONTACTO, que le da la oportunidad al consumidor y a la empresa a interactuar por medio de mensajes de texto, en donde el interesado envía un mensaje que con su nombre, Email y su necesidad y la empresa responde por el mismo medio, además se

encuentran los números telefónicos, dirección con mapa Google incluido y el horario de atención de la panadería.

4.2.2.7. Relación con la comunidad.

Las panificadoras de Piñas deben realizar acciones en la comunidad mediante proyectos que involucren a los stakeholder, con el fin de que estas se involucren en el desarrollo social. Es importante realizar alianzas con el sector público, instituciones académicas, sociedad civil para la ejecución de proyectos, con el propósito de desencadenar procesos sostenibles. Los proyectos deben de tener un compromiso de todos los involucrados y deben estar basados en:

- Diagnóstico inicial de las necesidades de la comunidad
- Establecimiento de objetivos e indicadores de cumplimiento
- Determinación de las actividades, responsables, recursos, plazos, resultados esperados, entre otros.
- Control y monitoreo
- Evaluación de resultados e impacto del proyecto

Es necesario que en todo el proceso debe de existir una comunicación en el que se transmita información de manera clara y transparente. El comportamiento de todos los grupos de interés debe basarse en principios de responsabilidad, respeto y de ética. Además, en los stakeholders debe de prevalecer la empatía, para que todos estos valores ya señalados coadyuven a que la organización se desempeñe de manera eficiente.

CONCLUSIONES

Con el propósito de diseñar un modelo multistakeholder basado en las buenas prácticas administrativas – operativas que permita a las panificadoras de Piñas el mejoramiento de la gestión administrativa empresarial, se realizó el siguiente estudio, concluyendo que:

1. De acuerdo a los enfoques teóricos se puede establecer que un modelo multistakeholder para las panificadoras situadas en la ciudad de Piñas es de gran importancia, contribuye con la optimización de estos negocios, favoreciendo al desarrollo socioeconómico y ambiental de la comunidad.
2. El estudio determina que las panificadoras situadas en Piñas no interactúan con el medio ambiente, se limitan exclusivamente a la venta del producto, convirtiéndose en empresas de compromisos estrictamente económicos, dejando de lado las responsabilidades que tienen con el bienestar de la comunidad.
3. La situación actual en la que se encuentran las panificadoras de Piñas, muestra que hay que mejorar las condiciones ambientales referente al ambiente físico. Además, es importante que los trabajadores desarrollen competencias técnicas con el fin de brindar un producto y servicio de calidad.
4. Los beneficios comerciales para alcanzar óptimos rendimientos y mantenerse de manera sostenible en el tiempo, están dados por factores que intervienen en las relaciones comerciales, como son: las buenas prácticas con los proveedores locales, insumos que aseguren un producto de calidad y la satisfacción del cliente.
5. El modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo tiene como fin mejorar la gestión administrativa dentro del ámbito de la responsabilidad social, con impacto positivo en las panificadoras de Piñas, orientado a la valoración de los ámbitos con mayor relevancia, y utilización de herramientas para realizar un adecuado trabajo dentro del negocio de manera que se optimice su administración.

RECOMENDACIONES

1. Considerar un modelo multistakeholder aplicando estrategias y acciones de responsabilidad social empresarial, con el fin de adoptar prácticas que optimicen el buen desempeño de las panificadoras de Piñas, cuyos resultados favorezcan al desarrollo socio-económico y ambiental de la comunidad y en general de todos los grupos de interés involucrados.
2. Conformar una organización de stakeholders con compromiso administrativo, asumiendo los negocios de manera proactiva, con responsabilidades hacia los diferentes grupos de interés y dialogo constante que coadyuven a lograr una eficiente gestión administrativa.
3. Gestionar los recursos productivos de manera sostenible, estableciendo procedimientos similares en el desarrollo de las actividades de las panificadoras de Piñas, con el objeto de asegurar el mejoramiento interno de los negocios.
4. Administrar los negocios maximizando beneficios para los grupos de interés externo, optimizando las relaciones comerciales con los proveedores que permitirán obtener mutuo beneficio. Asimismo, brindar a los consumidores productos y servicios con precios competitivos y con altos niveles de calidad.
5. Aplicar la propuesta planteada para gestionar de mejor manera los negocios, tanto en el ambiente interno como en las relaciones con el medio que les rodea, satisfaciendo necesidades y requerimientos con acciones estratégicas para avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFIA

- AECA. (12 de Julio de 2004). *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa* .
Obtenido de <http://aeca.es/old/tienda/rs3.pdf>.
- Araque J., W. (2012). *Productividad laboral en el Ecuador*. Ecuador: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bajo, A., & Villagra, N. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la crisis*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Becker, G. (2014). *La manera económica de ver la vida*. Venezuela: edición digital
<http://clubmacrouninet.com.ve/PDFfiles/macromet2.pdf>.
- Belaustegui, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Berle, A., & I Means, G. (s.f.). (1932), *The modern corporation and private property*,
Macmillan Citado por Vidal. Nova York.
- Canessa, & García. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima - Perú: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>. Obtenido de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>.
- Carvajal, L. (2005). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado*. 12º-. Cali-Colombia: F.A.I.D.
- Centro de Producción mas limpia de Nicaragua. (2011). *Manual de Buenas Prácticas Operativas de Producción más Limpia para panaderías*. Nicaragua: .
- Correa, S., & Puerta, A. (2010). *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social: Investigación evaluativa*. Bogotá, Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES ARFO.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*.
- Koontz, H., & Wehrich, W. (2007). *Administración, una perspectiva global*. México .
- Minichilli, A. (2004). *Competitividad y prácticas de gobierno corporativo: Los casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia*. Italia: Empresas familiares en el mundo.

- Organización de la Naciones Unidas ONU. (12 de Diciembre de 2012). *Pacto Mundial*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html>.
- Palenzuela, V. (2008). *El enfoque multistakeholder de la responsabilidad social corporativa: de la ambigüedad conceptual a la coacción y al intervencionismo*. *Revue Sciences de Gestion*.
- Peas Boz, E. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo incluyente*. Sevilla - España: Tesis Doctoral Universidad de Sevilla. Dpto. de Teoría Económica y Política.
- Regalado Hernández, R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. Organización Latinoamericana de Administración.
- Suanzes, P. (2014). El gran economista del comportamiento humano. *El Mundo*, 12.
- Torres, J. (2007). *Incorporación de prácticas de RSE en Pymes Colombianas*. Bogotá: Grupo Rethos Pontificia Universidad Javeriana.
- Vicente, A., Balderas, A., & Tamayo, U. (2007). *Responsabilidad social en la empresa y competitividad*. *Serie Estudios Xertatu*, en. Obtenido de [http://www.xertatu.net/dokumen tuak/up/Revista%201%20-%20RSE%20y%20competitividad.pdf](http://www.xertatu.net/dokumen%20tuak/up/Revista%201%20-%20RSE%20y%20competitividad.pdf).
- Vilanova, M., & Dinarès, M. (2009). *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes*. Madrid España: Instituto de Innovación Social.

ANEXOS

Anexo I Tablas

Tabla 1. Población de los grupos de interés - stakeholders,

Población	Cantidad
Habitantes	17.401
Propietarios de las panificadoras	20
Empleados	60
Proveedores	3

Fuente: Panificadoras de Piñas e Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC 2010

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 2. Condiciones ambientales en el lugar de trabajo

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
El ambiente físico donde trabaja es el adecuado	9	15%	15	25%	31	52%	5	8%	0	0%	60	100%
La temperatura y humedad en el trabajo es apropiada para el desempeño de sus labores	6	10%	12	20%	27	45%	15	25%	0	0%	60	100%
Existe higiene en el ambiente físico donde usted labora	27	45%	33	55%	0	0%	0	0%	0	0%	60	100%

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas

Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 3. Absentismo laboral

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
-----------	-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------	-------

¿El trabajador ha abandonado su puesto de trabajo?	0	0%	7	12%	13	21%	30	50%	10	17%	60	100%
¿Usted se ha ausentado de su puesto de trabajo en horario laborable?	0	0%	3	5%	15	25%	27	45%	15	25%	60	100%

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 4. Formación de trabajadores

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿A la administración le interesa su crecimiento profesional?	0	0%	0	0%	39	65%	21	35%	0	0%	60	100%
¿La administración ha invertido en su formación técnica?	0	0%	0	0%	0	0%	33	55%	27	45%	60	100%

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 5. Conciliación de la vida laboral y personal

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Se presentan conflictos laborales con la administración?	0	0%	0	0%	20	34%	27	45%	13	21%	60	100%
¿Existe colaboración de sus compañeros?	27	45%	21	35%	12	20%	0	0%	0	0%	60	100%
¿La administración muestra interés por su situación personal?	0	0%	0	0%	26	44%	31	51%	3	5%	60	100%

Fuente: Trabajadores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 6. Condiciones y medida de tiempo de pago

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
-----------	-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------	-------

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa cumple con las condiciones de pago?	0	0%	4	60%	2	40%	0	0%	0	0%	6	100%
¿Las relaciones comerciales entre proveedores y panificadoras son satisfactorias?	0	0%	4	60%	2	40%	0	0%	0	0%	6	100%

Fuente: Proveedores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 7. Buenas prácticas con proveedores locales

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Los insumos que suministra son de calidad?	4	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
¿Nunca ha habido conflictos con la empresa?	0	0%	4	60%	2	40%	0	0%	0	0%	6	100%

Fuente: Proveedores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 8. Satisfacción del cliente

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Está satisfecho con el servicio que otorga la panificadora?	0	0%	56	58%	40	42%	0	0%	0	0%	96	100%
¿El personal se esfuerza por conocer las necesidades del cliente?	0	0%	0	0%	50	52%	25	26%	21	22%	96	100%

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 9. Responsabilidad sobre productos

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Los productos que ofrecen las panificadoras son de calidad?	19	20%	42	44%	35	36%	0	0%	0	0%	96	100%
¿El manejo del producto es el adecuado?	0	0%	34	35%	46	48%	16	17%	0	0%	96	100%

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 10. Retención y fidelización del cliente

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Realiza la empresa promociones para los clientes?	0	0%	0	0%	25	26%	47	49%	24	25%	96	100%
¿El servicio que se ofrece es el adecuado?	46	48%	34	35%	16	17%	0	0%	0	0%	96	100%

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 11. Impacto por marketing social

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera usted necesario que las panificadoras interactúen con las redes sociales?	52	54%	44	46%	0	0%	0	0%	0	0%	96	100%

Fuente: Clientes – comunidad de panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 12. Responsabilidad comunicativa del producto

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera que es necesario comunicar las acciones que realizan las panificadoras?	82	85%	14	15%	0	0%	0	0%	0	0%	96	100%

Fuente: Clientes – comunidad de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 13. Relación con la comunidad

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa contribuye al desarrollo de la población?	0	0%	0	0%	31	32%	44	46%	21	22%	96	100%
¿La empresa aplica acciones encaminadas a la no contaminación?	0	0%	0	0%	14	3%	52	54%	30	31%	96	100%

Fuente: Presidente de organizaciones sociales de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 14. Premios y distinciones por actuación responsable

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La comunidad reconoce las acciones favorables que realiza la empresa en pro de la comunidad?	0	0%	0	0%	30	31%	50	52%	16	17%	96	100%

Fuente: Presidente de organizaciones sociales de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 15. Valor económico generado

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿El negocio ha crecido en los últimos años?	4	20%	9	45%	7	35%	0	0%	0	0%	20	100%
¿La empresa suministra los recursos necesarios para su cumplimiento?	11	55%	7	35%	2	10%	0	0%	0	0%	20	100%

Fuente: Administradores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 16. Responsabilidad comunicativa del producto

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa realiza una adecuada información de los servicios?	0	0%	0	0%	2	10%	11	55%	7	35%	20	100%
¿La administración comunica los futuros planes de la empresa?	0	0%	7	35%	3	15%	10	50%	0	0%	20	100%

Fuente: Administradores de las panaderías de la ciudad de Piñas
Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Tabla 17. Resumen de las dimensiones

Grupo de interés / Variables	Dimensiones	Indicadores de las variables
Trabajadores	Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	Ambiente físico
	Formación de los trabajadores	Formación técnica
Proveedores	Buenas prácticas con los proveedores locales	Políticas que contemplen compromisos
Administración	Responsabilidad sobre los productos	Mejoramiento del producto
	Retención y fidelización del cliente	Promociones para los clientes
	Impacto por marketing social	Interacción con las redes sociales
	Comunicar las acciones	Responsabilidad comunicativa del producto
	Responsabilidad comunicativa del producto	Información de los servicios
Comunidad	Relación con la comunidad	Contribuir al desarrollo de la población

Fuente: Trabajadores, proveedores, comunidad, administración, de las panaderías de la ciudad de Piñas
 Elaborado por: Rosa Eugenia Espinoza Olmedo

Anexo II Parámetros de la encuesta de los diferentes grupos de interés

Condiciones ambientales en el lugar de trabajo

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
El ambiente físico donde trabaja es el adecuado												
La temperatura y humedad en el trabajo es apropiada para el desempeño de sus labores												

¿La administración muestra interés por su situación personal?													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Condiciones y medida de tiempo de pago

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa cumple con las condiciones de pago?												
¿Las relaciones comerciales entre proveedores y panificadoras son satisfactorias?												

Buenas prácticas con los proveedores locales

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Los insumos que suministra son de calidad?												
¿Nunca ha habido conflictos con la empresa?												

Satisfacción del cliente

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

¿Está satisfecho del servicio que otorga la panificadora?								0					
¿El personal se esfuerza por conocer las necesidades del cliente?													

Responsabilidad sobre los productos

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Los productos que ofrecen las panificadoras son de calidad?								0				
¿El manejo del producto es el adecuado?												

Retención y fidelización del cliente

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Realiza la empresa promociones para los clientes?												
¿El servicio que se ofrece es el adecuado?												

Impacto por marketing social

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera usted que es necesario que las panificadoras interactúen con las redes sociales?												

Responsabilidad comunicativa del producto

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera que es necesario comunicar las acciones que realizan las panificadoras?												

Relación con la comunidad

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa contribuye al desarrollo de la población?												
¿La empresa aplica acciones encaminada a la no contaminación del medio ambiente?												

Premios y distinciones por actuación responsable

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La comunidad reconoce las acciones favorables que realiza la empresa en pro de la comunidad?												

Valor económico generado

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Considera usted que el negocio ha crecido en los últimos años?												
¿De acuerdo a sus responsabilidades, la empresa suministra los recursos necesarios para su cumplimiento?												

Responsabilidad comunicativa del producto

Preguntas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutral		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La empresa realiza una adecuada información de los servicios que ofrece?												
¿La administración comunica sobre los futuros planes concernientes a la empresa?												

