



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA**

Gestión de la responsabilidad social en las pymes del Ecuador, año 2017.

Caso de estudio empresa LOJACAR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Larreátegui Moreno, Diana Alexandra

DIRECTORA: Costa Ruiz, Mónica Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



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

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Mónica Patricia Costa Ruiz

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Gestión de la responsabilidad social en las pymes del Ecuador, año 2017. Caso de estudio empresa LOJACAR realizado por Larreátegui Moreno Diana Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Larreátegui Moreno Diana Alexandra declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Gestión de la responsabilidad social en las pymes del Ecuador, año 2017. Caso de estudio empresa LOJACAR, de la Titulación Maestría de Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Mgs. Mónica Patricia Costa Ruiz 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”.

Larreátegui Moreno Diana Alexandra
C.I 1103665590

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza para continuar y no rendirme hasta llegar a la culminación de mis estudios.

A mis queridos Padres, por su apoyo incondicional, amor y confianza.

A mis amados hijos, por ser el motor de mi vida y la razón de mi superación.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida.

A mi familia y amigos, por compartir junto a mí, todos mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes y personal administrativo, de manera especial a la Mgs. Mónica Patricia Costa Ruiz, directora del presente proyecto, por su tiempo, dedicación, soporte incondicional en la realización de mi tesis.

A los directivos de la empresa Lojacar, de manera especial a la Mgs. María Isabel Cuenca Chamba por su generosidad y apoyo recibido durante el transcurso del presente estudio.

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	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE IMAGENES.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1. Responsabilidad Social Corporativa.....	6
1.2. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial	7
1.3. Indicadores de Medición de RSC	10
1.4. Grupos de interés.....	15
1.5. Mapa de grupos de interés.....	15
1.6. Modelos de gestión socialmente responsables.	20
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	25
2. Tipo de Estudio.....	26
2.1. Métodos	26
2.2. Técnicas.....	27
2.3. Instrumentos	28
CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	30
3.1. Antecedentes de la empresa.....	31
3.2. Filosofía empresarial.....	31
3.2.1 <i>Misión</i>	31
3.2.2 <i>Visión</i>	32
3.2.3 <i>Valores institucionales</i>	32
3.3. Productos y/o servicios.	32
3.4. Estructura organizacional.....	33
3.5. Análisis FODA.....	34
3.6. Características empresariales en el cantón o ciudad.	35
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO	37
4.1. Autodiagnóstico según la metodología ETHOS.....	38

Análisis de Resultados.....	38
4.2. Mapa de los grupos de interés.....	40
4.2.1. Identificación.....	40
4.2.2. Reconocimiento.....	41
4.2.3. Priorización.....	42
4.3. Diagnóstico de los grupos de interés.....	43
4.3.1. Público Interno.....	43
4.3.2. Clientes.....	46
4.3.3. Proveedores.....	49
4.3.4. Medio Ambiente.....	51
4.4. Análisis cualitativo de la información obtenida a directivos y grupos de interés.....	53
4.4.1. Comparación Gerente – Público interno.....	53
4.4.2. Comparación Gerente – Clientes.....	57
4.4.3. Comparación Gerente – Proveedores.....	60
4.4.4. Comparación Gerente – Medio ambiente.....	62
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RSE.....	66
5.1. Planeación.....	67
5.1.1. Filosofía empresarial.....	67
a.Misión de la empresa.....	67
b.Visión de la empresa.....	67
c.Valores de la empresa.....	67
5.1.2. Políticas empresariales.....	68
5.1.3. Objetivo corporativo.....	69
5.1.4. Objetivos estratégicos.....	69
a.Objetivos estratégicos para gobierno corporativo.....	70
b.Objetivos estratégicos para público interno.....	71
c.Objetivos estratégicos para clientes.....	73
d.Objetivos estratégicos para proveedores.....	74
e.Objetivos estratégicos para el medio ambiente.....	75
5.2. Organización.....	76
5.2.1. Estructura Departamental (organigrama).....	76
5.2.2. Principales funciones.....	77
5.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSC.....	79
5.3. Dirección y Ejecución.....	81
5.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	82
5.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.....	83

5.3.3. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.	85
5.4. Control.	86
5.4.1. Indicadores de medición y cumplimiento sobre los grupos de interés prioritarios.....	87
a. Indicadores de medición y cumplimiento para gobierno corporativo.	87
b. Indicadores de medición y cumplimiento para público interno.	88
c. Indicadores de medición y cumplimiento para clientes.	89
d. Indicadores de medición y cumplimiento para proveedores.....	90
e. Indicadores de medición y cumplimiento para el medio ambiente.	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la RSC	9
Tabla 2. De la filantropía a la responsabilidad social integral.....	10
Tabla 3. Principios, instrumentos e indicadores de evaluación de la RSE	12
Tabla 4. Instrumento ETHOS	13
Tabla 5. Identificación de públicos de interés	16
Tabla 6. Reconocimiento de los grupos de interés	18
Tabla 7. Priorización de grupos de interés modelo Agel, Mitchell y Sonnenfeld.....	18
Tabla 8. Priorización grupos de interés por etapa de madurez	19
Tabla 9. Matriz de consolidación modelo Mitchell, Agle y Wood.....	23
Tabla 10. Ventas Concesionario Lojacar año 2016	28
Tabla 11. Indicadores formulario ETHOS	29
Tabla 12. Análisis FODA Lojacar.....	34
Tabla 13. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de la empresa LOJACAR	38
Tabla 14. Identificación grupos de interés empresa LOJACAR	41
Tabla 15. Reconocimiento grupos de interés empresa LOJACAR.....	42
Tabla 16. Priorización grupos de interés empresa LOJACAR.....	42
Tabla 17. Diálogo y participación.....	43
Tabla 18. Respeto al individuo	43
Tabla 19. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.....	44
Tabla 20. Compromiso con la promoción de la equidad de género	44
Tabla 21. Política de comunicación comercial	46
Tabla 22. Excelencia de la atención	47
Tabla 23. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.....	47
Tabla 24. Indicador 13 - Criterios de selección y evaluación de proveedores.....	49
Tabla 25. Indicador 14 – Apoyo al desarrollo de proveedores	50
Tabla 26. Compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental	51
Tabla 27. Educación y Concienciación Ambiental	51
Tabla 28. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	52
Tabla 29. Minimización de entradas y salidas de insumos.....	52
Tabla 30. Diálogo y participación.....	55
Tabla 31. Respeto al individuo	55
Tabla 32. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.....	56
Tabla 33. Compromiso con la promoción de la equidad de género	56
Tabla 34. Política de c omunicación comercial	57
Tabla 35. Excelencia de la atención	58
Tabla 36. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.....	59
Tabla 37. Criterios de selección y evaluación de proveedores	60
Tabla 38. Apoyo al desarrollo de proveedores.....	62
Tabla 39. Compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental	63
Tabla 40. Educación y concienciación ambiental.....	64

Tabla 41. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	64
Tabla 42. Minimización de entrada y salidas de insumos	64
Tabla 43. Objetivos estratégicos de gobierno corporativo.	70
Tabla 44. Objetivos estratégicos de público interno.....	71
Tabla 45. Objetivos estratégicos de clientes.....	73
Tabla 46. Objetivos estratégicos de proveedores.	74
Tabla 47. Objetivos estratégicos del medio ambiente.....	75
Tabla 48. Responsables de los objetivos estratégicos.....	83
Tabla 49. Indicadores de medición gobierno corporativo.....	87
Tabla 50. Indicadores de medición para público interno.	88
Tabla 51. Indicadores de medición para clientes.	89
Tabla 52. Indicadores de medición para proveedores.	90
Tabla 53. Indicadores de medición para medio ambiente.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios, instrumentos e indicadores de la RSE.	11
Figura 2. Fases para levantar un mapa de grupos de interés.....	16
Figura 3. Proceso de compromiso de los grupos de interés.....	19
Figura 4. Modelo de Gardner	21
Figura 5. Modelo Savage	22
Figura 6. Modelo de Mitchell, Agle y Wood	22
Figura 7. Modelo Manual Ethical Accountability	24
Figura 8. Organigrama estructural empresa Lojacar	33
Figura 9. Organigrama Postventa Lojacar.....	33
Figura 10. Resultados encuesta público interno.....	45
Figura 11. Resultados encuesta clientes.....	48
Figura 12. Resultados encuesta proveedor.....	50
Figura 13. Resultados encuesta responsable medio ambiente LOJACAR.	53
Figura 14. Organigrama Lojacar RSC	77
Figura 15. Grupos de interés empresa Lojacar	80

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Macrolocalización empresa Lojacar	35
Imagen 2. Microlocalización empresa Lojacar	36

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa es importante en las PYMES del Ecuador que se encuentran en constante crecimiento ya que las vuelve más competitivas y les ayuda a identificar las necesidades de sus stakeholders, por ello, es necesaria la creación de una propuesta socialmente responsable para la empresa Lojacar de la ciudad de Loja en la que se plasmen objetivos claros que apunten a la sostenibilidad de la misma.

Esta propuesta, se realizó en base a un estudio cualitativo aplicando varios métodos, técnicas y el instrumento ETHOS para la recolección de datos; para el estudio preliminar y la evaluación de la situación actual de la empresa, se realizaron entrevistas y encuestas a sus grupos de interés lo que permitió conocer cuál es el nivel de Responsabilidad Social Corporativa que Lojacar mantiene en su concesionario.

Con los resultados obtenidos se concluye que la empresa Lojacar, actualmente no cuenta con prácticas socialmente responsables, por lo que es procedente presentar la propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social corporativa.

PALABRAS CLAVES: Sostenibilidad, grupos de interés, responsabilidad social corporativa, indicadores.

ABSTRACT

Corporate social responsibility is important in the PYMES of Ecuador that are in constant growth because it makes them more competitive and helps them to identify the needs of their stakeholders, so it is necessary to create a proposal socially responsible for the company Lojacar in Loja in which translate clear objectives that point to sustainability.

This proposal was conducted based on a qualitative study applying various methods, techniques and the ETHOS instrument for data collection; for the preliminary study and evaluation of the current situation of the company, interviews and surveys were conducted to their stakeholders, which allowed us to know the level of corporate social responsibility that Lojacar maintains in its concessionaire.

Whit the results obtained it is concluded that the company Lojacar, currently does not have socially responsible practices, so it is appropriate to present the proposal of implementation of a management model based on corporate social responsibility.

KEYWORDS: Sustainability, stakeholders, corporate social responsibility, indicators.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa es ir más allá del cumplimiento legal por parte de las empresas, es un compromiso con los grupos de interés basado en sus tres pilares fundamentales: ética, transparencia y rendición de cuentas, es mantener relaciones afectivas y eficientes en materia económica, gobernanza, social, y ambiental con sus stakeholders, y con ello contribuir adecuadamente al objetivo Nro. 8 del Plan Nacional del Buen Vivir que hace alusión al “establecimiento de un sistema económico, social, solidario y sostenible”.

Mantener prácticas de responsabilidad social ayuda a mejorar la reputación de las empresas, las vuelve más atractivas para los inversionistas, mejora el clima laboral disminuyendo la rotación de personal y permite incursionar en nuevos nichos de mercado.

Las pymes en nuestro país son fundamentales en la economía, se han convertido en un segmento en constante desarrollo y crecimiento convirtiéndose en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en el mercado.

Por todo esto es importante generar una propuesta de gestión socialmente responsable para la empresa Lojacar en la ciudad Loja, la misma que debe estar fundamentada teóricamente, identificando la aplicación de la responsabilidad social hacia los grupos de interés de la empresa, permitiendo de esta manera la incorporación de prácticas socialmente responsables.

La metodología aplicada para al presente estudio es de tipo cualitativo, por lo que se aplican métodos como el descriptivo, que nos permitió identificar las prácticas de responsabilidad social en el concesionario Lojacar, el método deductivo con el que se pudo establecer una comparación entre los resultados de la entrevista aplicada al gerente con los resultados de la encuesta aplicada a los grupos de interés, el método analítico con el que se obtuvo una síntesis de la información para poder brindar alternativas y soluciones para la correcta implementación de la responsabilidad social en la empresa Lojacar, y finalmente el método sintético que nos permitió la formulación de las conclusiones y recomendaciones; así mismo, se aplicaron varias técnicas como la revisión documental que ayudó en la construcción del marco teórico, la entrevista y encuesta a los grupos de interés que nos permitió identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada grupo de interés y con esta información proceder con el mapeo de los grupos de interés y establecer la identificación,

reconocimiento y priorización de cada uno de ellos, todo esto, apoyados en el instrumento del formulario ETHOS que nos permitió el análisis de los indicadores relevantes para que la empresa incorpore un modelo de gestión basado en la responsabilidad social corporativa.

En el capítulo III correspondiente a las generalidades de la empresa en estudio, se realizó un análisis general de la empresa Lojacar, de su misión, visión, valores, objetivos, análisis FODA y estructura organizacional.

En el estudio del diagnóstico descrito en el capítulo IV, se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas, tanto al gerente, como a los grupos de interés priorizados que son: público interno, clientes, proveedores, medio ambiente, así como un análisis cualitativo de la información obtenida por los directivos y grupos de interés, para establecer la percepción que tienen cada uno de estos grupos sobre la responsabilidad social que mantiene actualmente la empresa Lojacar.

En el capítulo V de la propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social corporativa, se establece un plan en donde se reformula la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, responsables e indicadores basados en un modelo de responsabilidad social; así mismo, se propone una nueva estructura organizacional, en donde se considera un departamento de responsabilidad social dentro de la empresa con funciones específicas en su área, se plantean lineamientos para el establecimiento de un clima organizacional desde el ámbito de la RSC con todos sus grupos de interés, así como las decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados y los responsables de cada uno de ellos, se detallan también, los compromisos entre la empresa y sus grupos de interés, y los indicadores de medición y cumplimiento de los grupos de interés prioritarios.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones para el presente proyecto.

Con los datos obtenidos en el presente proyecto vemos que es necesaria la implementación de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social corporativa para la empresa Lojacar, ya que esto le permitirá tener una mejor relación con sus grupos de interés y obtener su legitimidad social, así como el reconocimiento y reputación con sus stakeholders.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. La empresa y la responsabilidad social corporativa.

El triunfo empresarial está relacionado a la capacidad de innovación, al manejo de imagen y a la medida en que la sostenibilidad social, ambiental y económica formen parte clave del modelo de negocio, de los productos y servicios que se ofertan en el mercado y del buen gobierno corporativo de la compañía, manteniendo siempre presentes en toda la cadena de valor los tres pilares fundamentales de la RSE que son: transparencia, ética y rendición de cuentas a sus grupos de interés.

Si hay algo que ha evolucionado en la concepción de la responsabilidad social es la noción de que es más que un tema relacionado a la comunidad o al impacto social. Las empresas e instituciones que han sido capaces de desarrollar una agenda integral de responsabilidad social tienen un modelo de gestión que abarca actividades que van más allá de la comunidad local e incluyen interacciones con todos sus grupos de interés.

1.1 Responsabilidad Social Corporativa.

La Comisión de las Comunidades Europeas Libro Verde (2001) afirma: “La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad. (Comisión de las Comunidades Europeas Libro Verde, 2001, p.7)

Según Garriga y Melé (2004), en el estudio de la RSC se encuentran varias teorías y enfoques, para estos autores las mismas pueden llegar a ser contradictorias unas con otras, y las clasifican en cuatro grupos.

En primer lugar, están las teorías *Instrumentales*, las cuales definen a la RSC como una herramienta para obtener una ventaja competitiva, y con ello alcanzar sus objetivos económicos. El aspecto a destacar en este tipo de teorías es la reunión de objetivos que conducen a beneficios a largo plazo. En este punto citan a las teorías de maximización del valor para el accionista, así como la teoría de marketing con causa y las relacionadas con estrategias para lograr ventaja competitiva para la organización.

El segundo enfoque está conformado por varias teorías que los autores engloban dentro del término *Políticas*, estas centran su atención en el uso que hacen las empresas de su poder en la sociedad y en el ejercicio responsable de ese poder en el escenario político. Se entiende en base a este tipo de teorías que las empresas deben utilizar su poder para el desarrollo de un camino responsable. Aquí podemos encontrar a las teorías de Constitucionalismo Corporativo, la Teoría Integradora del Contrato Social y la Ciudadanía Corporativa.

En el tercer punto los autores hablan sobre las teorías *Integradoras*, centradas en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales de los grupos de interés. Engloban las teorías de Gestión de Asuntos Sociales, Principio de Responsabilidad Pública, Gestión de los Grupos Implicados y la teoría de la Acción Social Corporativa.

El último grupo que señalan los autores se enmarcan las teorías *Éticas*, las cuales se basan en la responsabilidad ética que tiene la empresa para con la sociedad, se fundamentan en los principios que debe seguir la organización a la hora de actuar para así ayudar a construir una sociedad más ética, entre estas teorías tenemos: Teoría Normativa de los Stakeholders, teoría de los Derechos Universales, Desarrollo Sostenible y la teoría del Bien Común.

1.2. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial

Con el libro “Social responsibilities of the businessman” de Howard Bowen (1953) se plantea por primera vez cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben asumir para con la sociedad, este concepto tiene en cuenta que las empresas provocan

impacto en la sociedad en general y, por tanto, deben existir determinadas políticas y toma de decisiones empresariales con base en los objetivos y valores de la sociedad.

Durante los años 70 y 80 empieza a tomar fuerza la idea, tanto en las empresas como en los propios ciudadanos, que la RSC no debe limitarse solo a respetar las normas legales y éticas exigidas de forma obligatoria por la ley, sino crear un valor agregado a las empresas. Durante estas décadas nacieron también corrientes contrapuestas a la RSC, especialmente bajo la figura del Econ. Milton Friedman, el cual defendía que “la única responsabilidad de la empresa es la de obtener el máximo beneficio para sus accionistas” (Friedman, 1970). Más adelante durante los 80, autores como Freeman (1984) desarrollarían nuevas teorías y nuevos aspectos relacionados con la RSC, tales como la importancia de las relaciones con los Stakeholders o grupos de interés.

Ya durante los años 90, y principios del siglo actual el impulso por parte de instituciones y organismos sean gubernamentales o no, además de las exigencias de la sociedad hacia una mayor incorporación de la RSC y se dio a la misma un impulso cada vez mayor.

En la última década, el debate sobre la RSC se ha centrado en si la incorporación de ésta a la gestión empresarial puede o no proporcionar una serie de ventajas y beneficios a largo plazo, y si éstas son más importantes que los posibles costes que puede tener la RSC. (Calero, 2012)

Es así como con el paso de los años muchas teorías y aportes de varios autores han ido evolucionando el concepto y alcances de la RSE hasta posicionarse en la actualidad como un modelo de gestión que promueve la sostenibilidad empresarial y el bienestar del entorno en donde opere, ha dejado de ser una teoría para convertirse en una práctica empresarial que demuestra que es posible ser rentable siendo al mismo tiempo responsable.

A continuación, un resumen de la evolución y autores que han realizado sus aportes en el concepto de RSC en el sector empresarial.

Tabla 1. Evolución de la RSC

1953-1975	1975-1990	1990-2000	2000-2010
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptualización y Nacimiento de la RSE. ▪ 1953, Bowen plantea las responsabilidades de las empresas con la sociedad, y el impacto que provocan las acciones de las mismas. ▪ Vinculación de políticas y toma de decisiones en base a los objetivos y valores de la sociedad. ▪ Década de 1960, Davis propone que la RSE se da en función del poder que éstas tienen en la sociedad, es decir a mayor impacto, mayor RSE. ▪ Friedman dice que la única responsabilidad de la empresa es aumentar los beneficios para los accionistas. ▪ En 1970 Friedman, generó una vinculación de la RSE con la filantropía. ▪ 1971, Johnson encuentra 4 visiones: conocer el entorno en que se desarrollan las empresas, realizar programas sociales para la generación de ganancias, obtener máximos beneficios mediante su accionar y el conocimiento de los grupos de interés. ▪ Se destaca la RSE como voluntaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de definiciones y modelos de RSE. ▪ Los modelos se enfocan en las obligaciones de las empresas con la sociedad. ▪ Modelo Sethi de 3 etapas: obligatoria, política y socialmente responsable. ▪ Modelo Carroll centrado en el desempeño socialmente responsable, tiene 4 categorías: económica, legal, ética y discrecional. ▪ Desarrollo índice de RSE basado en 6 temas: ambiental, igualdad de oportunidades, personal, integración de la comunidad, productos y otros. ▪ 1984, Drucker plantea que la RS se convierta en nuevas oportunidades de negocios. ▪ La idea de Drucker, dio como resultado el interés por establecer relación entre desempeño financiero y RSE. ▪ Se toma como base las 3 dimensiones propuestas por Carroll: responsabilidad social empresarial, problemas sociales y acciones responsables de las empresas. ▪ 1985, Ullmann plantea la necesidad de un marco de referencia estratégico para la RSE. ▪ Vincula a los grupos de interés en la RSE. ▪ 1984, Cochran y R. Wood proponen implementar políticas sociales, ▪ Comenzó la etapa de construcción de indicadores de RSE, con la creación de instituciones y organismos orientados hacia este fin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vinculación de los stakeholders a la RSE. ▪ D. Wood propone 3 principios de la RSE: legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional. ▪ Estos principios evalúan el impacto social de la empresa en tres líneas: ambiental, grupos de interés y problemáticas generadas durante la gestión empresarial. ▪ Drucker, Donalson y Preston señalan la importancia de la integración de los stakeholders a la RSE. ▪ Se genera una visión de la RSE como una forma de gestionar los stakeholders desde un aspecto normativo y/u operativo. ▪ Porter y Kramer, Kloter y Lee, señalan como ventaja competitiva las acciones filantrópicas. ▪ Hart integra la dimensión ambiental. ▪ Se vincula la RSE con la filantropía en dos posturas: para mejorar la imagen y el posicionamiento. ▪ Cambio de paradigmas en las acciones de RSE. ▪ Modelo de Elkington, conocido como triple botton line vincula las tres dimensiones: económica, social y medioambiental. ▪ Durante esta etapa la empresa comienza a tener conciencia del impacto que genera en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se integran el Desarrollo Sostenible y la RSE. ▪ La RSE deja de ser sólo un medio para lograr el desarrollo sustentable para pasar a ser también un promotor de desarrollo humano. ▪ Nace el Pacto Global con 10 principios agrupados en 4 dimensiones: derechos laborales, derechos humanos, medioambiente y anticorrupción. ▪ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financia proyectos de inversión social. ▪ 1999, se crea el GRI para realizar las memorias de RSE basadas en lo económico, social y ambiental. ▪ Nace el ISO 26000 que alberga las normas e indicadores internacionales de RSE. ▪ En Brasil se crea el Instituto Ethos que ayuda a compañías a conducir sus negocios en base a la RSE. ▪ En el resto de países, las universidades se dedican a realizar capacitaciones sobre la RSE. ▪ Difusión en América Latina de institutos y organizaciones para la implementación de RSE en las empresas, lo que ha llevado a la consolidación de la RSE a convertirse en una prioridad dentro de la agenda global.

Fuente: Elaboración propia

Un paso importante en la evolución de la RSC fue el cambio de paradigma de la filantropía a la responsabilidad social integral, en donde las principales diferencias y cambios entre estos 2 conceptos son los siguientes:

Tabla 2. De la filantropía a la responsabilidad social integral.

Filantropía	Responsabilidad Social Integral
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente. • Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa. • Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. • Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa. • Donaciones en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación del: <ul style="list-style-type: none"> - Valor estratégico. - Modelo de negocio. - Prácticas. - Cadena de valor: clientes y proveedores. - Valor económico y social. • Se agregan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa. • Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.
<p>Cambio de Paradigmas</p> <p>Se plantea un cambio y una evolución a nivel organizacional de la filantropía a la RSE integrada en las siguientes líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la donación se pasa a la inversión social. • El impacto no solamente recae en bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social. • Una visión parcial de la realidad hacia una visión integral de la sociedad. • Una posición reactiva hacia una actitud solidaria proactiva. • Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes. • La donación sin compromiso hacia fondos cooperativos. • La informalidad y no transparencia hacia la rendición de cuentas. • La acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que realiza la empresa. 	

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera & García de la Torre, (2012)

1.3. Indicadores de Medición de RSC

La evolución de la RSC ha desencadenado la generación de indicadores, instrumentos y principios, los cuales han sido propuestos por organismos nacionales e internacionales.



Figura 1. Principios, instrumentos e indicadores de la RSE.
Fuente: Lopez, B. (2016)
Elaborado por: Diana Larreátegui

Los instrumentos e indicadores están inspirados en los principios como el pacto mundial, OCDE, CERES, porque éstos son resultado de interpretar las preocupaciones más relevantes de la sociedad y sus componentes, entendiendo por componentes las organizaciones, los gobiernos, las familias e incluso los individuos. De esta forma, los principios se definen como guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables, y buscan ser reflejo de la necesidad de tomar conciencia de los problemas sociales, ecológicos y económicos. (Raufflet, Lozano, Barrera & García de la Torre, 2012)

El segundo nivel de acercamiento a la RSE está ocupado por los instrumentos como GRI, AA1000, ISO 26000, los cuales tienen como propósito generar lineamientos relacionados de manera directa con la gestión de la RSE y ayudan a lograr una mejor comprensión de las ideas expresadas en los principios. (Raufflet et al., 2012)

En el tercer nivel se encuentran los indicadores de desempeño de la RSE como ETHOS, SA 8000, Norma Mexicana de Responsabilidad Social, cuyo objetivo es la puesta en marcha de medidas operativas orientadas a la gestión de la RSE dentro de la organización, en este nivel hay indicadores relacionados con algún tema específico, no con todos los elementos de la RSE. (Raufflet et al., 2012)

A continuación, un resumen de los principios, instrumentos e indicadores más importantes, utilizados para medir la gestión socialmente responsable de las organizaciones.

Tabla 3. Principios, instrumentos e indicadores de evaluación de la RSE

Nivel de alcance	Características instrumentos	Grupos que participaron en su desarrollo	Objetivo	Enfoque
Principios	Pacto Mundial	Organización de las Naciones Unidas	Facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la RSE y la sustentabilidad.	Derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente.
	Directrices de la OCDE	OCDE	Asegurar que las multinacionales operen en armonía con las políticas de los países, así como con las expectativas de la sociedad.	Transparencia en la gestión empresarial. Promueve el combate a la corrupción, la protección de los intereses de los consumidores, el uso responsable de la ciencia y tecnología, la competencia justa y el cumplimiento de las leyes.
	Principios CERES	Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (formada por inversionistas, fundaciones, sindicatos y grupos de interés sin fines de lucro).	Promover que las compañías reporten de forma periódica los resultados de su gestión ambiental.	Ambiental.
Instrumentos	GRI	Organizaciones sin fines de lucro ambientalmente responsables (CERES), el Instituto Tellus, con apoyo del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP).	Elaborar reportes sobre sustentabilidad como una actividad cotidiana y que éstos sean comparables entre empresas, como lo son los reportes financieros.	Económico, ambiental y social.
	Estándar de Aseguramiento AA 1000	Iniciativa internacional promovida por AccountAbility. (Participan múltiples grupos de interés).	Promover la rendición de cuentas de las organizaciones. Apoya el desarrollo sustentable a través de asegurar la calidad de la contabilidad no financiera, auditorías e informes.	Proveer de información oportuna y confiable relacionada con el desempeño de la compañía.
	ISO 26000	Expertos que colaboraron con los grupos de consumidores, los representantes gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.	Proporcionar una guía sobre los principios de la RSE. Así como en temas y aspectos importantes relacionados con la RSE y las formas de implementarla en las organizaciones.	Principios de RSE, reconocimiento y compromiso de los grupos de interés, recomendaciones sobre aspectos fundamentales de la RSE.
Indicadores	ETHOS	Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social.	Evaluar la gestión de las empresas en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, a la planificación de estrategias y a su desempeño general.	Valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

	SA 8000	Responsabilidad Social Internacional (participaron distintos grupos de interés)	Proveer un consenso internacional acerca de estándares de distribuidores, compañías, proveedores y otras organizaciones para mantener condiciones de trabajo decentes a lo largo de toda la cadena de valor.	Justicia social, derechos de los trabajadores.
	Norma Mexicana de Responsabilidad Social	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (multisectorial).	Proporciona asistencia a las organizaciones que deseen implementar o mejorar un sistema de gestión de RSE.	Valores éticos, beneficio mutuo con los grupos de interés, liderazgo, participación de personal, enfoque basado en procesos, enfoque de un sistema para la gestión de la RSE y mejora continua.

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera & García de la Torre, (2012)

Elaboración: Diana Larreátegui

En la presente investigación el indicador de medición que se va a utilizar es el instrumento ETHOS, en el que se analizan 7 puntos de vital importancia para las empresas como lo son:

Tabla 4. Instrumento ETHOS

<u>Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo</u>
AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA <ul style="list-style-type: none"> - Compromisos Éticos - Arraigo en la Cultura Organizativa - Gobierno Corporativo
RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con la Competencia - Diálogo con las Partes Interesadas (Stakeholders) - Balance Social
<u>Público Interno</u>
DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con Sindicatos - Gestión Participativa
RESPETO AL INDIVIDUO <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con el Futuro de los Niños - Compromiso con el Desarrollo Infantil - Valoración de la Diversidad - Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial - Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género - Relaciones con Trabajadores Tercerizados

<p>TRABAJO DECENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera - Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones Laborales - Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad - Conducta Frente a Despidos - Preparación para la Jubilación
<p><u>Medio Ambiente</u></p>
<p>RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprometimiento con la Mejoría de la Calidad Ambiental - Educación y Concienciación Ambiental
<p>ADMINISTRACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios - Sustentabilidad de la Economía Forestal - Minimización de Entradas y Salidas de Materiales
<p><u>Proveedores</u></p>
<p>SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ASOCIACIÓN CON PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores - Trabajo Infantil en la Cadena Productiva - Trabajo Forzado (o Análogo al Esclavo) en la Cadena Productiva - Apoyo al Desarrollo de Proveedores
<p><u>Consumidores y Clientes</u></p>
<p>DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de Comunicación Comercial - Excelencia de la Atención - Conocimiento y Administración de los Daños Potenciales de los Productos y servicios
<p><u>Comunidad</u></p>
<p>RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración del Impacto de la Compañía en la Comunidad de Entorno - Relaciones con Organizaciones Locales
<p>ACCIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento de la Acción Social - Involucración con la Acción Social
<p><u>Gobierno y Sociedad</u></p>
<p>TRANSPARENCIA POLÍTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones para Campañas Políticas - Construcción de la Ciudadanía por las Empresas - Prácticas Anticorrupción y Anticoima
<p>LIDERAZGO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo e Influencia Social - Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Fuente: ETHOS

1.4 Grupos de interés

En su clásica obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Richard Edward Freeman (1984) definió el término stakeholder (grupo de interés) del siguiente modo: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.”

FORÉTICA (2009) afirma: Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, y se dividen en internos y externos, tales como:

- La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación)
- Empleados y sus representantes
- Clientes y los consumidores
- Comunidades nacionales y locales
- Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales)
- Sociedad civil (ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones)
- Proveedores
- Otros: Medios de comunicación, consultoría.

Gil y Paula (2011) afirma: “la relación de la empresa con los grupos de interés obtiene mayor importancia a través del diálogo y colaboración” (p.75). Es por esto que la identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable y a largo plazo de la organización.

1.5 Mapa de grupos de interés

Realizar un mapa de los stakeholders significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, además permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos.

Existen varios procedimientos para realizar un mapa de grupos de interés, el optar por una u otra forma dependerá del giro de negocio de la organización, una de ellas propone

levantar el mapa de grupos de interés a través de su identificación, reconocimiento y priorización. (FORÉTICA, 2009)



Figura 2. Fases para levantar un mapa de grupos de interés

Fuente: Forética 2009
Elaboración: Diana Larreátegui

Identificar: las relaciones con los grupos de interés no son estáticas ni uniformes, pueden variar y surgir nuevos grupos; la identificación de los grupos de interés se completa cuando se concretiza. Este ejercicio se realiza teniendo siempre presente los objetivos estratégicos de la organización, estableciendo los impactos, expectativas, procesos de relación, la escala geográfica y todos los datos que puedan significar importantes al momento de gestionar el compromiso. (Valarezo, 2015)

Tabla 5. Identificación de públicos de interés

Grupo de interés	Impactos Qué impactos tiene mi actividad en este grupo de forma directa e indirecta	Expectativas, intereses del grupo de interés	Expectativas, intereses de la organización	Procesos o relación existente (actividades conjuntas, iniciativas, convenios, acuerdos)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional, local)	Otros aspectos (culturales, idioma, costumbres)

Fuente: Valarezo, (2015)

Reconocer: consiste en clasificar a los grupos de interés de acuerdo a dimensiones o categorías, como por ejemplo: grupos de interés directos e indirectos, internos y externos, contractuales o no contractuales (Valarezo, 2015).

La AccountAbility2 y Strandberg (2010) hace un reconocimiento de los grupos de interés y los destaca en los siguientes puntos:

- Responsabilidad: grupos con los que la empresa tiene o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Influencia: grupos que tienen o que puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Tensión: grupos que necesitan atención inmediata de las organizaciones y que tienen que ver con temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- Dependencia: grupos que dependen directa o indirectamente de la empresa, de sus actividades, de sus productos o servicios, o de su desempeño. Por ejemplo: los empleados y sus familias, y los clientes, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios, o los proveedores, para quienes la compañía es un cliente importante.
- Perspectivas diversas: grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.

El Global Reporting Initiative 3 aporta otros factores para lograr este reconocimiento:

- Proximidad: los grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades, o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.
- Representación: los grupos o las personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo: líderes de las comunidades locales, representaciones sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (Strandberg, 2010).

Tabla 6. Reconocimiento de los grupos de interés

Grupo de interés identificado	Reconocimiento						
	Dimensión						
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad	Representación

Fuente: Valarezo, (2015)

Priorizar: jerarquizar la importancia y trascendencia de los grupos de interés como paso previo a entablar un compromiso.

El modelo creado por Agel, Mitchell y Sonnenfeld (1999), sugiere que las empresas se enfoquen hacia los grupos que cumplen con los requisitos de poder, legitimidad y urgencia.

- Poder: un grupo tiene poder cuando puede imponer su voluntad sobre la empresa en particular mediante el control de recursos.
- Legitimidad: implica que el grupo sea un reflejo de las opiniones y las creencias predominantes en la sociedad.
- Urgencia: se refiere a la sensibilidad del grupo de interés respecto al tiempo de respuesta de la organización.

Otra forma de priorización es considerar las etapas de madurez de los temas así se clasifican en: latente, emergente, en consolidación, institucionalizado. En cada etapa de madurez, existe un conjunto distinto de expectativas de stakeholders, presiones externas, riesgos y oportunidades, que resulta esencial comprender para determinar las áreas de prioridad y planificar los procesos de relación con stakeholders. (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpaa, 2006).

Tabla 7. Priorización de grupos de interés modelo Agel, Mitchell y Sonnenfeld

Grupo de interés identificado	Prioridad		
	Poder	Legitimidad	Urgencia

Fuente: Valarezo, (2015)

Tabla 8. Priorización grupos de interés por etapa de madurez

Grupo de interés identificado	Prioridad				Madurez/ capacidad de respuesta frente a los temas identificados: latente, emergente, consolidación, institucionaliza-do.
	Latente	Emergente	Consolidación	Institucionalizado	

Fuente: Valarezo, (2015)

La norma AA1000SES (2011) propone que, tras establecer el propósito, el alcance y los grupos de interés para el compromiso, los propietarios del compromiso necesitan asegurar que se implanta un proceso de compromiso de los grupos de interés de calidad. El proceso descrito en la norma consta de cuatro etapas: planificar, preparar, implementar y actuar, revisar y mejorar.



Figura 3. Proceso de compromiso de los grupos de interés
Fuente: Norma AA1000SES (2011)

Dentro de la etapa de Planificación se tienen los siguientes puntos a realizar:

- Describir y mapear los grupos de interés.
- Determinar nivel (es) y método (s) de compromiso.
- Establecer y comunicar los límites de la información.
- Desarrollar un plan de compromiso.
- Establecer indicadores.

En la etapa de Preparación se considera lo siguiente:

- Movilizar recursos.
- Desarrollar las capacidades para comprometerse: conocimiento, habilidades y oportunidad.
- Identificar y prepararse para afrontar los riesgos del compromiso.

Dentro de la implementación tenemos:

- Invitar a los grupos de interés a comprometerse.
- Informar a los grupos de interés.
- Comprometerse.
- Documentar el compromiso y sus resultados.
- Desarrollar un plan de acción.
- Comunicar los resultados del compromiso y el plan de acción.

En la etapa de actuar, revisar y mejorar se considera:

- Supervisar y evaluar el compromiso.
- Aprender y mejorar.
- Revisar el plan de acción.
- Informar sobre el compromiso.

1.6 Modelos de gestión socialmente responsables.

Para hablar de los modelos de gestión socialmente responsables, se debe realizar un primer estudio a modo de diagnóstico, con el fin de conocer en qué nivel de su cultura corporativa está la organización; a partir de esta primera aproximación, se mapean los stakeholders, se puede realizar un mapeo global, o en particular. (Lassaga, 2016)

Existen varios modelos que podemos utilizar para establecer el tipo de relación y estrategia que la empresa puede desarrollar dependiendo de su necesidad, entre ellos tenemos:

Matriz de Gardner: esta matriz permite clasificar a los stakeholders de acuerdo a las variables del “poder que poseen”, y del “grado de interés” que demuestran por las

estrategias de la empresa. Con ello se utiliza para pensar el tipo de relación que debe desarrollar la empresa con cada uno de estos grupos, y de esta manera definir estrategias específicas en la gestión de las relaciones con los stakeholders; con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de comunicación y la toma de decisiones. (Gardner, 1986)

Interés	M U C H O	3. Satisfacer	1. Colaborar (Gestionar Atentamente)
	P O C O	4. Observar (Mínimo Esfuerzo)	2. Comunicar (Mantener Informado)

Figura 4. Modelo de Gardner
Fuente: Gardner, (1986).

Modelo de Savage: el modelo de Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991), refiere a una matriz de doble entrada, para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: por un lado, el potencial de estos actores para amenazar a la organización, y, por otro, el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización; por ello, el modelo permite analizar el potencial de los stakeholders y las estrategias a diseñar por parte de la empresa, ya sea que el enfoque sea en estrategias de defensa, de colaboración, de involucramiento o de monitoreo de los grupos de interés.

Por lo tanto, se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados:

- 1) Stakeholders mixtos donde la estrategia es colaborar.
- 2) Stakeholders marginales, cuya estrategia será controlarlos.
- 3) Los stakeholders de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
- 4) Stakeholders no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

Las organizaciones deben centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los stakeholders, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos. El modelo es sencillo pero ofrece estrategias al clasificar a los stakeholders, al igual que el modelo de Gardner. (Acuña, P. 2012).

POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA AMENAZAR LA ORGANIZACIÓN			
POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACIÓN	ALTO		BAJO
	ALTO	Tipo 4: Ambiguos/mixtos Estrategia Colaborar	Tipo 1: Apoyo Estrategia Involucrarse
	BAJO	Tipo 3: No apoyo Estrategia Defensa	Tipo 2: Marginal Estrategia Monitorear

Figura 5. Modelo Savage
Fuente: Savage y otros (1991)

Modelo de Mitchell, Agle y Wood: este modelo fue elaborado por Mitchell, Agle y Wood (1997), donde propone un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables de poder, legitimidad y urgencia que caracterizan la identificación de los stakeholders; en este sentido, la variable poder significa la capacidad de influencia del stakeholder en la organización; la variable legitimidad se refiere a la relación y a las acciones de los stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia; y la urgencia permite considerar a los requisitos inmediatos que podrían implicar una oportunidad para la organización.

De la articulación de estas variables de poder, legitimidad y urgencia, los autores describen a siete tipos de stakeholders: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Consecuentemente en el caso que un grupo no posea ninguno de estos atributos, no sería considerado un grupo de interés para la empresa; por el contrario, la importancia estaría dada por la cantidad del atributo, 1, 2, 3 o más, que posee un grupo de interés.



Figura 6. Modelo de Mitchell, Agle y Wood
Fuente: Mitchell, R; Agle, B. and Wood, D. (1997)

En una segunda instancia, los autores proponen confeccionar la matriz de poder, legitimidad y urgencia para luego conformar la matriz de consolidación donde se unifican las anteriores.

Tabla 9. Matriz de consolidación modelo Mitchell, Agle y Wood.

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor n								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997).

Los datos son cuantitativos pero son resultados de la ponderación del profesional que realice el modelo. El modelo de Mitchell es en la actualidad el único que operacionaliza las relaciones con los stakeholders.

Modelo Manual de Ethical Accountability: trata de reforzar la idea de la relación con los stakeholders, que pase de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa. Incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés.

Este manual destaca diferentes etapas que deben tenerse en cuenta para la relación con los stakeholders orientada a los resultados:

- Etapa 1: pensamiento estratégico.
- Etapa 2: análisis y planificación.
- Etapa 3: fortalecimiento de las capacidades de relación.
- Etapa 4: proceso de relación.

- Etapa 5: Actuar, revisar e informar

Este manual de Ethical Accountability, no solo plantea la identificación de los grupos de interés, sino que va más allá de una sencilla clasificación, da opción de trabajar por etapas, proponiendo el fortalecimiento de las relaciones utilizando la comunicación como vínculo y actividades de seguimiento. El modelo plantea primero realizar un mapeo de los grupos de interés para luego elaborar una matriz de temas y stakeholders que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuáles están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.



Figura 7. Modelo Manual Ethical Accountability
Fuente: Manual de Accountability

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2. Tipo de Estudio

La presente investigación fue de tipo descriptivo; se realizaron estudios cualitativos que permitieron conocer el nivel de aplicabilidad de la responsabilidad social en el Concesionario Lojacar de la ciudad de Loja.

En el proceso de la investigación se utilizaron varios métodos, técnicas e instrumentos, que permitieron conocer y recolectar los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados, los métodos que se utilizaron para la elaboración del presente estudio fueron:

2.1 Métodos

Método Descriptivo: Consiste en realizar una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, lo más detallada y exhaustiva posible de la realidad que se investiga, este método permitió identificar las prácticas de responsabilidad social aplicadas en el Concesionario Lojacar, para ello se analizaron tópicos relacionados con: valores, transparencia y gobierno corporativo; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad.

Método Deductivo: Este método nos permitió partir de lo general a lo particular, con lo que se determina las características o enunciados de la realidad particular que se investiga, nos permitió comparar los resultados de la entrevista que se aplicó a los gerentes y directivos del Concesionario Lojacar con los resultados de las encuestas realizadas a los stakeholders.

Método Analítico: Parte del conocimiento general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las relaciones que mantienen entre sí, con este método se realizó la interpretación y análisis de los resultados, se pudo obtener una síntesis de la información obtenida para posteriormente dar posibles alternativas y soluciones para la correcta implementación de la responsabilidad social en el Concesionario Lojacar de la ciudad de Loja.

Método Sintético: Implica la síntesis, es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se lo utilizó para la formulación de conclusiones y recomendaciones, que nos sirvieron para generar la propuesta de gestión socialmente responsable para el Concesionario Lojacar.

2.2 Técnicas

Para el presente estudio se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

Revisión documental y de archivo: Permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información la misma que será de utilidad para la construcción del marco teórico.

Entrevista a los directivos: Nos permitió conocer de forma directa la percepción de los directivos sobre la responsabilidad social, sus inquietudes y necesidades para la correcta implementación de un modelo de gestión basado en RSE. A través de la entrevista realizada al Gerente General también se pudo obtener información que permitió la elaboración del mapa de los grupos de interés.

Encuesta: La encuesta se realizó a los grupos de interés que están involucrados de una manera u otra con el Concesionario Lojacar, los mismos que fueron identificados en el presente estudio, la muestra que se tomó para las encuestas es la siguiente: 1 encuesta para el gerente, 1 para el proveedor, 1 para responsable ambiental, 56 para los clientes y 10 para el público interno conformado por los empleados de la empresa.

Mapeo de grupos de interés: Permitted identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada stakeholder, esto nos ayudó a establecer prioridades al momento de su identificación, reconocimiento y priorización.

Muestreo/Universo: Para la toma de la muestra de clientes se consideró el universo de la población, tomando como base las ventas del concesionario Lojacar año 2016 el mismo que detallo a continuación:

Tabla 10. Ventas Concesionario Lojacar año 2016

VENTAS CONCESIONARIO LOJACAR AÑO 2016 MARCAS NISSAN Y RENAULT			
MES	VENTAS NISSAN	VENTAS RENAULT	TOTAL
Enero	1	2	3
Febrero	2	0	2
Marzo	4	1	5
Abril	3	2	5
Mayo	8	5	13
Junio	2	0	2
Julio	0	2	2
Agosto	1	2	3
Septiembre	2	2	4
Octubre	5	0	5
Noviembre	3	4	7
Diciembre	4	1	5
TOTAL			56

Fuente: Concesionario Lojacar, 2016.
Elaboración: Diana Larreátegui

2.3 Instrumentos

Formulario ETHOS: creado por empresarios en Brasil para apoyar a las organizaciones en la gestión de su RSE. Busca ofrecer a las organizaciones indicadores que profundicen en su compromiso con la RSE y el desarrollo sostenible. Los indicadores se presentan en un cuestionario que evalúa la contribución al desarrollo ambiental y social. Estos indicadores intentan generar conciencia, monitoreo y aprendizaje y evaluar la gestión de la empresa, planificar estrategias y supervisar el desempeño general.

Con la aplicación de este formulario se analizó los siguientes puntos:

Tabla 11. Indicadores formulario ETHOS

Criterios	Indicadores	
Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo	Autorregulación de la conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos éticos • Arraigo en la cultura organizativa • Gobierno Corporativo
	Relaciones transparentes con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con la competencia • Diálogo con los stakeholders • Balance Social
Comunidad	Relaciones con la comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del impacto de la compañía en la comunidad de entorno • Relaciones con organizaciones locales
	Acción Social	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de la acción social • Involucración con la acción social
Gobierno y Sociedad	Transparencia política	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones para campañas políticas • Construcción de la ciudadanía por las empresas • Prácticas anticorrupción y anti coima
	Liderazgo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo e influencia social • Participación en proyectos sociales gubernamentales
Medio Ambiente	Responsabilidad frente a las generaciones futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimiento con la mejoría de la calidad ambiental • Educación y concienciación ambiental
	Administración del impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del impacto y ciclo de vida de productos y servicios • Sustentabilidad de la economía forestal • Minimización de entradas y salidas de materiales
Proveedores	Selección, evaluación y asociación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección y evaluación de proveedores • Trabajo infantil en la cadena productiva • Trabajo forzado en la cadena productiva • Apoyo al desarrollo de proveedores
Consumidores y Clientes	Dimensión social del consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicación comercial • Excelencia de la atención • Conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios
Público Interno	Diálogo y participación	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con sindicatos • Gestión participativa
	Respeto al individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el futuro de los niños • Compromiso con el desarrollo infantil • Valoración de la diversidad • Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial • Compromiso con la promoción de la equidad de género • Relaciones con trabajadores tercerizados
	Trabajo decente	<ul style="list-style-type: none"> • Política de remuneración, prestaciones y carrera • Cuidados con salud, seguridad y condiciones laborales • Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad • Conducta frente a despidos • Preparación para la jubilación

Fuente: ETHOS

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

3.1 Antecedentes de la empresa.

LOJACAR, inicia su actividad mercantil hace aproximadamente 20 años con la comercialización de vehículos usados. Se inicia en la ciudad de Loja con la participación de dos socios que después de 2 años se separan quedando el señor Homero Cuenca como único dueño del negocio.

Durante sus inicios funcionaba con el RUC personal de su propietario, hasta que el día 23 de agosto de 1995 conjuntamente con escritura pública de Constitución se crea la Compañía "CUENCA-CHAMBA Y CIA. LOJA PUNTO CAR Y CIA".

Después de una serie de acontecimientos, a mediados del año 95, se ofrece a esta empresa la distribución exclusiva de la reconocida marca MAZDA, la cual es incluida dentro de la cartera de productos de la empresa y desde su introducción goza de una gran aceptación en el mercado lojano. Al experimentar un crecimiento en las ventas de vehículos nuevos se amplía la línea a las marcas: NISSAN y RENAULT.

Años más tarde empieza a ofrecer un servicio completo de venta de repuestos y talleres. La empresa ha crecido mucho, llegando a contar con tres sucursales de venta, tres talleres de servicio y la diversificación de su portafolio de productos, incluyendo la venta de la marca Ford y camiones Hino y Kenworth.

LOJACAR cambia su ruc y constituye una nueva empresa el día 03 de enero del 2014 con razón Social "DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ CUENCA CHAMBA DISTRIAUTO C CIA LTDA." Actualmente la empresa comercializa solo la marca Nissan y Renault en la parte comercial, siendo diferente en la post venta ampliando los talleres a diferentes marcas.

Actualmente cuenta con tres showrooms amplios y modernos, donde se encuentra una amplia gama de vehículos, además mantiene cuatro bodegas completas de repuestos originales; y tres Talleres, que ofrecen: Servicio Express, Servicio Técnico Automotriz y el Servicio de Colisiones y pintura, cabe indicar; que los talleres, pioneros en la Provincia de Loja manejan estándares ambientales, además cuenta con Licencia Ambiental del Ministerio de Medio Ambiente y se encuentra en proceso de Certificación Ambiental.

3.2 Filosofía empresarial.

3.2.1 Misión.

Comercializar productos y servicios en nuestra región y posicionarnos como la mejor opción de compra para nuestros clientes por su calidad, precio, diseño y alta

tecnología de nuestros vehículos y del servicio post-venta en nuestro taller. Con ello buscamos generar rentabilidad, trabajo y progreso para nuestros colaboradores y accionistas. De esta manera, LOJACAR, ha comprometido sus valores y aspiraciones con ustedes, iniciando así un proceso de búsqueda constante hacia la excelencia. (Lojacar, 2014)

3.2.2 Visión.

Seremos una empresa líder en la comercialización de vehículos, repuestos y servicios post-venta en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, ofreciendo el mejor de los servicios y la más cálida atención en todas nuestras sucursales buscando ser una de las empresas más competitivas del mercado automotriz y hacerles sentir a todos nuestros clientes que son parte importante en la gran familia LOJACAR. (Lojacar, 2014)

3.2.3 Valores institucionales.

La empresa LOJACAR cuenta con los siguientes valores institucionales:

Honestidad: En todas las actividades que realiza.

Sinceridad: En la relación con jefes, compañeros y clientes.

Respeto: Hacia todas las personas, sin importar diferencias profesionales, sociales y otros.

Honradez: Trabajar honradamente cumpliendo con responsabilidad sus actividades.

Sacrificio: Cumplir con los compromisos sin importar el sacrificio que implique.

Perseverancia: En conseguir las metas planteadas.

Compromiso: Con los objetivos de la empresa.

3.3 Productos y/o servicios.

LOJACAR es el distribuidor autorizado para Loja y Zamora Chinchipe de las marcas de vehículos Nissan y Renault, siendo su proveedor AYASA.

3.4 Estructura organizacional.

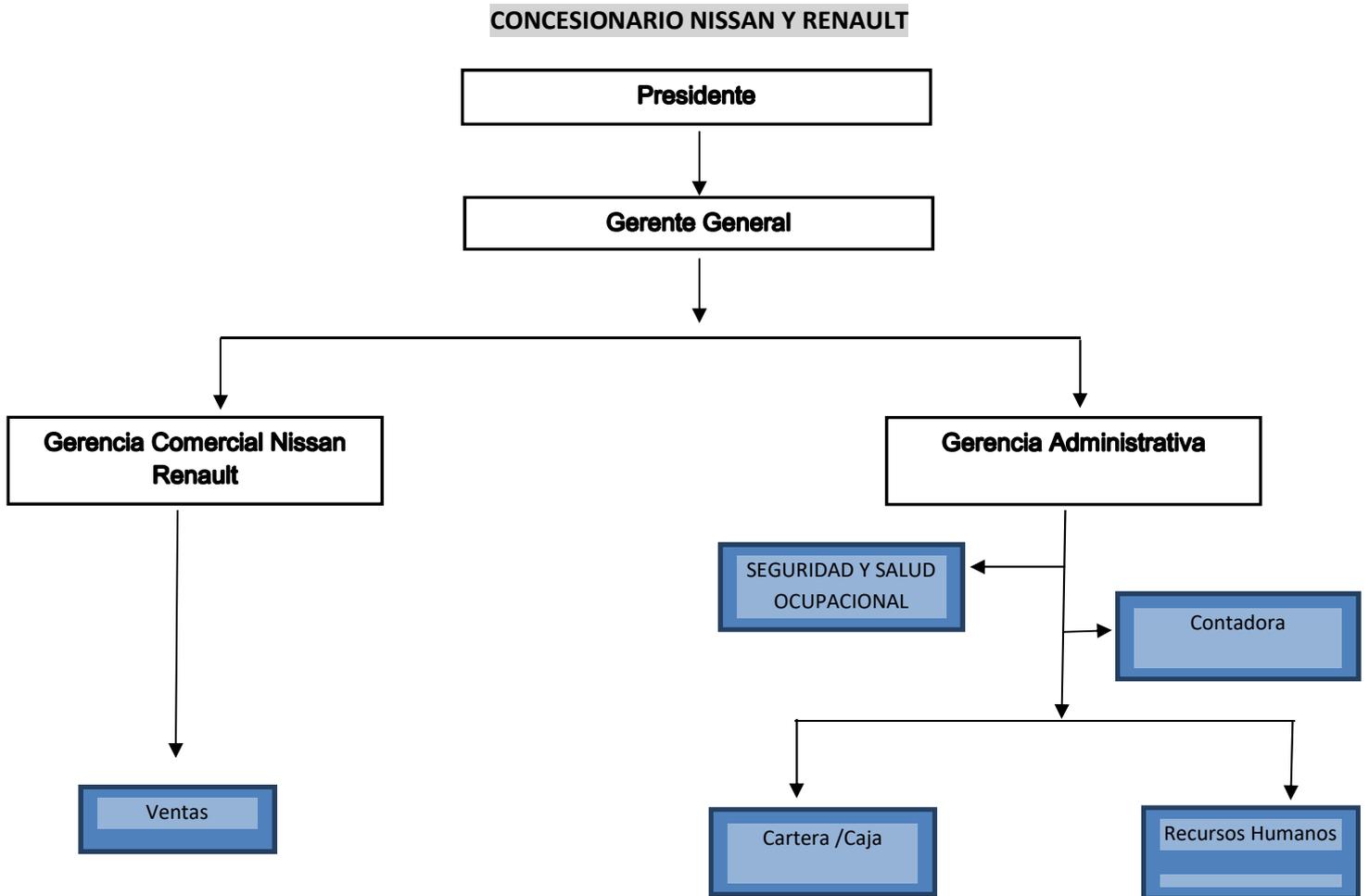


Figura 8: Organigrama estructural empresa Lojacar
Fuente: Lojacar

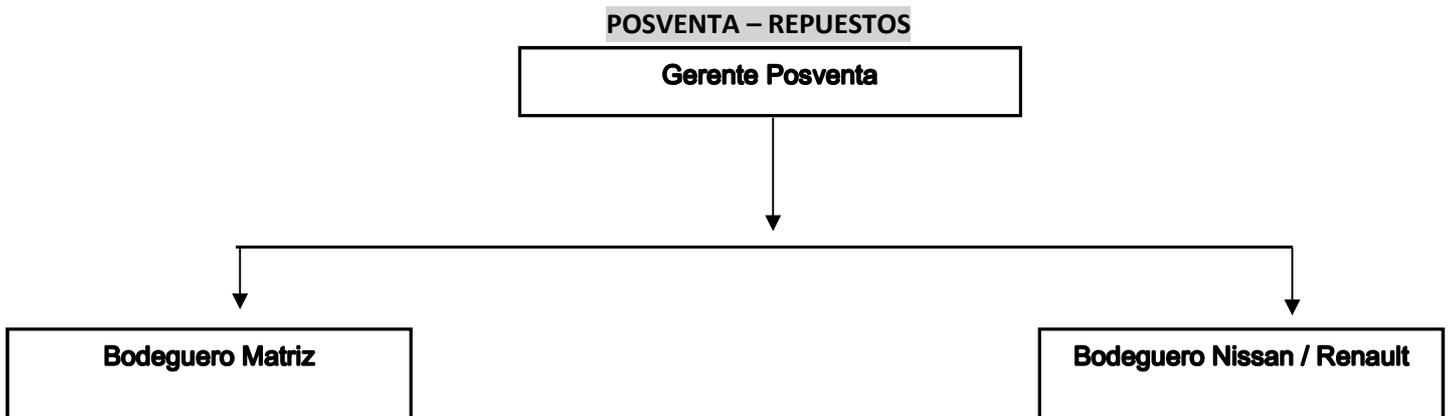


Figura 9. Organigrama Postventa Lojacar
Fuente: Lojacar

3.5 Análisis FODA.

Tabla 12. Análisis FODA Lojacar

<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ambiente de trabajo agradable ◆ Prestigio de las marcas comercializadas ◆ Conocimiento del mercado automotriz ◆ Alta tecnología en talleres ◆ Atención personalizada ◆ Conocimiento del producto ◆ Respaldo técnico de las marcas Nissan y Renault ◆ Adecuada infraestructura ◆ Servicio postventa ◆ Solidez patrimonial ◆ Experiencia en el mercado ◆ Prestigio empresarial ◆ Buena relación con entidades financieras
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incremento de venta en talleres y servicios ◆ Co-participación del proveedor en el costo plan de marketing y mercadeo ◆ Incremento de ventas por certificación taller Nissan / Renault ◆ Venta de taxis ejecutivos por renovación de flotas ◆ Ampliación del crédito directo para compra de vehículos ◆ Buena aceptación de las marcas en el mercado
<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta formalizar políticas empresariales en la empresa ◆ Falta de seguimiento a clientes ◆ Debilidad en comunicación interna ◆ Falta de informes apropiados para toma de decisiones en el área comercial ◆ Falta de reglamento interno de trabajo y código de ética ◆ Falta compromiso con los cargos asignados y funciones de los colaboradores ◆ Falta de publicidad para reforzamiento de imagen corporativa
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Políticas económicas del gobierno ◆ Crédito directo de la competencia ◆ Incremento de la competencia e inversión de la misma en publicidad y servicios posventa ◆ Ventas directas desde el distribuidor ◆ Incertidumbre de apertura de crédito por parte de las entidades financieras ◆ Información cruzada de entidades de control fiscal ◆ Precios y portafolio de productos de la competencia

Fuente: Lojacar

3.6 Características empresariales en el cantón o ciudad.

La empresa LOJACAR se encuentra ubicada en:

Provincia: Loja

Cantón: Loja

Dirección: Av. Cuxibamba y Tulcán esquina.

En la ciudad de Loja existen varias empresas dedicadas a la venta y comercialización de vehículos livianos, ya sea a través de concesionarios o patios de vehículos usados, este sector se ha visto afectado en los últimos años por las políticas económicas, tributarias adoptadas por el gobierno de turno, como salvaguardias, cupo a la importación de vehículos, impuesto a consumos especiales, incremento de la tasa de interés para el financiamiento de vehículos, lo que repercutió en una baja considerable de las ventas. Actualmente con la eliminación de las salvaguardias y la apertura de cupos para la importación de vehículos, el sector automotriz ha empezado a sentir una mejora en sus ventas.

El sector empresarial al que pertenece la empresa Lojacar es el comercial, siendo su actividad principal la venta y distribución de vehículos, específicamente de las marcas Nissan y Renault para las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, cuenta con 10 colaboradores y el promedio de ventas que mantiene según los datos del año 2016 es de 5 vehículos al mes.



Imagen 1.: Macrolocalización empresa Lojacar

Fuente: <http://www.zonu.com/detail/2011-11-04-14837/Cantones-de-Loja-2011.html>

SOBRE LA EMPRESA
CONCESIONARIOS



NISSAN - RENAULT



Dirección: Av. Cuxibamba y Tulcán, esq.
Teléfonos: 07 2562026 * 07 2563581 * 07 2563645
E-mail: info@lojacar.com.ec
Horario de atención: Lunes-viernes: 8h30 a 19h00. Sábado: 9h00-13h00.



Imagen 2. Microlocalización empresa Lojacar
Fuente: <http://www.lojacar.com.ec/>

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Autodiagnóstico según la metodología ETHOS.

En este capítulo se presenta los resultados que se obtuvieron por un lado con la entrevista al gerente de la empresa LOJACAR, y por otro, con las encuestas realizadas a cada uno de los grupos de interés seleccionados para de esta manera determinar en qué medida la empresa LOJACAR cumple o aplica la RSC.

Tabla 13. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de la empresa LOJACAR

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	SI	NO
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Indicador 1. Compromisos éticos	57%	43%
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	0%	100%
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	50%	50%
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	50%	50%
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	67%	33%
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	17%	83%
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	0%	100%
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	0%	100%
Medio ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	33%	67%
	Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental	100%	0%
	Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	50%	50%
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos	0%	100%
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	0%	100%
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	0%	100%
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	17%	83%
	Indicador 16. Excelencia de la atención	82%	18%
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	60%	40%
Comunidad	Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	0%	100%
	Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social	0%	100%
Gobierno y sociedad	Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas	0%	100%
	Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima	0%	100%
	Indicador 22. Liderazgo e influencia social	0%	100%
	Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales	0%	100%

Fuente: Entrevista

Elaboración: Diana Larreátegui

Análisis de Resultados

Luego de aplicada la encuesta al gerente de la empresa LOJACAR, se puede observar que en el apartado que corresponde a **Valores, Transparencia, y Gobierno Corporativo**, la empresa tiene un mayor cumplimiento en el indicador 1 que corresponde a *compromisos*

éticos ya que mantiene explicitada su misión y visión, pero no cumple con puntos importantes como disponer de un código de ética, mientras que en el indicador 2 no cumple con ninguno de los enunciados por lo que debería poner más cuidado en lo referente a sus *relaciones con la Competencia*, en lo que concierne a los indicadores 3 *diálogo e involucramiento de los grupos de interés* y 4 *balance social/ memorias de RSE/ reporte de sostenibilidad*, se observa un cumplimiento igual al 50% en su compromiso con la RSC, por lo que, en estos puntos la empresa con una debida asesoría puede llegar a cumplir un debido proceso con sus grupos de interés e información sobre su desempeño social, ambiental y económico.

En relación al indicador **Público Interno** vemos un mayor compromiso de la empresa con respecto al indicador 5 *gestión participativa*, siendo su falencia en este indicador el no poseer un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos, en menor porcentaje la empresa mantiene políticas con respecto al indicador 6 *compromiso con el desarrollo infantil*, encontrando que la empresa cumple únicamente con 1 de los puntos, mientras que en los indicadores 7 *compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial* y 8 *compromiso con la promoción de la equidad de género* no mantiene ningún compromiso establecido por lo que se recomienda formalizar estos puntos dentro de sus políticas y códigos de conducta.

En lo que respecta a **Medio Ambiente** la empresa tiene un cumplimiento al 100% con respecto al indicador 10 *educación y concienciación ambiental*, mientras que en indicador 9 *compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental* mantiene un porcentaje más bajo al igual que el indicador 12 *minimización de entradas y salidas de insumos* en donde no se mantienen controles de la contaminación causada, con respecto al indicador 11 *gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de los productos y servicios* se cumple únicamente con la mitad de los lineamientos.

En la medición de **Proveedores** la empresa no cumple en lo referente a los indicadores 13 *criterios de selección y evaluación de proveedores* y 14 *apoyo al desarrollo de proveedores*, siendo necesaria la implementación de políticas socialmente responsables para el relacionamiento con los proveedores de la empresa, mientras que en lo que concierne a **Consumidores y Clientes** su mayor cumplimiento se concentra en el indicador 16

excelencia de la atención, seguido por el indicador 17 *conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios* y en menor porcentaje con el indicador 15 *política de comunicación comercial*, por lo que se hace necesario mantener en la empresa Lojacar una política de comunicación integral para asegurar la comunicación con sus grupos de interés.

En lo que corresponde a **Comunidad, Gobierno y Sociedad** la empresa no marca ningún aporte al cumplimiento de ninguno de sus indicadores, por lo que se aconseja revisar estos temas vitales para el compromiso con la RSC.

Con estos resultados podemos deducir que la empresa no mantiene prácticas de RSC en la mayoría de sus indicadores por lo que la presente investigación será un aporte muy importante para la implementación de prácticas responsables en todos sus ámbitos.

4.2 Mapa de los grupos de interés.

Después de realizar la entrevista, encuesta y cuantificación, de la herramienta aplicada (Indicadores Ethos) al Gerente General de la empresa LOJACAR, se procedió a identificar, reconocer y priorizar los stakeholders de la entidad en estudio. Para con ello, proceder al establecimiento de la responsabilidad, compromiso, dialogo y comunicación permanente entre la empresa y sus grupos de interés prioritarios.

4.2.1 Identificación.

En este apartado se identificó cuáles son los grupos de interés con los que interactúa la empresa; para ello se establecieron escalas de valoración de: 1= bajo; 2 = medio; 3 = alto; de tal forma que, de acuerdo a los parámetros establecidos en la presente tabla, se determinen aquellos grupos de interés que tienen puntajes altos. Luego del respectivo análisis se identificó como principales grupos de interés, los siguientes:

Tabla 14. Identificación grupos de interés empresa LOJACAR

GRUPOS DE INTERÉS	Que impactos tiene mi actividad con el grupo de forma directa o indirecta	Expectativas e intereses del grupo	Expectativas e intereses de la organización	Procesos o relación existente, (actividades conjuntas, iniciativas, convenios, acuerdos)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional, local)	Otros aspectos (culturales, idioma, costumbres)	TOTAL
Accionistas	3	2	2	3	1	1	12
Clientes	3	3	3	3	3	3	18
Empleados	3	3	3	3	3	3	18
Comunidad	2	2	1	1	1	1	8
Gobierno	1	1	2	2	1	1	8
Proveedores	3	3	3	3	2	2	16
ONGs	1	1	1	1	1	1	6
Medio Ambiente	2	2	2	1	1	1	9
Medios de comunicación	1	1	2	1	1	1	7
Competencia	2	1	2	1	1	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicada la plantilla para la identificación de los grupos de interés, vemos que los stakeholders con los que seguimos a la siguiente fase son: accionistas, clientes, empleados, comunidad, gobierno, proveedores, medio ambiente y competencia.

4.2.2 Reconocimiento.

De la misma forma que en la tabla anterior y de acuerdo a las dimensiones establecidas; se debe pasar a esta tabla de los principales grupos de interés con los puntajes más altos y hacer el proceso para el reconocimiento de los mismos, se ha llegado a reconocer como principales grupos de interés para la empresa los siguientes:

Tabla 15. Reconocimiento grupos de interés empresa LOJACAR

Grupos de interés	Reconocimiento							
	Dimensión							
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad	Representación	TOTAL
Accionistas	3	3	3	3	3	3	3	21
Clientes	3	3	3	3	2	3	2	19
Empleados	3	3	3	3	3	3	3	21
Comunidad	2	1	1	1	1	2	1	9
Gobierno	2	2	2	1	1	1	1	10
Proveedores	3	3	3	3	2	2	2	18
Medio Ambiente	2	2	2	2	2	2	2	14
Competencia	1	1	2	1	1	1	1	8

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el reconocimiento de los grupos de interés, seguimos a la siguiente fase de priorización con aquellos que obtuvieron los puntajes más altos, que son: accionistas, empleados, clientes, proveedores y medio ambiente.

4.2.3 Priorización.

Tal como se realizó en la tabla anterior, se priorizó los grupos de interés de acuerdo a los criterios establecidos para el efecto, llegando a priorizar como principales grupos de interés para la empresa los siguientes:

Tabla 16. Priorización grupos de interés empresa LOJACAR

Grupos de interés	Prioridad			
	Poder	Legitimidad	Urgencia	TOTAL
Accionistas	3	3	3	9
Empleados	2	3	3	8
Clientes	2	3	3	8
Proveedores	2	2	2	6
Medio Ambiente	1	2	2	5

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el mapeo de los grupos de interés; y, posterior identificación de los stakeholders que son prioridad para la empresa LOJACAR, se aplicó las respectivas

encuestas de la herramienta "Identificador Ethos" según el grupo de interés, misma que permitió medir el nivel de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

4.3 Diagnóstico de los grupos de interés.

4.3.1 Público Interno.

El público interno en la empresa LOJACAR está conformado por 10 colaboradores, se analizó el universo, es decir, se realizó la encuesta a los 10 colaboradores de la empresa, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 17. Diálogo y participación

• Indicador 5. Gestión participativa	Sí	No
1.1 Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	90%	10%
1.2 La empresa donde labora posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	10%	90%
1.3 Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	10%	90%

Fuente: Encuesta colaboradores Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 18. Respeto al individuo

• Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Sí	No
2.1 La empresa ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	10%	90%
2.2 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	60%	40%
2.3 La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	0%	100%
2.4 La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	0%	100%
2.5 Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente	0%	100%

cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.		
2.6 La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	10%	90%

Fuente: Encuesta colaboradores Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 19. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

• Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Sí	No
3.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	0%	100%
3.2 De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	0%	100%
3.3 La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	10%	90%
3.4 La política de comunicación comercial que utiliza la empresa tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	70%	30%

Fuente: Encuesta colaboradores Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 20. Compromiso con la promoción de la equidad de género

• Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Sí	No
4.1 La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	20%	80%
4.2 De esta política de valoración de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	20%	80%
4.3 La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	10%	90%
4.4 Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	10%	90%
4.5 La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y	20%	80%

áreas de la empresa.			
4.6	La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	20%	80%

Fuente: Encuesta colaboradores Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Análisis de los resultados del grupo de interés público interno:

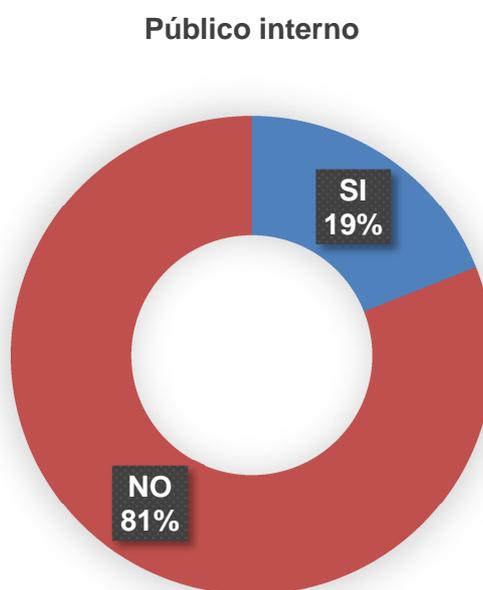


Figura 10 . Resultados encuesta público interno
Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores empresa LOJACAR
Elaboración: La autora

Con estos resultados podemos concluir que la empresa LOJACAR no mantiene prácticas de RSC con su público interno ya que existe una baja participación de los colaboradores dentro de las políticas empresariales, así como también un mínimo compromiso por el desarrollo infantil de los hijos e hijas de sus empleados y no cuenta con políticas de no discriminación y promoción de la equidad racial y de género.

La empresa debe realizar cambios de políticas en los indicadores relacionados a su público interno para mejorar la gestión de la RSC ya que el 81% considera que la empresa no aplica la RSC en su plantilla.

4.3.2 Clientes

Para sacar el cálculo de los clientes se tomó el universo de las ventas realizadas en el año 2016 por el concesionario Lojacar, es decir, 56 clientes fueron encuestados, obteniendo los siguientes resultados:

Dimensión social del consumo

Tabla 21. Política de comunicación comercial

• Indicador 15	Sí	No
5.1 Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	89%	11%
5.2 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	21%	79%
5.3 Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	50%	50%
5.4 Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable	4%	96%
5.5 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.	0%	100%
5.6 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.	0%	100%

Fuente: Encuesta clientes Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 22. Excelencia de la atención

• Indicador 16		Sí	No
6.1	La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	20%	80%
La empresa:			
6.2	Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	71%	29%
6.3	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	16%	84%
6.4	Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	50%	50%
6.5	Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	18%	82%
6.6	Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	91%	9%
6.7	Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	50%	50%
6.8	Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	100%	0%
6.9	Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	71%	29%
6.10	Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	79%	21%
6.11	La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	64%	36%

Fuente: Encuesta clientes Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 23. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

• Indicador 17		Sí	No
7.1	Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	41%	59%
7.2	Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	75%	25%
7.3	Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	20%	80%

7.4	Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	0%	100%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:			
7.5	Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	48%	52%

Fuente: Encuesta clientes Lojacar
 Elaboración: Diana Larreátegui

Análisis de los resultados del grupo de interés clientes:

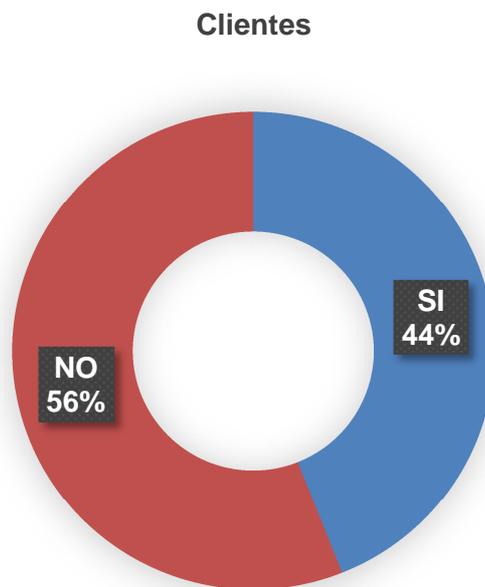


Figura 11. Resultados encuesta clientes
 Fuente: Encuesta aplicada a clientes empresa LOJACAR
 Elaboración: Diana Larreátegui

Con estos resultados podemos decir que la percepción de la mayoría de los clientes es que la empresa Lojacar no mantiene prácticas de responsabilidad social, si bien es cierto que existe una gran satisfacción por la atención al cliente, la comunicación comercial es uno de los puntos más débiles de la empresa junto con el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.

4.3.3 Proveedores

La empresa LOJACAR mantiene un solo proveedor para la comercialización de las marcas de vehículos Nissan y Renault que es AYASA, al mismo que se le aplicó la encuesta, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 24. Indicador 13 - Criterios de selección y evaluación de proveedores

La empresa con la que Ud establece negocios:	Sí	No
1.1 Incluye las políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, teniendo en cuenta algún tipo de código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	100%	0%
1.2 ¿Ha realizado la cancelación de contratos establecidos con Ud. porque las cláusulas de negociación no estuvieron claras o hubo alguna alteración en las mismas?	100%	0%
1.3 Existió algún tipo de rechazo de contratos por parte de la empresa contratante debido a que sus bienes o servicios prestados no guardaban relación con los requerimientos de la empresa.	0%	100%
1.4 En la selección a Uds. como proveedores, la empresa incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por su organización	100%	0%
1.5 La empresa con la que establece negociación, posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial en el manejo de sus operaciones.	100%	0%
1.6 La empresa establece informes con las evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en las negociaciones comerciales establecidas con Uds.	100%	0%
1.7 Considera que la empresa estableció la contratación de Uds. ya que comprobó la existencia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	100%	0%
1.8 La empresa estableció algún plazo formal para que Uds. cumplan con los requerimientos y compromisos necesarios dentro del ámbito de la responsabilidad social.	100%	0%
1.9 La empresa contratante, al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, les realizó algún tipo de visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.	100%	0%
1.10 La empresa contratante, conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos proporcionados por Uds. para su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	100%	0%

1.11 La empresa ha establecido con Uds. algún tipo de garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.	100%	0%
---	------	----

Fuente: Encuesta proveedor Lojacar
 Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 25. Indicador 14 – Apoyo al desarrollo de proveedores

La empresa:	Sí	No
2.1 Les consideró a Uds. como parte importante de los grupos involucrados con la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).	100%	0%
2.2 Considera Ud. que la empresa contratante, apoya a organizaciones que practican y promueven el comercio Justo.	100%	0%
2.3 Cree Ud. que la empresa, tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).	100%	0%
2.4 La empresa ha establecido con Uds. un plan anual de consulta de satisfacción de las operaciones realizadas.	100%	0%

Fuente: Encuesta proveedor Lojacar
 Elaboración: Diana Larreátegui

Análisis de los resultados del grupo de interés proveedores:

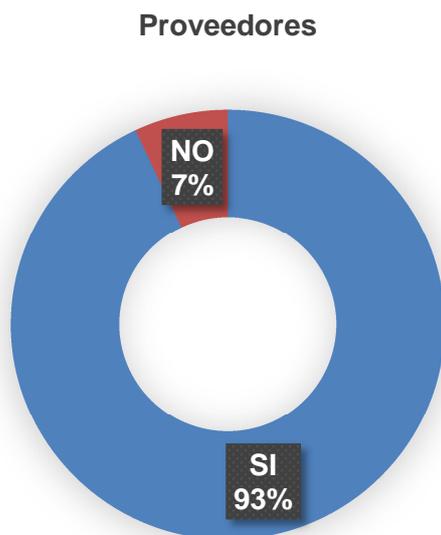


Figura 12. Resultados encuesta proveedor
 Fuente: Encuesta aplicada AYASA
 Elaboración: Diana Larreátegui

Con estos datos podemos concluir que el proveedor AYASA considera que la empresa LOJACAR mantiene políticas de responsabilidad social para la contratación de su proveedor, exigiéndole prácticas éticas y responsables para el establecimiento de una relación comercial.

4.3.4 Medio Ambiente

La encuesta fue aplicada al responsable de la parte ambiental en la empresa Lojacar Ing. Fabricio Cuenca, la misma que evidenció los siguientes resultados:

Responsabilidad con las futuras generaciones

Tabla 26. Compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental

• Indicador 9	Sí	No
1.1 La empresa posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la misma.	0%	100%
1.2 La empresa tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.	0%	100%
1.3 Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.	0%	100%
1.4 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados	100%	0%
1.5 Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)	0%	100%
1.6 Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.	100%	0%

Fuente: Encuesta responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 27. Educación y Concienciación Ambiental

• Indicador 10	Sí	No
2.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.	0%	100%

2.2 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)	100%	0%
--	------	----

Fuente: Encuesta responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Gerenciamiento del impacto ambiental

Tabla 28. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios

• Indicador 11	Sí	No
3.1 Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	0%	100%
3.2 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.	100%	0%

Fuente: Encuesta responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 29. Minimización de entradas y salidas de insumos

• Indicador 12 - La empresa:	Sí	No
4.1 Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	0%	100%
4.2 Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.	100%	0%
La empresa posee un sistema de monitoreo para:		
4.3 El aumento de la eficiencia energética.	0%	100%
4.4 La reducción del consumo de agua.	0%	100%
4.5 La reducción de generación de residuos sólidos.	100%	0%
4.6 La reducción de emisión de CO ₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.	0%	100%

Fuente: Encuesta responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Análisis de los resultados del grupo de interés medio ambiente:

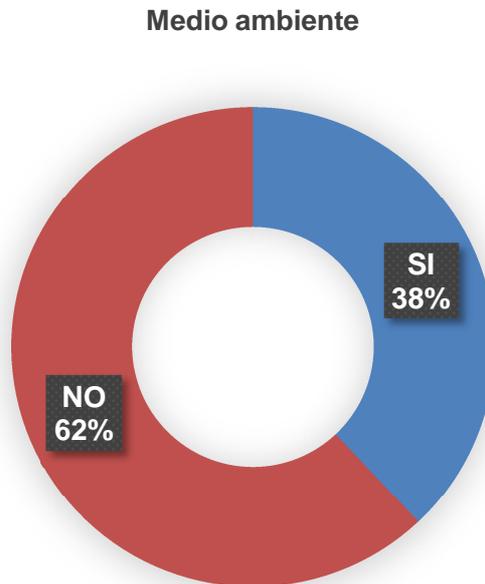


Figura 13. Resultados encuesta responsable medio ambiente LOJACAR.
Fuente: Encuesta aplicada encargado medio ambiente LOJACAR.
Elaboración: Diana Larreátegui

Con respecto a los indicadores de medio ambiente vemos que tiene un alto cumplimiento con la educación y la concienciación ambiental, también en lo referente al gerenciamiento de impactos sobre el medio ambiente cumple en un 50%, donde es bajo el cumplimiento de prácticas socialmente responsables por parte de la empresa LOJACAR, es en el compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental y la minimización de la entrada y salidas de insumos para poder subir el porcentaje de cumplimiento en prácticas medio ambientales socialmente responsables; para lograr este objetivo se recomienda a la empresa la implementación de una política ambiental formal socializada con todo el personal y que conste en el código de ética de la empresa, de esta forma todos estarán comprometidos con un mejor manejo de los recursos.

4.4 Análisis cualitativo de la información obtenida a directivos y grupos de interés.

4.4.1 Comparación Gerente – Público interno

Con la aplicación de la encuesta basada en los "Indicadores Ethos", aplicada al gerente y en este caso al público interno de la empresa LOJACAR, el análisis de los resultados obtenidos de las partes permite contrastar y medir el cumplimiento o no de los lineamientos de

Responsabilidad Social Corporativa de la institución. En relación al indicador 5 que plantea la gestión participativa, el gerente general expresa que la entidad cumple con el 67%, mientras que para el público interno la empresa tiene un cumplimiento de estos indicadores de un 37%, ya que la entidad no cumple con la mayor parte de los enunciados como por ejemplo no posee un programa para estimular y reconocer sus sugerencias para mejorar con los procesos cooperativos internos. Por otro lado, el indicador 6 sobre el compromiso y desarrollo infantil, se evidencia que aunque los resultados del gerente y público interno son similares, el incumplimiento de este indicador alcanza un promedio del 85% debido a que la entidad no cumple con programas de salud para las colaboradoras embarazadas, así como beneficios por su condición, políticas que garanticen al personal con hijos discapacitados su desarrollo y no existe la formalidad que prohíba la discriminación en las mujeres embarazada y a empleados con hijos mejores a 6 años, hay que resaltar que aunque en este último punto no coinciden los resultados de las encuestas, los empleados cumplen con este lineamiento de forma voluntaria.

En referencia al indicador 7 sobre el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial el gerente general indica el cumplimiento es del 0%, mientras que el público interno otorga un 80% de "NO" desempeño, los aspectos determinados se desarrollan lineamientos tales como: los procedimientos específicos para mejorar la calificación y desarrollo profesional del personal de diversos orígenes étnicos o nacionales, campañas internas de concienciación para mejorar la comprensión, equidad y no discriminación racial del personal. Así mismo, el público interno al contrario de la respuesta del gerente considera un cumplimiento en el indicador sobre la premisa de la no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales. Para finalizar, los resultados obtenidos en el indicador 8 que trata del compromiso de la empresa con la equidad de género, el gerente general manifiesta el incumplimiento al 100%, mientras que el público interno manifiesta su incumplimiento con el 83% de la totalidad de estos parámetros. Se debe resaltar que en el indicador 8 al igual que el 7 la gerencia reconoce un 100% de incumplimiento, pero el público interno, aunque en porcentajes bajos si consideran que se cumplen con algunos de los apartados que conforman estos indicadores.

A continuación, se detallan los cuadros comparativos de los resultados obtenidos en las encuestas Ethos aplicadas al gerente general y al grupo de interés público interno conformado por los colaboradores.

Tabla 30. Diálogo y participación

• Indicador 5. Gestión participativa	Gerente		Empleados	
	Sí	No	Sí	No
1.1 Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	X		90%	10%
1.2 La empresa donde labora posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	X		10%	90%
1.3 Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		X	10%	90%

Fuente: Encuesta gerente y empleados Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 31. Respeto al individuo

• Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Gerente		Empleados	
	Sí	No	Sí	No
2.1 La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.		X	10%	90%
2.2 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).		X	60%	40%
2.3 La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.		X	0%	100%
2.4 La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).		X	0%	100%
2.5 Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	X		0%	100%

2.6 La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.		X	10%	90%
--	--	---	-----	-----

Fuente: Encuesta gerente y empleados Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 32. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

• Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Gerente		Empleados	
	Sí	No	Sí	No
3.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		X	0%	100%
3.2 De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		X	0%	100%
3.3 La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.		X	10%	90%
3.4 La política de comunicación comercial que utiliza la empresa tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		X	70%	30%

Fuente: Encuesta gerente y empleados Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 33. Compromiso con la promoción de la equidad de género

• Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Gerente		Empleados	
	Sí	No	Sí	No
4.1 La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		X	20%	80%
4.2 De esta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.		X	20%	80%
4.3 La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		X	10%	90%

4.4	Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	X	10%	90%
4.5	La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	X	20%	80%
4.6	La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	X	20%	80%

Fuente: Encuesta gerente y empleados Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

4.4.2 Comparación Gerente – Clientes

En los resultados obtenidos con el grupo de interés clientes comparados con los datos obtenidos mediante encuesta al Gerente General, podemos concluir que en el indicador 15 tanto el gerente como los clientes consideran que no existe una política de comunicación comercial, en el indicador 16 correspondiente a la excelencia en la atención, vemos que la gerencia tiene una percepción más alta de cumplimiento que la que tiene los clientes, ya que según la gerencia cumple con casi todos los parámetros que componen este indicador, con respecto al indicador 17 se evidencia una contradicción entre los datos de la gerencia vs los datos recopilados de los clientes, ya que según la empresa cumple en un 60%, mientras que el grupo de interés manifiesta un cumplimiento de tan solo el 37%.

Con estos datos podemos concluir que es necesario una política clara de comunicación de la empresa con sus clientes, ya que el mensaje que la misma quiere transmitir no está llegando de forma clara y esto se evidencia en los resultados, es imprescindible tomar acciones para corregir estas falencias, ya que los clientes son indispensables para la supervivencia de la empresa y mantener una comunicación clara y directa con ellos es fundamental para fortalecer el vínculo y crear confianza y lazos a largo plazo.

A continuación, se detalla el cuadro resumen de los indicadores descritos para este grupo de interés.

Dimensión social del consumo

Tabla 34. Política de comunicación comercial

• Indicador 15. Política de comunicación comercial	Gerente	Clientes
--	---------	----------

La empresa:	Sí	No	Sí	No
1.1 Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	X		89%	11%
1.2 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).		X	21%	79%
1.3 Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.		X	50%	50%
1.4 Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable		X	4%	96%
1.5 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		X	0%	100%
1.6 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		X	0%	100%

Fuente: Encuesta gerente y clientes Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 35. Excelencia de la atención

• Indicador 16. Excelencia de la atención	Gerente		Clientes	
	Sí	No	Sí	No
2.1 La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		X	20%	80%
La empresa:				
2.2 Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	X		71%	29%

2.3	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	X		16%	84%
2.4	Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	X		50%	50%
2.5	Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	X		18%	82%
2.6	Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	X		91%	9%
2.7	Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	X		50%	50%
2.8	Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	X		100%	0%
2.9	Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	X		71%	29%
2.10	Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	X		79%	21%
2.11	La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.		X	64%	36%

Fuente: Encuesta gerente y clientes Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 36. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

• Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Gerente		Clientes	
	Sí	No	Sí	No
La empresa:				
3.1 Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	X		41%	59%

3.2	Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	X		75%	25%
3.3	Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.		X	20%	80%
3.4	Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.		X	0%	100%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:					
3.5	Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	X		48%	52%

Fuente: Encuesta gerente y clientes Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

4.4.3 Comparación Gerente – Proveedores

En los datos obtenidos en los indicadores que conforman los proveedores vemos una contradicción entre lo que reporta el gerente de la empresa LOJACAR y su proveedor AYASA, ya que para la empresa sus parámetros de cumplimiento de responsabilidad social en cuanto a proveedores es del 0% tanto en el indicador 13 y 14; mientras que para AYASA la empresa cumple en promedio el 95% en sus prácticas de responsabilidad social, lo que determina que su proveedor considera que su aliado comercial LOJACAR es una empresa que cumple con prácticas de RSC en la selección de sus proveedores.

Selección, evaluación y asociación con proveedores

Tabla 37. Criterios de selección y evaluación de proveedores

• Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Gerente		Proveedor	
	Sí	No	Sí	No
La empresa con la que Ud establece negocios:				
4.1 Incluye las políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, teniendo en cuenta algún tipo de código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.		X	100%	0%

4.2	¿Ha realizado la cancelación de contratos establecidos con Ud. porque las cláusulas de negociación no estuvieron claras o hubo alguna alteración en las mismas?		X	100%	0%
4.3	Existió algún tipo de rechazo de contratos por parte de la empresa contratante debido a que sus bienes o servicios prestados no guardaban relación con los requerimientos de la empresa.		X	0%	100%
4.4	En la selección a Uds. como proveedores, la empresa incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por su organización		X	100%	0%
4.5	La empresa con la que establece negociación posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial en el manejo de sus operaciones.		X	100%	0%
4.6	La empresa establece informes con las evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en las negociaciones comerciales establecidas con Uds.		X	100%	0%
4.7	Considera que la empresa estableció la contratación de Uds. ya que comprobó la existencia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		X	100%	0%
4.8	La empresa estableció algún plazo formal para que Uds. cumplan con los requerimientos y compromisos necesarios dentro del ámbito de la responsabilidad social.		X	100%	0%
4.9	La empresa contratante, al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, les realizó algún tipo de visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		X	100%	0%
4.10	La empresa contratante, conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos proporcionados por Uds. para su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.		X	100%	0%
4.11	La empresa ha establecido con Uds. algún tipo de garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos de robo de carga.		X	100%	0%

Fuente: Encuesta gerente y proveedor Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 38. Apoyo al desarrollo de proveedores

• Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Gerente		Proveedor	
	Sí	No	Sí	No
La empresa:				
5.1 Les consideró a Uds. como parte importante de los grupos involucrados con la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).		X	100%	0%
5.2 Considera Ud. que la empresa contratante, apoya a organizaciones que practican y promueven el comercio Justo.		X	100%	0%
5.3 Cree Ud. que la empresa, tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).		X	100%	0%
5.4 La empresa ha establecido con Uds. un plan anual de consulta de satisfacción de las operaciones realizadas.		X	100%	0%

Fuente: Encuesta gerente y proveedor Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

4.4.4 Comparación Gerente – Medio ambiente

Continuando con la aplicación de la encuesta con base en los "Indicadores Ethos", en este apartado se realiza la comparación de los resultados de la encuesta realizada al gerente general y los datos obtenidos de la encuesta aplicada al encargado del área de medio ambiente de la empresa LOJACAR.

En referencia al indicador 9 que trata del compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental, ambas partes indican el cumplimiento del 33% de los lineamientos, coincidiendo en la inobservancia en el aspecto de la falta de una política ambiental formal en la empresa. Con respecto al indicador 10 el gerente tiene una percepción mayor al de su grupo de interés ya que considera un cumplimiento al 100% mientras que el encargado de medio ambiente indica que el cumplimiento es al 50% ya que no se cumple con el desarrollo periódico de campañas internas para la reducción del consumo de agua y energía.

En el indicador 11 vemos que tanto el gerente como su grupo de interés medio ambiente coinciden en un cumplimiento del 50% ya que ambas partes consideran que existe un gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida del producto y/o

servicio. Finalmente, en el indicador 12 el gerente considera que existe un 100% de incumplimiento mientras que el encargado de medio ambiente indica que el incumplimiento en este indicador es del 67% ya que la empresa si cumple con los apartados que indican que la empresa mantiene acciones de control de la contaminación causada de vehículos propios y de terceros y que mantiene un sistema de monitoreo para la reducción de la generación de residuos sólidos.

Responsabilidad con las futuras generaciones

Tabla 39. Compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental

<ul style="list-style-type: none"> Indicador 9. Compromiso de la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental. 	Gerente		Medio Ambiente	
	Sí	No	Sí	No
6.1 La empresa posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la misma.		X	0%	100%
6.2 La empresa tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.	X		0%	100%
6.3 Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.		X	0%	100%
6.4 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados		X	100%	0%
6.5 Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)		X	0%	100%
6.6 Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.	X		100%	0%

Fuente: Encuesta gerente y responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 40. Educación y concienciación ambiental

<ul style="list-style-type: none"> Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental 	Gerente		Medio Ambiente	
	Sí	No	Sí	No
7.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.	X		0%	100%
7.2 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)	X		100%	0%

Fuente: Encuesta gerente y responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Gerenciamiento del impacto ambiental

Tabla 41. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios

<ul style="list-style-type: none"> Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios 	Gerente		Medio Ambiente	
	Sí	No	Sí	No
8.1 Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		X	0%	100%
8.2 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.	X		100%	0%

Fuente: Encuesta gerente y responsable medio ambiente Lojacar
Elaboración: Diana Larreátegui

Tabla 42. Minimización de entrada y salidas de insumos

<ul style="list-style-type: none"> Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos 	Gerente		Medio Ambiente	
	Sí	No	Sí	No
La empresa:				
9.1 Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.		X	0%	100%

9.2 Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.		X	100%	0%
La empresa posee un sistema de monitoreo para:				
9.3 El aumento de la eficiencia energética.		X	0%	100%
9.4 La reducción del consumo de agua.		X	0%	100%
9.5 La reducción de generación de residuos sólidos.		X	100%	0%
9.6 La reducción de emisión de CO ₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.		X	0%	100%

Fuente: Encuesta gerente y responsable medio ambiente Lojacar

Elaboración: Diana Larreátegui

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RSE

5.1 Planeación.

5.1.1 Filosofía empresarial.

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo” (Robbins, Coulter, 2005).

a. Misión de la empresa.

Comercializar productos y servicios en nuestra región de manera sostenible y posicionarnos como la mejor opción de compra para nuestros clientes por su calidad, precio, diseño, alta tecnología y responsabilidad social de toda la cadena de valor de nuestros vehículos y del servicio post-venta en nuestro taller.

b. Visión de la empresa.

Ser la empresa líder en la comercialización de vehículos, repuestos y servicios post-venta en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, ofreciendo un buen servicio basado en las mejores prácticas de responsabilidad social y la más cálida atención en todas nuestras sucursales.

c. Valores de la empresa.

La empresa LOJACAR cuenta con valores institucionales como: honestidad, sinceridad, respeto, honradez, sacrificio, perseverancia y compromiso; pero, al incorporar la RSE en su modelo de gestión se propone considerar también valores institucionales como:

Ética. - basarse en valores como la equidad, honestidad e integridad, los que implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas; la norma ISO 26000 propone promover un comportamiento ético mediante:

- ✓ La identificación y la declaración de los valores organizacionales.
- ✓ El desarrollo y la utilización de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización, en su toma de decisiones y en sus interacciones con terceros.
- ✓ La identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades.
- ✓ El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamiento no éticos sin miedo a represalias.

- ✓ El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético.
- ✓ La prevención o resolución de conflictos de interés en toda la organización que, si no, podrían conducir a un comportamiento no ético.

Transparencia. - en todos sus actos y decisiones que impactan en la sociedad y el medio ambiente, según la norma ISO 26000 las organizaciones deben ser transparentes en cuanto a:

- ✓ El propósito, naturaleza y localización de sus actividades:
- ✓ La identidad de cualquier interés que controle la actividad de la organización.
- ✓ La manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización.
- ✓ Las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social.
- ✓ Su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social.
- ✓ Los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros.
- ✓ Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- ✓ La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlas e involucrarse con ellas.

Respeto a los derechos humanos. - “toda organización debe respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad” (ISO 26000, 2010).

Respeto al principio de legalidad. - la organización debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables para su funcionamiento.

Moral. - mostrar moral en todos sus actos, respetando a todas sus partes interesadas y actuando de manera justa.

5.1.2 Políticas empresariales.

Para el desarrollo de la presente propuesta de incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Lojacar, se formulan los siguientes objetivos.

5.1.3 Objetivo corporativo.

Diseñar un modelo socialmente responsable para la gestión estratégica de la empresa Lojacar, sustentado en los indicadores Ethos.

5.1.4 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos están establecidos para cada uno de los indicadores de prácticas de RSC, en base a los grupos de interés que fueron priorizados para el presente estudio.

a. Objetivos estratégicos para gobierno corporativo.

Tabla 43. Objetivos estratégicos de gobierno corporativo.

Grupo de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tiempo de Ejecución
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Indicador 1. Compromisos éticos	Elaborar un código de ética, que permita a la organización responder a las necesidades económicas, sociales y ambientales con responsabilidad social	Elaboración del código de ética para los colaboradores de la empresa Lojacar, en donde se establezcan sus valores y se norme el comportamiento de sus grupos de interés. Prevención de comportamientos no éticos como también de actos de corrupción, con el establecimiento de reglas claras para su cumplimiento.	De manera inmediata, previa aprobación de la gerencia.
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	Establecer una política de competencia justa	Establecimiento de la política dentro de los valores de la empresa y regulada a través del código de conducta. Evitar prácticas de competencia desleal.	1 mes para la implementación. Y la frecuencia de evaluación c/6 meses
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	Establecer un programa para responder en forma oportuna las sugerencias y demandas de los grupos de interés	Diseñar un programa de atención a los grupos de interés para mantenerlos informados sobre los procesos, productos y servicios de la empresa, a través de canales de comunicación tanto internos como externos.	Mensualmente
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	Publicar información relacionada con la situación financiera, aspectos sociales y ambientales de la empresa	Elaboración de reportes como memorias de sostenibilidad, balance social, informes de gestión de responsabilidad social a los grupos de interés, para de esta manera dar a conocer la actuación de la empresa en sus tres dimensiones.	Anualmente

b. Objetivos estratégicos para público interno.

Tabla 44. Objetivos estratégicos de público interno.

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tiempo de Ejecución
Público Interno	Indicador 5. Gestión Participativa	Utilizar un sistema de comunicación que estimule la participación de los empleados y el respeto de la entidad hacia las sugerencias que se expongan.	Instalación de un buzón de sugerencias de uso exclusivo para el personal de la entidad. Este sistema permitirá la libre expresión de: problemas, necesidades, sugerencias o propuestas por parte del personal hacia la entidad. El objetivo es el mejoramiento de los procesos internos, ambiente laboral, dialogo y comunicación con este grupo de interés. Para que este procedimiento sea proactivo se realizará una inducción sobre el uso del sistema para así impulsar la participación voluntaria y sin reservas de los empleados	Trimestralmente
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Implementar programas y/o políticas internas que protejan la salud de las empleadas embarazadas y/o empleados responsables con hijo/s discapacitado/s	Ejecución del programa "Tu salud es lo primero", que garantiza la salud del público interno femenino en etapa de gestación. concediendo convenios con clínicas y médicos obstetras para descuentos del 25% en: consultas médicas, laboratorio clínico, farmacia, enfermería y seguro de vida. Diseñar y desarrollar un programa que propicie la capacitación de empleados(a) en relación al proceso educativo con niños(a) con necesidades educativas especiales. Así como también de aquellos que requieran capacitación para cuidados de salud especiales.	Cuando empleada presente certificado de embarazo hasta la terminación de su período de lactancia. Mensual
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Establecer en el código de ética de la empresa Lojacar, un título o sección que formalice el compromiso de la entidad hacia el público interno al garantizar la práctica de no discriminación y equidad racial, étnicas y de nacionalidad. Así como realizar acciones que	Incluir en el código de ética una nueva sección denominada: "No discriminación y Equidad", en donde se mencione lo siguiente: La empresa se encargará de proteger, garantizar, calificar e impulsar el desarrollo de los empleados, trabajadores y funcionarios sin discriminación; y, equidad racial, étnica y de nacionalidad Implementación de la campaña de concientización interna mediante foros, seminarios para mejorar la comprensión sobre la importancia de la no discriminación racial y equidad entre todos los colaboradores.	De manera inmediata, previa aprobación de la gerencia Anualmente se innovará la herramienta para esta campaña y se propondrá nuevos espacios para su difusión.

		garanticen la interiorización de conocimientos relacionados con la igualdad e inclusión.		
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Implantar en el código de ética, un título, o sección que garantice el compromiso de la entidad hacia el público interno, garantizando la equidad de género. Así como promover la realización de talleres que tributen a la igualdad de género en la entidad	Incluir un nuevo artículo, en la sección propuesta para el objetivo anterior, sección denominada: "Equidad de género" en donde la empresa se compromete a precautelar, proteger, garantizar, calificar e impulsar el desarrollo y ascenso equitativo entre los/as empelados/as. Realizar talleres para socializar y garantizar la protección de las mujeres contra la violencia y el acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo	A corto plazo, previa aprobación de la gerencia Semestralmente

c. Objetivos estratégicos para clientes.

Tabla 45. Objetivos estratégicos de clientes.

Grupo de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tiempo de Ejecución
Clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Promover iniciativas que posibiliten mejorar las estrategias de comunicación con los consumidores y clientes	Lanzamiento de la campaña "Tu vehículo nuestra responsabilidad", una manera de inducir y concienciar la importancia de comprar vehículos que cumplan todos los requisitos de seguridad para el transporte de las familias. Elaboración de campañas publicitarias en el sitio web institucional, radio y/o redes sociales para informar sobre las características de la empresa Lojacar como: historia, productos y servicios, valores y principios corporativos.	Cada 2 meses Anual
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Instalar un sistema de calificación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores y clientes	Se deberá disponer en todas las áreas o departamentos que mantengan contacto directo con los clientes un "calificador de servicios". Este instrumento permitirá conocer la satisfacción de los mismos durante su periodo de visita a las instalaciones de la empresa	1 mes para la instalación. Y la frecuencia de evaluación cada 3 meses
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Establecer un programa de salud y seguridad para los/as consumidores y clientes	Diseñar un programa de salud y seguridad de los/as clientes, que deberá ser desarrollado por el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa Lojacar que principalmente impulsará la transparencia en la información de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa.	Cada tres meses

d. Objetivos estratégicos para proveedores.

Tabla 46. Objetivos estratégicos de proveedores.

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tiempo de Ejecución
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Establecer un contrato formal que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la empresa	<p>El contenido del contrato avalado por las partes (empresa/proveedores), se enmarcará en el manejo mínimo del 50% de Responsabilidad Social por parte de la empresa que suministra bienes o servicios a Lojacar. Los aspectos que deberá cumplir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y criterios de código de conducta o declaración de valores de la institución. • Cláusula de cancelación de negocios por alteraciones, en los casos en que las negociaciones no guarden relación con los requerimientos acordados entre las partes. • Cláusula de verificación de prácticas de la RSC mediante informe o visita. En caso de no realizarlas se solicitará estas prácticas a través de: procesos éticos de gestión, transparencia de la información, en los procesos operaciones, uso de materia prima, insumos y productos que respeten el medioambiente y los derechos humanos que sean de origen lícito y/o la negociación comercial con la entidad 	Cuando se amerite la contratación de productos o servicios de los proveedores.
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Implantar un programa de contratación de proveedores locales	<p>A través del programa "Apoyo a la comunidad" que impulsará la contratación de proveedores de la misma localidad donde se encuentre la empresa. Esta iniciativa promueve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articularse con proveedores de la comunidad (pequeños, medianos o asociaciones) • Inspira a la comercialización justa, el crecimiento económico y la evolución del sector. 	Continuo

e. Objetivos estratégicos para el medio ambiente.

Tabla 47. Objetivos estratégicos del medio ambiente

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tiempo de Ejecución
Medio Ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Establecer una política ambiental formal socializada con todos los colaboradores de la empresa	Organización de comités para tratar temas de cuidado ambiental, en donde se delegue un responsable para la ejecución de los mismos. Establecimiento de la no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de los recursos naturales	Inmediato, previa autorización de la gerencia
	Indicador 10. Educación y concienciación ambiental	Ejecutar campañas para la reducción de recursos naturales	Realizar talleres para concientizar a los colaboradores en la reducción del consumo de agua y energía eléctrica. Efectuar concursos internos por departamentos para fomentar ideas que ayuden a la reducción, reutilización y reciclaje de los materiales utilizados en el trabajo	Mensual
	Indicador 11. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	Realizar estudios para medir el impacto ambiental producido por las operaciones de la empresa Lojacar	Establecimiento de foros con los grupos de interés, para socializar los impactos y su prevención en la comunidad	Trimestral
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos	Implementar iniciativas para evitar la contaminación	Establecimiento de sistemas de control para monitorear el uso responsable de energía, agua y contaminación causada por los vehículos. Implementación de equipos que permitan la medición de emisión de CO2 y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera	Mensual

5.2 Organización.

Consiste en el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los fines que la empresa persigue; es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

En este apartado se establecerá la estructura adecuada para que exista un verdadero clima organizacional que permita a la empresa desde la perspectiva de la RSC, involucrar el talento humano en la estructura organizacional de la misma.

5.2.1 Estructura Departamental (organigrama).

La empresa Lojacar mantiene una estructura organizacional a la cual se sugiere implementar un departamento de Responsabilidad Social Corporativa, mismo que quedaría establecido de la siguiente manera:

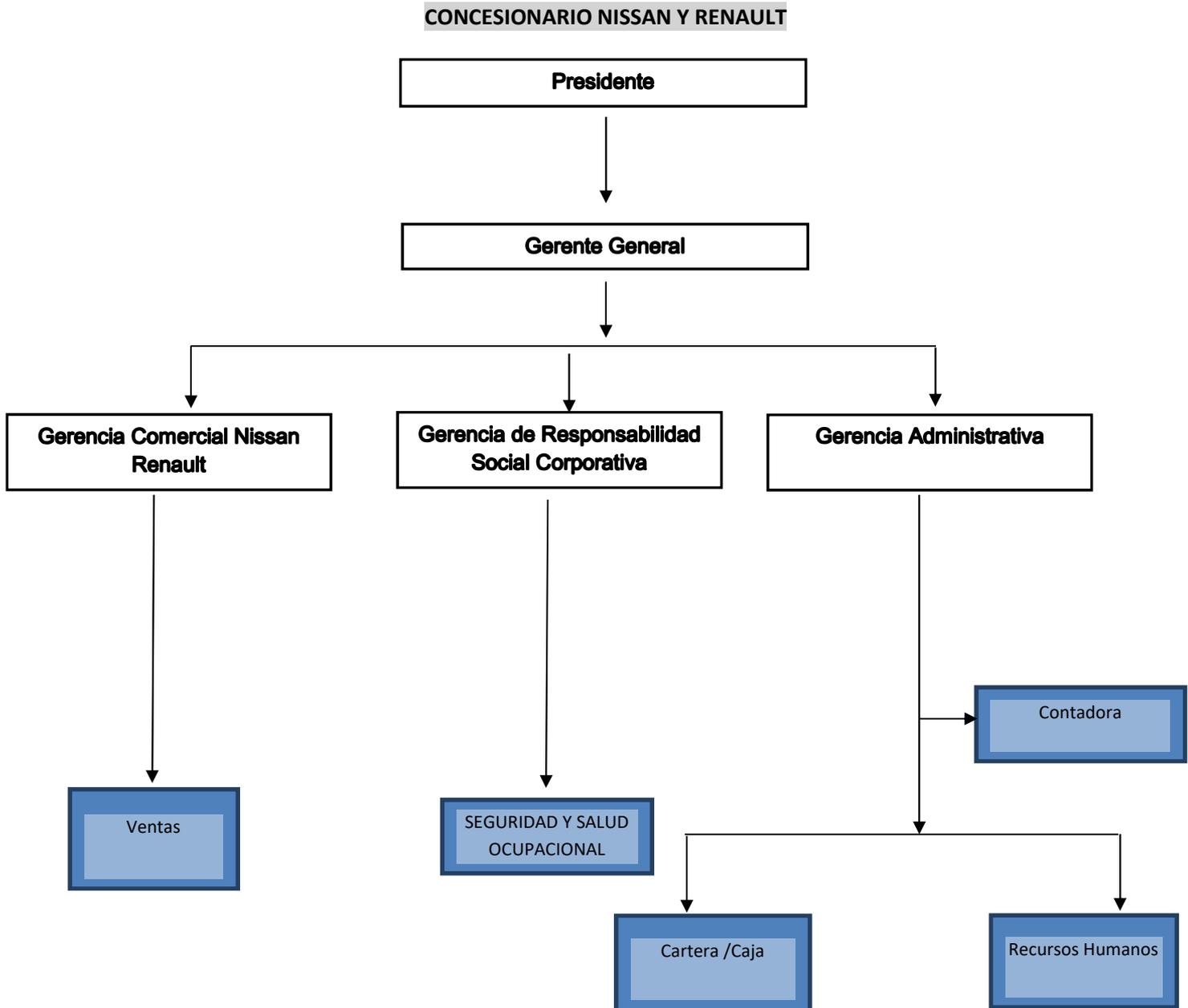


Figura 14. Organigrama Lojacar RSC
 Fuente: Lojacar
 Elaboración: Diana Larreátegui

5.2.2 Principales funciones.

Las funciones que serán asignadas al nuevo departamento encargado de responsabilidad social corporativa y su dependiente el departamento de seguridad y salud ocupacional serán las siguientes:

Departamento de Responsabilidad Social

Las funciones que desarrolla el departamento de Responsabilidad Social son:

- ✓ Dirigir estrategias de Responsabilidad Social Empresarial
 - Lograr integrar proyectos alineados a la filosofía empresarial, de los ámbitos sociales, económicos y medioambientales; y, de los grupos de interés.
 - Recopilar información de los diferentes sectores en donde se encuentra presente la empresa Lojacar.
 - Identificar, reconocer y priorizar los grupos de interés para la empresa, definiendo sus necesidades, impactos y expectativas.
 - Elaborar y presentar la/s propuesta/s para su aprobación, definiendo involucrados y presupuesto.
 - Supervisar y evaluar la ejecución y resultados de los diversos proyectos de responsabilidad social.
- ✓ Elaborar y actualizar indicadores y resultados de la participación de la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial para sus grupos de interés
- ✓ Liderar programas de impactos sociales y ambientales que difundan la filosofía en responsabilidad social empresarial de la empresa tanto a los grupos de interés internos, como externos.
- ✓ Establecer capacitaciones tanto internas como externas para difundir el desarrollo de líneas de investigación en temas relacionados con la responsabilidad social, involucrando al público interno en las mismas.
- ✓ Comunicación y difusión de los programas de RSC implementados por la empresa a sus grupos de interés.
- ✓ Realizar alianzas y convenios con empresas públicas, privadas y ONGs para la implementación de difusión de programas de RSC.
- ✓ Mantener constante diálogo con la comunidad para conocer sus necesidades y expectativas y poder así satisfacerlas de forma adecuada.
- ✓ Establecer dentro de la estrategia de la empresa los 3 pilares fundamentales de la RSC que son: rendición de cuentas, ética y transparencia en todos sus actos.

Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Las funciones del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional son:

- ✓ Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la política y programa de gestión de prevención de riesgo ocupacionales de la empresa.
- ✓ Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención de riesgo, pudiendo colaborar en la corrección de las deficiencias existentes.

- ✓ Promover en la empresa la adopción de medidas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- ✓ Instruir al público interno de la empresa sobre los riesgos propios de cada actividad laboral, observando las acciones inseguras y recomendando métodos para prevenirlas y evitarlas.
- ✓ Elaborar un reglamento propio de políticas y normas de seguridad y salud ocupacional para las distintas direcciones, unidades o áreas de la empresa.
- ✓ Vigilar el cumplimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional de la empresa Lojacar.
- ✓ Dotar a las diferentes áreas de la empresa de los implementos necesarios para el desarrollo seguro de sus funciones.
- ✓ Inspeccionar periódicamente los puestos de trabajo con el objeto de detectar las condiciones físicas idóneas para el desarrollo de las actividades.

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

El clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas es muy importante medir y conocer el grado de clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.

Ambiente social: Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La gestión de la responsabilidad social corporativa en la empresa Lojacar se basa especialmente en sus grupos de interés, para lo que es necesario implementar un enfoque sistemático de involucramiento entre la empresa y el entorno, identificando, reconociendo y priorizando así sus grupos de interés y las expectativas, impactos e intereses que tienen los mismos para con la empresa y viceversa.

En el presente estudio, el involucramiento se desarrollará activamente en función al gobierno corporativo, público interno, clientes, proveedores y medio ambiente. La creación y/o adición de mecanismo socialmente responsable tales como: políticas, procedimientos, programas, iniciativas, formación, talleres, participación directa, seguimiento, diálogo, comunicación y difusión son algunos medios para alcanzar un apropiado clima organizacional en la empresa.



Figura 15 . Grupos de interés empresa Lojacar
Fuente: Elaboración propia.

Cuando una empresa se preocupa por sus impactos y las necesidades de sus grupos de interés, se puede asegurar que tiene una visión socialmente responsable, ya que asume un compromiso social, ambiental y económico con la comunidad más allá de solo velar por los intereses financieros de sus accionistas, y esto repercute en un clima organizacional participativo y favorable para la empresa.

Para la presente investigación se han direccionado los siguientes parámetros para atender a los grupos de interés priorizados para la empresa Lojacar.

- ✓ En lo que respecta a **valores, transparencia y gobierno corporativo** mediante la implementación de un código de ética, políticas que normen las prácticas de competencia desleal, diseñar un programa de comunicación para mantener informados a los grupos de interés tanto internos como externos de los productos y/o servicios de la empresa y la elaboración de reportes para informar a los grupos de interés la actuación de la empresa en su triple cuenta de resultados: económico, social y ambiental.
- ✓ En referencia al **público interno** es la implementación de políticas y programas las que orientaran el desarrollo, mejora y satisfacción de los colaboradores de la entidad. Con evidentes resultados de: participación activa en los procesos internos; bienestar personal y profesional; respeto y equidad de género, etnia y raza; e, igualdad de género y oportunidades.
- ✓ Para la sección de los/as **clientes** mediante la aplicación de políticas, programas o iniciativas más interactivas, eficientes, seguras y clara. Aseguraran el respeto, los derechos, la transparencia, la comunicación y la implementación de procesos de calidad y seguridad sobre los bienes o servicios que la empresa ofrece a estos stakeholders.
- ✓ Para los **proveedores** las estrategias son políticas y programas que otorgue confianza, estabilidad, progreso e inducción a las prácticas de RSC. Con el apoyo de documentos legales para la aplicación de criterios sostenibles, que respalden la contratación de bienes y/o servicios con procesos éticos, de articulación, comercialización lícita y pago justo.
- ✓ Finalmente para el **medio ambiente** el establecimiento de políticas ambientales, talleres y foros de optimización de recursos naturales, campañas de las 3Rs reducción, reutilización y reciclaje.

5.3 Dirección y Ejecución

En este apartado se determinan las políticas a adaptarse por parte de la empresa Lojacar para cumplir con lo planificado y lo estipulado en la organización; para ellos se tendrá en cuenta obligaciones y/o responsables de las decisiones que se tomen para la ejecución de los objetivos estratégicos establecidos.

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

Para que la empresa Lojacar ponga en marcha los objetivos estratégicos propuestos para cada uno de los grupos de interés en estudio; se determinó los segmentos responsables del cumplimiento y seguimiento de los mismos, dentro del marco de la responsabilidad social corporativa.

- a. En relación al primer grupo de interés identificado para la empresa Lojacar **valores, transparencia y gobierno corporativo**, se establece como segmentos principales a intervenir a la: Presidencia, Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa y Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, los mismos que serán responsables de la ejecución de:
 - ✓ Establecer códigos de ética que definan las normas que deben cumplirse dentro de la empresa tanto para sus públicos internos como para los externos, en ella se deben definir claramente las reglas a seguir para mantener un comportamiento socialmente responsable tanto en las dimensión social, económica y ambiental.
 - ✓ Mantener políticas de competencia justa y un constante involucramiento de los grupos de interés en las decisiones de la empresa.
 - ✓ Publicación de reportes como balance social, memorias de sostenibilidad entre otros, que informen a los grupos de interés la actuación de la empresa en materia de responsabilidad social.
- b. En lo que respecta al segundo grupo de interés priorizado **público interno**, se establece como responsables a intervenir a los colaboradores en general de la empresa Lojacar, con los que se mantienen las siguientes decisiones en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos:
 - ✓ Mantener sistemas de comunicación que promuevan la gestión participativa de todos los colaboradores.
 - ✓ Implementar programas de salud para los empleados, así como la protección de las mujeres embarazadas.
 - ✓ Establecer políticas dentro del código de ética para no permitir ninguna forma de discriminación y compromisos con la promoción de la equidad de género.
- c. El tercer grupo de interés para analizar son los **consumidores/clientes**, en este segmento los responsables a intervenir son los clientes de la empresa Lojacar, los mismos que se caracterizan por lo siguiente:

- ✓ En este segmento se debe establecer políticas de comunicación claras y que difundan un mensaje firme de la empresa con respecto a su actuación en materia de responsabilidad social.
 - ✓ Mantener políticas de excelencia en la atención a los clientes.
- d. En lo referente al grupo de interés **proveedores**, el responsable a intervenir es el proveedor de la empresa Lojacar, Ayasa, en este punto se analiza lo siguiente:
- ✓ Elaboración de contrato en donde se definan cláusulas de responsabilidad social en las negociaciones que mantengan entre las dos empresas.
- e. Y por último el grupo de interés **medio ambiente**, en donde se determina como responsables a intervenir a todos los stakeholders priorizados en la empresa Lojacar como: valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, consumidores/clientes, proveedores, en donde su principal característica es:
- ✓ Establecer una política ambiental clara y definida en el código de ética, la misma que debe ser de cumplimiento de todos los grupos de interés de la empresa.

5.3.2 Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Tabla 48. Responsables de los objetivos estratégicos

Grupos de Interés	Objetivos o Políticas Estratégicas	Responsables
Valores, transparencia y gobierno corporativo	Elaborar un código de ética, que permita a la organización responder a las necesidades económicas, sociales y ambientales con responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Comercial <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Administrativo • Gerente RSC • Asesoría Legal
	Establecer una política de competencia justa	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Comercial <ul style="list-style-type: none"> • Gerente RSC • Asesoría Legal
	Establecer un programa para responder en forma oportuna las sugerencias y demandas de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente RSC

	Publicar información relacionada con la situación financiera, aspectos sociales y ambientales de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente RSC
Público Interno	Utilizar un sistema de comunicación que estimule la participación de los empleados y el respeto de la entidad hacia las sugerencias que se expongan.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Administrativo • Gerencia RSC
	Implementar programas y/o políticas internas que protejan la salud de las empleadas embarazadas y/o empleados responsables con hijo/s discapacitado/s	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Administrativo • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional
	Establecer en el código de ética de la empresa Lojacar, un título o sección que garantice el compromiso de la entidad hacia el público interno al garantizar la práctica de no discriminación y equidad racial, étnicas y de nacionalidad. Así como realizar acciones que garanticen la interiorización de conocimientos relacionados con la igualdad e inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Administrativo • Gerencia RSC • Asesoría Legal
	Implantar en el código de ética, un título, o sección que garantice el compromiso de la entidad hacia el público interno, garantizando la equidad de género. Así como promover la realización de talleres que tributen a la igualdad de género en la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Administrativo • Gerencia RSC • Asesoría Legal
Proveedores	Establecer un contrato formal que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Asesoría Legal • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Todas las Direcciones y Unidades contratantes
	Implantar un programa de contratación de proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Asesoría Legal • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Todas las Direcciones y Unidades contratantes
	Promover iniciativas que posibiliten Mejorar las estrategias de comunicación con los consumidores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Comercial • Gerencia RSC

Clientes	Instalar un sistema de calificación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Comercial • Gerencia RSC
	Establecer un programa de salud y seguridad para los/as consumidores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerente General • Gerente Comercial • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional
Medio ambiente	Establecer una política ambiental formal socializada con todos los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional
	Ejecutar campañas para la reducción de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional
	Realizar estudios para medir el impacto ambiental producido por las operaciones de la empresa Lojacar	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional
	Implementar iniciativas para evitar la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Gerencia General • Gerencia Administrativa • Gerencia RSC • Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Elaboración: Diana Larreátegui

5.3.3 Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.

En este apartado se exponen los compromisos establecidos entre la empresa Lojacar y los grupos de interés, estos son:

- Integrar dentro de los objetivos de la empresa, así como de las estrategias a corto, mediano y largo plazo planes de desarrollo sostenible donde se considere a los grupos de interés como parte fundamental de las actividades que realiza la organización.
- Incorporar progresivamente normas internacionales de gestión estratégica de RSC dentro de las actividades que desarrolla la empresa.
- Fomentar el buen Gobierno Corporativo dentro de la empresa promoviendo la transparencia, participación y detección de problemas, soluciones y propuestas para el progreso institucional vinculando tanto los grupos de interés internos y externos.
- Afianzar la cultura y el comportamiento ético como prácticas de RSC en el público interno de la empresa, a través de *campañas, programas y talleres* que creen conciencia

de lo importante de mantener un clima laboral sano y respetando sobre todo los derechos humanos universales de cada individuo.

- Implementar anualmente la Rendición de Cuentas para que los grupos de interés conozcan sobre las actividades que desarrolla la empresa.
- Incentivar y promover a sus proveedores la incorporación de prácticas socialmente responsables dentro de su cadena de valor con visión socialmente responsable enfocados en los tres ámbitos de la RSC el económico, social y medio ambiental.
- Establecer políticas de prácticas ambientales y socializarlas con todos los grupos de interés, incentivando así al manejo responsable de los recursos naturales y reducción de gases del efecto invernadero perjudiciales para el medio ambiente.

5.4 Control.

Se establecerán los mecanismos necesarios para el control de los diferentes objetivos estratégicos propuestos, mediante el establecimiento de indicadores que garanticen su fiel cumplimiento; así como los recursos necesarios para el efecto.

5.4.1. Indicadores de medición y cumplimiento sobre los grupos de interés prioritarios

a. Indicadores de medición y cumplimiento para gobierno corporativo.

Tabla 49. Indicadores de medición gobierno corporativo.

Grupo de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Indicador de Medición	Definición del Indicador
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo.	Indicador 1. Compromisos éticos	Elaborar un código de ética, que permita a la organización responder a las necesidades económicas, sociales y ambientales con responsabilidad social	Código elaborado y debidamente socializado con los grupos de interés	Nro. de reglas y procedimientos implementadas / Nro. de reglas y procedimientos socializadas y cumplidas.
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	Establecer una política de competencia justa	Política de competencia justa regulada a través del código de conducta.	Política elaborada / implementación de la política
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	Establecer un programa para responder en forma oportuna a las sugerencias y demandas de los grupos de interés	Programa de atención a los grupos de interés para mantenerlos informados sobre los procesos, productos y servicios de la empresa, a través de canales de medios de comunicación tanto internos como externos.	Nro. de programas elaborados / Nro. de programas socializados y cumplidos.
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	Publicar información relacionada con la situación financiera, aspectos sociales y ambientales de la empresa	Memorias de sostenibilidad, balance social, informes de gestión de responsabilidad social.	Información publicada / información socializada y recibida

b. Indicadores de medición y cumplimiento para público interno.

Tabla 50. Indicadores de medición para público interno.

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Indicador de Medición	Definición del Indicador
Público Interno	Indicador 5. Gestión Participativa	Utilizar un sistema de comunicación que estimule la participación de los empleados y el respeto de la entidad hacia las sugerencias que se expongan.	Instalación de un buzón de sugerencias para el público interno.	Nro. de colaboradores / Nro. de inquietudes recibidas.
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	Implementar programas y/o políticas internas que protejan la salud de las empleadas embarazadas y/o empleados responsables con hijo/s discapacitado/s	Programa "Tu salud es lo primero", que garantiza la salud del público interno femenino en etapa de gestación. concediendo convenios con clínicas y médicos obstetras para descuentos del 25% en: consultas médicas, laboratorio clínico, farmacia, enfermería y seguro de vida.	Nro. Convenios clínicas / Nro. de atenciones mediante el convenio
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Establecer en el código de ética de la empresa Lojacar, un título o sección que garantice el compromiso de la entidad hacia el público interno al garantizar la práctica de no discriminación y equidad racial, étnicas y de nacionalidad. Así como realizar acciones que garanticen la interiorización de conocimientos relacionados con la igualdad e inclusión.	Implementación de campañas de concientización interna mediante foros, seminarios para mejorar la comprensión sobre la importancia de la no discriminación racial y equidad entre todos los colaboradores.	Nro. campañas elaboradas / Nro. campañas implementadas y socializadas
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género.	Implantar en el código de ética, un título, o sección que garantice el compromiso de la entidad hacia el público interno, garantizando la equidad de género. Así como promover la realización de talleres que tributen a la igualdad de género en la entidad	Realizar talleres para socializar y garantizar la protección de las mujeres contra la violencia y el acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo	Nro. talleres elaborados / Nro. talleres implementados.

c. Indicadores de medición y cumplimiento para clientes.

Tabla 51. Indicadores de medición para clientes.

Grupo de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Indicador de Medición	Definición del Indicador
Clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Promover iniciativas que posibiliten Mejorar las estrategias de comunicación con los consumidores y clientes	Elaboración de campañas publicitarias en el sitio web institucional, radio y/o redes sociales para informar sobre las características la empresa Lojacar como: historia, productos y servicios, valores y principios corporativos.	Nro. campañas elaboradas / Nro. campañas ejecutadas.
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Instalar un sistema de calificación para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores y clientes	Sistema "calificador de servicios". Este instrumento permitirá conocer la satisfacción de los mismos durante su periodo de visita a las instalaciones de la empresa	Nro. calificación de satisfacciones / Nro. clientes atendidos
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Establecer un programa de salud y seguridad para los/as consumidores y clientes	Programa de salud y seguridad de los/as clientes, que deberá ser desarrollado por el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa Lojacar que principalmente impulsará la transparencia en la información de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa.	Nro. políticas elaboradas / Nro. políticas implementadas y socializadas.

d. Indicadores de medición y cumplimiento para proveedores.

Tabla 52. Indicadores de medición para proveedores.

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Indicador de Medición	Definición del Indicador
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Establecer un contrato formal que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la empresa	Contrato debidamente legalizado con prácticas de RSC entre el proveedor y la empresa, como por ejemplo el establecimiento del cumplimiento de la ISO 9001.	Nro. contratos / implementación ISO 9001
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Implantar un programa de contratación de proveedores locales	Programa desarrollado para focalizar los contratos a proveedores locales del sector donde se requiera la compra del bien o servicio	Nro. contratos / Programas Ejecutados

e. Indicadores de medición y cumplimiento para el medio ambiente.

Tabla 53. Indicadores de medición para medio ambiente

Grupos de Interés	Prácticas de RSC	Objetivos Estratégicos	Indicador de Medición	Definición del Indicador
Medio Ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Establecer una política ambiental formal socializada con todos los colaboradores de la empresa	Organización de comités para tratar temas de cuidado ambiental, en donde se delegue un responsable para la ejecución de los mismos.	Nro. de comités elaborados/ Nro. de comités implementados.
	Indicador 10. Educación y concienciación ambiental	Ejecutar campañas para la reducción de recursos naturales	Realizar concursos internos por departamentos para fomentar ideas que ayuden a la reducción, reutilización y reciclaje de los materiales utilizados en el trabajo	Nro. de concursos / Nro. de participantes
	Indicador 11. Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	Realizar estudios para medir el impacto ambiental producido por las operaciones de la empresa Lojacar	Establecimiento de foros con los grupos de interés, para socializar los impactos y su prevención en la comunidad	Nro. foros / Nro. de foros socializados y cumplidos
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos	Implementar iniciativas para evitar la contaminación	Establecimiento de sistemas de control para monitorear el uso responsable de energía, agua y contaminación causada por los vehículos.	Nro. sistemas de control implementados / Nro. sistemas de control cumplidos

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado en el presente proyecto, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Basado en la fundamentación teórica se evidencia la evolución del concepto de la responsabilidad social corporativa en el sector empresarial, sus indicadores, instrumentos y principios, son la base para la elaboración de guías que promueven los derechos humanos, condiciones laborales justas, transparencia, combate a la corrupción, información oportuna y confiable del desempeño de las empresas en los ámbitos económico, social y ambiental, así como el reconocimiento y compromiso con los grupos de interés, temas claves para la implementación de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social corporativa.
- ✓ Mediante la aplicación del formulario ETHOS se identificó el nivel de responsabilidad social de la empresa Lojacar, y la percepción de sus grupos de interés sobre su desempeño, en el cual se encontró una baja contribución a los indicadores de RSC.
- ✓ Con la elaboración del mapa de grupos de interés, se identificó, reconoció y priorizó los principales stakeholders de la empresa Lojacar, realizando un diagnóstico y análisis de cada uno de ellos, así como el análisis cualitativo de la información obtenida entre los directivos y los grupos de interés priorizados, encontrando diferencias significativas en cada uno de los indicadores, lo que demuestra que la empresa Lojacar no tiene canales de comunicación eficientes a la hora de informar a sus stakeholders.
- ✓ La propuesta de un modelo de gestión de RSE para la empresa Lojacar, está diseñada en base a prácticas socialmente responsables, por lo que se establece una nueva filosofía y políticas empresariales, los objetivos estratégicos planteados junto con su estructura organizacional, son de aplicación a corto y mediano plazo, por lo que su implementación es viable.

RECOMENDACIONES

En vista de las conclusiones a las que se ha llegado luego del análisis del presente proyecto, se hace necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se sugiere la aplicación de instrumentos de responsabilidad social como memorias de sostenibilidad, que permitirá a la empresa Lojacar informar a los grupos de interés sobre su actuación en los ámbitos social, económico y ambiental.
- ✓ Se recomienda mantener un apropiado plan de comunicación tanto para sus públicos internos como externos, lo que le permitirá transmitir de manera correcta y clara su actuación en los planes desarrollados en proyectos e iniciativas de responsabilidad social.
- ✓ Se debe realizar un constante mapeo de los grupos de interés, para estar atentos a sus expectativas y necesidades, y poder así en medida de lo posible solventarlos.
- ✓ Implementar un modelo de gestión basado en responsabilidad social, lo que le permitirá a la empresa Lojacar obtener su legitimidad social, así como mejorar su reputación frente a los grupos de interés.
- ✓ Implementar dentro de su estructura organizacional el departamento de responsabilidad social, el mismo que se encargará a su vez del área de seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Elaborar un código de ética, en donde se establezcan los valores y principios que normen el comportamiento de sus grupos de interés, tanto internos como externos.
- ✓ Establecer una política ambiental formal socializada con todos los colaboradores de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA1000SES (2011). *Compromiso de los grupos de interés. Accountability*. Recuperado de www.accountability.org/standars/idex.html
- Acuña, P. (2012). *La gestión de los stakeholders, análisis de los diferentes modelos*. Encuentro regional zona sur Adenag Universidad Nacional del Sur.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers
- Calero, M. (2012). *Propuesta de diseño de un plan de formación en Responsabilidad Social en la Administración Pública: Aplicación a la Generalitat Valenciana*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia pp. 25-26
- Camacho, G., Portales, L. y García de la Torre, C. (2009). *Instrumento de medición integral de responsabilidad social y desarrollo sustentable*. ISEOR, Francia
- Castelló, I., Lozano, J.M., & Torreblanca, A. (2009). *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2009-02_I.Castillo-Gestionriesgo5.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde*. Recuperado de <http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad>
- FORÉTICA. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. España: FORÉTICA.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Printman Press. Boston
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its profits*. The New York Magazine
- Garriga, E., Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories, Mapping the Territory*: Journal of Business Ethics, vol. (53) pp 52-71
- Gil, A., Paula, L. (2011). *La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial*. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. Vol. (11) pp 71-90

- Jackson, I., Nelson, J. (2004). *Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles*. Ivey Business Journal.
- Krick, T., Forstater, M., Monogan, P., & Sillanpaa, M. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Vol 2. Stakeholder Research Associates, Canadá.
- Lassaga, M. (2016). *Guía didáctica de la asignatura Modelos de gestión socialmente responsables*. Loja: Ediloja.
- López, B. (2016). *Guía didáctica de la asignatura Fundamentos de la Responsabilidad Social* (Primera Edición ed.). Loja: Ediloja.
- Mitchell, R. y otros (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Academy of Management Review*. Volumen 22
- Raufflet, E., Lozano Aguilar, J.-F., Barrera Duque, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial* (Primera Edición ed.). México: Pearson.
- Robbins, E., Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*, México: PEARSON
- Sercovich, T. (2016, febrero). *Responsabilidad Social por un Compromiso Sustentable*. Revista EKOS. Volumen (262), p. 33.
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés*. España.: IESE. Business School. Universidad de Navarra. Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo.
- Valarezo, K. (2015). *Texto guía de la asignatura Identificación y relacionamiento con los grupos de interés*. Loja: Ediloja.

ANEXOS

El formato del formulario ETHOS que se utilizó para la presente investigación, es el siguiente:



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

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

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ADEC- ETHOS

Preguntas introductorias

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

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

- Indicador 1. Compromisos éticos

La empresa	Sí	No
3.1. Tiene explicitada su misión y visión		
3.2. En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.		
3.3. En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa.		
3.4. La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente.		
3.5. La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales.		
3.6. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés		
3.7. La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa		

Relaciones transparentes con la sociedad

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

	Sí	No
4.1. Los principios relacionados a la competencia leal constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
La empresa:		
4.2. Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su sitio de Internet, de material institucional, del informe anual etc.).		
4.3. Posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios.		
4.4. Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores.		
4.5. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por algún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.		
4.6. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales/judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		

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

	Sí	No
5.1. Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.		
5.2. Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas.		

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

	Sí	No
6.1. Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.		
6.2. Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.		
6.3. La empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía Internet.		
6.4. Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa.		

2. PÚBLICO INTERNO

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

	Sí	No
7.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.		
7.2. La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		
7.3. La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		

Respeto al individuo

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

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

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

	Sí	No
9.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
9.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		
9.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la		

importancia de la equidad y no discriminación racial.		
9.4. La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		

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

	Sí	No
10.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
10.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.		
10.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		
10.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.		
10.5. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.		
10.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.		

3. MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las futuras generaciones

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

	Sí	No
11.1. Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
11.2. Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.		
11.3. Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.		
11.4. Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados		
11.5. Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)		
11.6. Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos		

obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.		
--	--	--

- **Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental**

	Sí	No
12.1. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.		
12.2. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)		

Gerenciamiento del impacto ambiental

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

	Sí	No
13.1. Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		
13.2. Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.		

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

La empresa:	Sí	No
14.1. Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.		
14.2. Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.		
La empresa posee un sistema de monitoreo para:		
14.3. El aumento de la eficiencia energética.		
14.4. La reducción del consumo de agua.		
14.5. La reducción de generación de residuos sólidos.		
14.6. La reducción de emisión de CO ₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.		

4. PROVEEDORES

Selección, evaluación y asociación con proveedores

- Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores

La empresa:	Sí	No
15.1. Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
15.2. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación de contratos por conductas no éticas de estos.		
15.3. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectas.		
15.4. Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general.		
15.5. Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.		
15.6. Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva.		
15.7. Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		
15.8. Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.		
15.9. Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		
15.10. Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.		
15.11. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos de robo de carga.		

Selección, evaluación y asociación con proveedores

- Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores

La empresa:	Sí	No
16.1. Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
16.2. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación de contratos por conductas no éticas de estos.		

16.3. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectas.		
16.4. Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general.		
16.5. Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.		
16.6. Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva.		
16.7. Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		
16.8. Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.		
16.9. Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		
16.10. Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.		
16.11. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.		

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

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

La empresa:	Sí	No
17.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.		
17.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).		
17.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.		
17.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable		
17.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		

17.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		
---	--	--

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

	Sí	No
18.1. La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
La empresa:		
18.2. Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.		
18.3. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.		
18.4. Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.		
18.5. Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.		
18.6. Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.		
18.7. Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.		
18.8. Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.		
18.9. Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.		
18.10. Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.		
18.11. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.		

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

La empresa:	Sí	No
19.1. Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.		
19.2. Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.		
19.3. Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.		
19.4. Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.		

Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
19.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).		

6. COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

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

La empresa:	Sí	No
20.1. Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.		
20.2. Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno, contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores.		
20.3. Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.		
20.4. Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).		
20.5. Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, el mayor número de personas del lugar, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.		
20.6. Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente.		
20.7. Concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimiento y prácticas tradicionales de la comunidad donde actúa.		
20.8. Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno.		
20.9. En caso de que actúe en regiones que lindan con comunidades y reservas indígenas, la empresa posee políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas tradicionales de las poblaciones nativas.		
En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:		
20.10. Exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual etc.).		
20.11. Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos.		
20.12. Interferencia en sistemas de comunicación.		

20.13. Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones.		
20.14. Otros motivos.		

Acción Social

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

La empresa:	Sí	No
21.1. Incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.		
21.2. Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones.		
21.3. Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social.		
21.4. Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo		
21.5. Optimiza el impacto de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos.		
21.6. Tiene procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño.		

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia política

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

La empresa:	Sí	No
22.1. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura.		
22.2. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de promover la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.		
22.3. Desarrolla actividades eventuales de capacitación para sus empleados, enfocadas en la educación cívica, abordando derechos y deberes.		

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

La empresa:	Sí	No
23.1. La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.		
23.2. Prevé medidas punitivas a los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del poder público.		
La empresa, sus directivos y/o colaboradores:		

23.3. Han sido mencionados en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado en algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos.		
---	--	--

Liderazgo social

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

La empresa:	Sí	No
24.1. Interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejoría de la cualificación de la mano de obra del sector en el que actúa.		
24.2. Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.		
24.3. Promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país/mercado/empresariado/sociedad.		
24.4. Ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento		

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

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

CUADROS DE APOYO

Encuesta Aplicada Gerente Empresa Lojocar

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Indicador 1. Compromisos éticos

La empresa	Sí	No
1.1. Tiene explicitada su misión y visión	14.29	
1.2. En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.	14.28	
1.3. En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa.	14.28	
1.4. La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente.		14.29
1.5. La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales.		14.29
1.6. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés		14.29
1.7. La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa	14.28	
TOTAL	57.13	42.87

Indicador 2. Relaciones con la competencia

	Sí	No
1.1. Los principios relacionados a la competencia leal constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		16.67
La empresa:		
1.2. Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su sitio de Internet, de material institucional, del informe anual etc.).		16.67
1.3. Posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios.		16.67
1.4. Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores.		16.67
1.5. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por algún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.		16.66
1.6. En los últimos 3 años, ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales/judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		16.66
TOTAL		100

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

	Sí	No
1.1. Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.		50

1.2. Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas.	50	
TOTAL	50	50

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

	Sí	No
1.1. Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	25	
1.2. Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.		25
1.3. La empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía Internet.		25
1.4. Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa.	25	
TOTAL	50	50

2. PÚBLICO INTERNO

Diálogo y participación

Indicador 5. Gestión participativa

	Sí	No
1.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	33.33	
1.2. La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	33.33	
1.3. La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		33.34
TOTAL	66.66	33.34

Respeto al individuo

Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil

	Sí	No
1.1. Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.		16.66
1.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).		16.67
1.3. Tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.		16.67
1.4. Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).		16.67