



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

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

**Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES del Ecuador,
año 2017. Caso de estudio INAPESA S.A.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Cevallos Carrión, Ana Guadalupe

DIRECTOR: Valverde Jaramillo, Jackson. Mgtr.

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>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Mónica Costa Ruiz

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES del Ecuador, año 2017. Caso de estudio INAPESA S.A., realizado por Cevallos Carrión Ana Guadalupe, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cevallos Carrión Ana Guadalupe, declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Propuesta de un Modelo de Gestión Socialmente Responsable para INAPESA SA. de Loja Ecuador en el año 2017, en la Maestría en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo Valverde Jaramillo Jackson, director 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Cevallos Carrión Ana Guadalupe
Cédula: 1102355706

DEDICATORIA

Al culminar la presente Maestría, dedico el resultado de este esfuerzo a: mi Padre Celestial que ha puesto en mi camino a las personas adecuadas, las oportunidades necesarias y el tiempo requerido; al dulce recuerdo de mi madre, cuyo amor me ha motivado a superarme; a mis hijos que son la razón de mi existencia; y, a mi padre y mis hermanos, por su apoyo invaluable e incondicional en todo momento.

Ana Cevallos Carrión.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento para quienes hacen la Universidad Técnica Particular de Loja que hizo posible la realización de la presente Maestría y a todos y cada uno de los docentes que nos impartieron sus conocimientos.

Mi estima y gratitud para la Ing. Verónica Quizhpe, Gerente de INAPESA S.A. quien me brindo toda la apertura para que pueda llevar a efecto este trabajo.

De manera especial expreso mi gratitud infinita a los docentes: Ingeniero Beder Aguilar e Ing. Jackson Valverde, quienes, desde su roles de docente del componente de Desarrollo del Trabajo de Fin de Titulación y Director de tesis, respectivamente, dedicaron su tiempo para orientar y corregir el presente trabajo, con paciencia y dedicación.

Ana Cevallos Carrión

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1. La empresa y la responsabilidad social corporativa.....	6
1.1. Responsabilidad social corporativa.....	7
1.2. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.....	8
1.3. Indicadores de Medición de la RSC.....	14
1.4. Grupos de interés.....	17
1.5. Mapa de grupos de interés.....	18
1.6. Modelos de gestión socialmente responsables.....	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	
2.1 Métodos	32
2.1.1 Método inductivo.....	32
2.1.2. Método descriptivo.....	32
2.1.3. Método analítico.....	32
2.2. Técnicas.....	32
2.2.1. Revisión bibliográfica y documental.....	33
2.2.2. Revisión documental y de archivo.....	33

2.2.3. Entrevistas.....	33
2.2.4. Encuestas.....	33
2.2.5. Mapeo de grupos de interés.....	33
2.2.6. Muestreo.....	34
2.3. Instrumentos.....	35
CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO	
3.1. Antecedentes de INAPESA S.A.....	38
3.2. Filosofía empresarial.....	39
3.2.1. Misión.....	39
3.2.2. Visión.....	39
3.2.3 Valores institucionales.....	39
3.3. Productos de INAPESA S.A.....	40
3.4. Estructura organizacional.....	41
3.4.1. Organigrama de INAPAESA S.A.....	41
3.4.2. Estructura de funcionamiento por departamentos.....	41
3.5 Características del sector empresarial en la zona de influencia.....	42
CAPITULO IV; DIAGNÓSTICO	
4.1. Autodiagnóstico según la metodología ETHOS.....	44
4.2. Mapa de los grupos de interés.....	49
4.2.1. Identificación.....	49
4.2.2. Reconocimiento.....	51
4.2.3. Priorización.....	52
4.3. Diagnóstico de los grupos de interés.....	53
4.3.1. Público interno.....	53
4.3.2. Clientes.....	57
4.3.3. Proveedores.....	60
4.4. Análisis cualitativo de la información obtenida a Directivos y grupos de interés.....	62
4.4.1. Empresario- público interno.....	62
4.4.2. Empresario – Clientes.....	66

4.4.3. Empresario – Proveedores.....	70
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE RSE	
5.1. Planeación	74
5.1.1 filosofía empresarial.....	74
5.1.2 Políticas empresariales	75
5.1.3. Objetivo.....	76
5.1.4. Objetivos estratégicos.....	76
5.2. Organización	80
5.2.1. Estructura Organizacional.....	80
5.2.2. Principales funciones departamentales.....	81
5.2.3. Lineamientos para el establecimiento del clima organizacional desde el ámbito de la RSE.....	81
5.3. Dirección y ejecución.....	82
5.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de 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.....	83
5.4. Control.....	84
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	93
Anexo 1: Cuadros de apoyo al Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de INAPESA S.A.....	94
Anexo 1: Cuadros de apoyo al Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de INAPESA S.A.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del Modelo Sethi.....	9
Figura 2. Modelo Carroll.....	11
Figura 3. Panorama Global de la gestión de la RSC.....	25
Figura 4. Modelo Gadner.....	28
Figura 5. Tipos de stakeholders según su poder, legitimidad y urgencia.....	29
Figura 6. Estructura de los indicadores ETHOS.	36
Figura 7. Productos de INAPESA. S.A.....	40
Figura 8. Estructura organizacional de INAPESA S.A.....	41
Figura 9. Estructura organizacional propuesta para INAPESA S.A.....	81

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución del Concepto de la Responsabilidad Social según Sethi.....	9
Cuadro 2. Comparación por etapas de la evolución de la Responsabilidad Social.....	12
Cuadro 3. Posibles grupos de interés.....	19
Cuadro 4. Herramientas o normas de responsabilidad social corporativa.....	25
Cuadro 5. Potencial de los stakeholders para amenazar a la organización.....	29
Cuadro 6. Objetivos estratégicos para el público interno	79
Cuadro 7. Objetivos estratégicos para proveedores	80
Cuadro 8. Objetivos estratégicos para clientes y consumidores.....	81
Cuadro 9. Indicadores y objetivos estratégicos.	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación de los grupos de interés.....	20
Tabla2. Reconocimiento de los grupos de interés.....	21
Tabla 3. Priorización de los grupos de interés.....	24
Tabla 4. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de INAPESA S.A.....	44
Tabla 5. Reconocimiento de los grupos de interés.....	50
Tabla 6. Reconocimiento de los grupos de interés, dimensión interna.....	51
Tabla 7. Reconocimiento de los grupos de interés, dimensión externa.....	51
Tabla 8. Priorización de los grupos de interés	53
Tabla 9. Público Interno. Indicador 5.....	54
Tabla 10. Público interno. Indicador 6.....	54
Tabla 11. Público interno. Indicador 7.....	55
Tabla 12. Público Interno. Indicador 8.....	55
Tabla 13. Clientes. Indicador 15.	57
Tabla 14. Clientes. Indicador 16.....	58
Tabla 15. Clientes. Indicador 17.....	58
Tabla 16. Proveedores. Indicador 13.....	60
Tabla 17. Proveedores. Indicador 14.....	61
Tabla 18. Empresario Público Interno. Indicador 5.....	62
Tabla 19. Empresario Público Interno. Indicador 6.....	63
Tabla 20. Empresario Público Interno. Indicador 7.....	64

Tabla 21. Empresario Público Interno. Indicador 8.....	64
Tabla 22. Empresario - Clientes. Indicador 15.....	66
Tabla 23. Empresario - Clientes. Indicador 16.....	67
Tabla 24. Empresario - Clientes. Indicador 17.....	68
Tabla 25. Empresario - Proveedores. Indicador 13.....	69
Tabla 26. Empresario - Proveedores. Indicador 14.....	70

RESUMEN

La Responsabilidad Social empresarial, desde sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, es un elemento estratégico que permite la sostenibilidad de las organizaciones, una ventaja competitiva y una multiplicidad de beneficios compartidos entre la empresa y sus diferentes grupos de interés.

Las Pymes en el Ecuador generan un 25% del PIB y un 65% de las plazas de trabajo, constituyéndose en un sector sumamente importante en la economía del país, es por ello necesario que estas pequeñas y medianas empresas respondan a las exigencias actuales y enmarcadas en las altas aspiraciones del Plan Nacional del Buen Vivir, se mantengan vigentes y sean sostenibles a través de la integración de la responsabilidad social como un eje transversal.

El presente trabajo, tiene como objetivo diseñar una Propuesta de un Modelo de Gestión Socialmente Responsable, para una Pyme: INAPESA S.A., como un aporte para que la empresa pueda integrar la responsabilidad social en su accionar favoreciendo así su sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo Loja y el país.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social, grupos de interés, medio ambiente, sostenibilidad.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility, from its three dimensions: economic, social and environmental, is a strategic element that allows the sustainability of organizations, a competitive advantage and a multiplicity of benefits shared between the company and its different stakeholders.

SMEs in Ecuador generate 25% of GDP and 65% of the workplaces, constituting a very important sector in the country's economy, it is therefore necessary that these small and medium enterprises meet the current and framed requirements In the high aspirations of the National Plan for Good Living, to remain in force and be sustainable through the integration of social responsibility as a transversal axis of organizations.

The objective of this paper is to design a proposal for a socially responsible management model for a SME: INAPESA SA, as a contribution for the company to integrate social responsibility in its actions, thus favoring its sustainability and contributing to development of Loja and the country.

KEYWORDS: social responsibility, interest groups, environment, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la Responsabilidad Social Corporativa está ganando espacios lentamente, pues este proceso implica un cambio en la manera de pensar y actuar de las organizaciones que buscan sostenibilidad y que además hoy se enfrentan a una sociedad exigente y analítica que ha dejado de preguntarse ¿qué producen las empresas?, para preguntarse: ¿cómo elaboran sus productos o cuál es el proceso de sus servicios?, ¿qué materia prima utilizan?, ¿los empleados están capacitados?, ¿son bien remunerados?, ¿qué información tiene el producto?, ¿los envases son reutilizables?, etc. Las organizaciones por lo tanto, si quieren alcanzar la sostenibilidad encuentran en la Responsabilidad Social la herramienta clave, que se constituye en “cuestión estratégica que condicionará el futuro de las empresas” (ONGAWA, 2011).

En este marco de la Responsabilidad Social, el presente trabajo genera una propuesta de un modelo de gestión socialmente responsable para la empresa INAPESA S.A., de Loja Ecuador en el año 2017, a través de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Gestión de Responsabilidad Social Corporativa, contribuyendo además al cumplimiento del Objetivo N°8, de el Plan Nacional del Buen Vivir que hace alusión al “establecimiento de un sistema económico, social, solidario de forma sostenible”.

Para la realización de un diagnóstico adecuado y posterior comparación y análisis fue relevante la utilización de los indicadores ETHOS de RSE (2008), los cuales fueron plasmados en encuestas dirigidas a los grupos de interés prioritarios de la empresa, además la investigación se realizó mediante entrevistas a nivel gerencial.

Los objetivos específicos que han guiado el presente trabajo son:

1. Fundamentar teóricamente la función de la responsabilidad social en las empresas.
2. Identificar la aplicación de la responsabilidad social empresarial mediante el uso de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial IRSE.
3. Identificar, reconocer y priorizar los grupos de interés relacionados con la empresa.
4. Diseñar un modelo de gestión que permita la incorporación de prácticas socialmente responsables.

De estos objetivos se desprenden los capítulos como se detalla:

En el primer capítulo fundamenta teóricamente a la Responsabilidad Social, su evolución, indicadores de medición, los grupos de interés, el proceso del mapeo de los grupos de interés y los modelos de gestión socialmente responsables. En el segundo capítulo se da a conocer la

metodología utilizada en el trabajo investigativo. El tercer capítulo se centra en la empresa: su misión, visión, valores, su estructura organizacional, sus productos, las actividades que realiza y cómo las realiza, lo cual nos conduce al cuarto capítulo, que es el corazón de la investigación, en donde a través de la identificación, reconocimiento y priorización de los grupos de interés y teniendo como herramienta fundamental la aplicación de los indicadores ETHOS se llega al diagnóstico de la empresa en cuanto a Responsabilidad Social. En el quinto capítulo, teniendo como base el diagnóstico se procede a la elaboración de la Propuesta de un Modelo de Gestión Socialmente Responsable, sintetizado en las etapas de: planificación, organización, dirección y ejecución y control.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. La empresa y la responsabilidad social corporativa

Las empresas al ser una base esencial de la economía mundial, pues contribuyen “al desarrollo de las comunidades en las que inciden proporcionando puestos de trabajo, salarios, patrocinios sociales e ingresos fiscales” (Campos y Lombao, 2015, p. 51), pero al mismo tiempo son generadoras de impactos ambientales derivados de sus actividades, es por ello que en la actualidad para mantenerse vigentes están llamadas a asumir compromisos de responsabilidad social voluntaria ante las presiones sociales, medioambientales y económicas. “Las acciones empresariales responsables constituyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables” (Ruiz, 2013, p.16). El compromiso voluntario de las empresas va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales que dejan fuera cualquier tipo de explotación o discriminación en su interior,” las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad” (Comisión Europea, 2001). Se destaca que la responsabilidad social es aplicable para todo tipo de empresas, y en el contexto del Ecuador toman especial relevancia las Pymes que son un sector estratégico al ser las productoras de bienes y servicios, “siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo” (SRI, 2017).

En este marco, según lo manifiesta el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), las empresas pueden “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (p.3).

La Responsabilidad Social Empresarial, como lo veremos más adelante, ha ido evolucionando, y trae consigo múltiples beneficios a las empresas que incorporan un modelo de responsabilidad social y por ende trabajan con una perspectiva en el largo plazo, estos beneficios se relacionan con la sustentabilidad permitiéndoles entablar mejores relaciones con sus stakeholders, acrecentando su competitividad, su calidad productiva, su rentabilidad, permitiéndole a la organización gozar de mejores ambientes laborales, mejor imagen y reputación.

1.1. Responsabilidad social corporativa.

Aunque no hay una fecha exacta para señalar un antecedente del surgimiento de la Responsabilidad social, se puede decir que a finales del siglo XIX surgieron algunos movimientos sobre los salarios y los trabajos justos, pero es a partir de la década de los años de 1930 cuando la Responsabilidad Corporativa se fraguó como concepto y fue a partir de 1970 cuando se vieron enfrentadas dos ideas de responsabilidad social. Milton Friedman, defensor de la primera, afirmaba que “los recursos personales y materiales deben estar exclusivamente orientados al incremento de los beneficios económicos, respetando únicamente las leyes mercantiles” (Campos & Fernández, 2015, p.26). Edward Freeman sostenía que el beneficio no debe ser solamente para los accionistas, sino que debe ampliarse a otros grupos de interés y que debe ir más allá de la búsqueda de mejoras en lo económico, que debe impactar en los ámbitos sociales y medioambientales “con el fin cubrir las expectativas de todos los stakeholders” (Campos y Fernández, 2015, p. 27).

Navarro (2015) refiere que en las últimas décadas el neoliberalismo trajo consigo grandes iniquidades, donde el hambre, la pobreza y el deterioro medio ambiental se incrementaron, provocando que se despierte la conciencia social ante estos problemas devastadores en la sociedad.

La ONU y el nacimiento de los derechos humanos se convirtieron en una base fundamental para generar una mayor conciencia social. Hechos relevantes como el Pacto Global que impulsó a la Responsabilidad Social en 1999, como la declaración de la OIT, las líneas directivas de la OCDE entre el 2000 y 2002, la divulgación de los estándares internacionales SA8000, ISO 26000 y el Global Reporting Initiative, son las columnas sobre las cuales se ha construido la Responsabilidad Social (Navarro, 2015).

Entre las conceptualizaciones que se han dado sobre lo que es la Responsabilidad Social, tenemos la emitida por la Unión Europea, citada por Campos y Fernández (2015) que la define 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.30). El Instituto Argentino de la Responsabilidad Social Empresarial IARSE, citado por Acuña (2012) dice que la Responsabilidad Social es:

Una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de

influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

Otra definición relevante es la que dice que es la RSC es la emitida por la OIT, (2012) que dice que la Responsabilidad Social es:

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es de carácter voluntario que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley.

Como se puede deducir a partir de las definiciones la RSC, esta esencialmente trata: “de cambiar procesos de la empresa de manera que se tengan en cuenta y se minimicen los impactos tanto sociales como medioambientales sobre los diferentes stakeholders” (Vilanova & Dinarés , 2009), una empresa socialmente responsable es “un ciudadano corporativo que más allá de sus obligaciones legales, fundamenta su gestión en políticas, procedimientos y programas que inciden positivamente en la gente, el entorno y las comunidades en que opera” (Cajiga, 2006).

1.2. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.

A partir de 1953, se fragua como concepto la Responsabilidad Social Empresarial, en el mundo académico cuando Howard Bowen, en su obra *Social Responsibilities of the businessman* realiza un cuestionamiento sobre los impactos que tienen las grandes empresas sobre los ciudadanos y en consecuencia las responsabilidades que tienen los empresarios, “por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores” (Raufflet, Lozano, Barrera, y García de la Torre, 2012, p.3).

En la década de los 70 hubo una gran proliferación de definiciones acerca de la RSE; Sethi y Carroll fueron parte relevante de quienes en esta década se centraron en analizar el modo en el que se llevaba a cabo la RSE.

Sethi propuso, en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación, un esquema que comprende tres etapas: etapa obligatoria,

etapa política y etapa responsable. La etapa obligatoria que se da por el mercado o por la regulación vigente, la etapa política que se da por las presiones de la sociedad y el mejoramiento de las relaciones y la etapa responsable que viene dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos a nivel social, (Raufflet, Lozano, Barrera y García de la torre, 2012), como se muestra a continuación

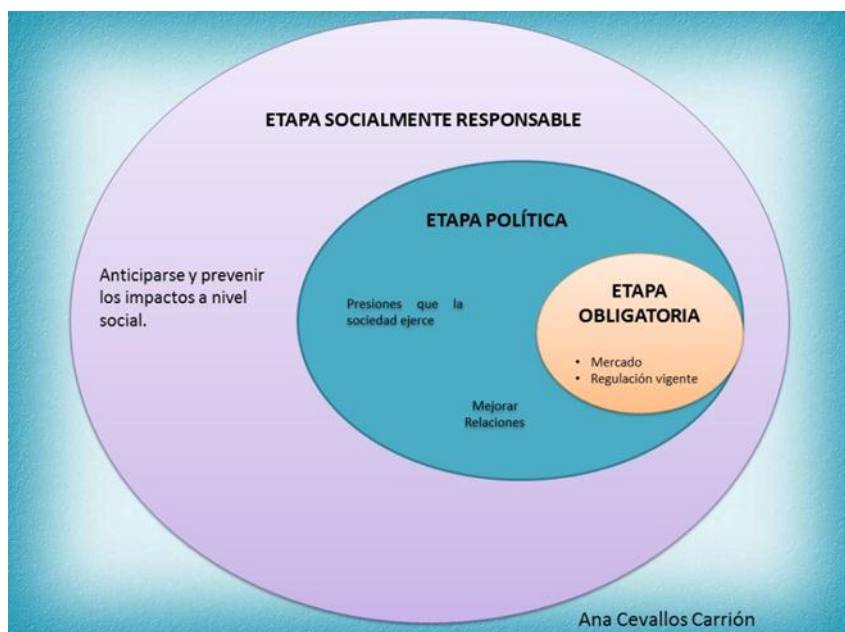


Figura 1. Etapas del modelo Sethi
 Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre (2012).
 Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Sethi, en 1975 elaboró una síntesis que permite entender la evolución del concepto de la RSE, como se puede observar en el Cuadro No. 1.

Cuadro 1. Evolución del Concepto de la Responsabilidad Social según Sethi

DIMENSIÓN	OBLIGACIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSIVIDAD (RESPUESTA SOCIAL)
Búsqueda de legitimidad	Criterio económico y cumplir las leyes	Aceptar más criterios de medida y evaluación	Se ve desde la perspectiva del sistema social
Normas éticas	Los negocios son neutrales; la moral es asunto privado	Las normas se definen en términos comunitarios	Hay criterios éticos más allá de que prevalecen de hecho
Forma de dar cuenta	Solo a los accionistas	Incluyen los grupos afectados	Voluntad de ir hacia los grupos afectados indirectamente
Estrategia	Adaptación defensiva	Adaptación reactiva	Adaptación proactiva

	y máxima externalización		
Respuesta a presiones sociales	Reacciona atacando o haciendo relaciones Públicas	Acepta responsabilidades y se remite a las normas existentes	Dialogo con los grupos externos a la organización
Con relación a los gobiernos	Se resiste a la regulación	Coopera por mejorar los niveles del sector	Relación abierta y crítica si es necesario
Actividades políticas	Mantenimiento de statu quo; las presiones se ejercen en secreto	Coopera con otros grupos para el cambio legislativo; menos secreto	Coopera con el legislativo en lo que puede; promueve honestidad pública
Filantropía	Solo cuando beneficia claramente	Contribuye a causas sin polémica	Además coopera con los grupos de todo tipo cuando cree que lo necesitan

Fuente: Programa Formación de Formadores en RSE (2009). Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE". Módulo I. Unidad 2.

Lo que pretende demostrar Sethi es que la idea de responsabilidad social empresarial ha mantenido un desplazamiento de una actitud "adaptativa" hacia otra "proactiva", pasando por una posición intermedia de naturaleza "reactiva". Para acentuar la proyección "proactiva", el autor utiliza el término de "responsividad" (en inglés, responsiveness, que alude a respuesta) que viene a ser una respuesta social con las características descritas en el cuadro (Heim, S. 2013).

Un personaje destacado que valoró y asumió la teoría de Sethi fue Carroll, quien, en 1979, se centra en el desempeño socialmente responsable de las empresas y en el mismo se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica, legal, ética y discrecional. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, pero algunas tienen un mayor impacto respecto de las otras (Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre, 2012), como se puede observar en la figura No. 2

Para una mejor comprensión sobre la evolución de la Responsabilidad Social se ha elaborado un cuadro comparativo por etapas de la RSC (cuadro 1), basado en la obra de Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre (2012), en el mismo se determinan las características de cuatro periodos de evolución de la RSC, fundamentadas en teorías y también se da a conocer las convergencias y divergencias de las mismas.



Figura 2. Modelo Carroll
Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre (2012)
Elaborado por: Cevallos, A. (2017)

Cuadro 2. Comparación por etapas de la evolución de la Responsabilidad Social

COMPARACIÓN POR ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA RSE				
	1953 -1975	1975 -1990	1990 - 2000	2000- 2010
Características de este período	<p>- La primera etapa se centra en el origen y en el porqué de la RSC (1953 – 1975)</p> <p>- En esta etapa se determina exactamente las responsabilidades sociales de la empresa</p>	<p>Proliferan las definiciones y modelos de la RSE, se centra en el modo en el que esta se lleva a cabo, además se relaciona el desempeño financiero con la RSC y se empiezan a vincular elementos teóricos en modelos y se da los primeros pasos en la construcción de indicadores.</p>	<p>Se caracteriza porque la RSE deja de centrarse en el interior de la empresa, se vincula con los grupos de interés. En esta etapa también se relaciona a la RSE con las diversas teorías administrativas, así mismo se asumen posturas en torno a la filantropía y se incrementa la dimensión medioambiental.</p>	<p>Convergen dos criterios (actores públicos - sociales y sector privado) en torno a la sostenibilidad como objetivo de la RSE lo cual trae como consecuencia el que organismos internacionales la agenden y surjan un gran número de actores que favorezcan el conocimiento e implantación de la RSE en organizaciones y en empresas en América Latina.</p>
Teorías	<p>-1953: Este año es considerado por la literatura actual como el inicio de la RSE con la publicación del libro «Social Responsibilities of theBussinesman» de Howard R. Bowen, quien señala que las acciones de la empresa provocan un impacto importante en la sociedad por lo que deben existir políticas, toma de decisiones con base a los objetivos y valores de la sociedad..</p>	<p>- 1979: se desarrolla un índice basado en la información proporcionada por la revista «Fortune»..</p> <p>-1984 Drucker manifiesta que es necesario que las responsabilidades sociales se conviertan en oportunidades y de allí surge la relación entre RSE y desempeño financiero.</p> <p>- 1985: Ullmann, introduce la necesidad de construir un marco de referencia estratégico y de relacionar con las teorías de la época como la de Freeman.</p>	<p>Década 1990: Wood propone tres principios (legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional) que servirán para evaluar el impacto social de la empresa en 3 sectores: ambiental, grupos de interés y problemáticas generadas durante el proceso de gestión empresarial, sectores que a su vez Wood relaciona con las teorías administrativas.</p>	<p>- 2001:La Comisión de las Comunidades Europeas) manifiesta La Responsabilidad Social de las Empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio</p>

Divergencias	. Keith sostiene que la RSE está relacionada con la cantidad de poder de la empresa y Friedman manifiesta como única responsabilidad de la empresa a los accionistas y califica a la filantropía como irresponsabilidad.		Drucker sugiere que ser socialmente responsable puede servir para el interés económico del negocio - Carroll y Boatright, declaran que solamente cuando el interés económico sea sacrificado una acción o una decisión cuenta como socialmente responsable.	
Convergencias		<p>- Tanto Sethi como Carroll convergen en la apreciación del cumplimiento de la regulación vigente o legal en el territorio en el que operan.</p> <p>- 1979. Carrol propone conciliar la visión friedmaniana de la RSE con las concepciones extensivas sobre éticas de negocios que postulan la existencia de amplias responsabilidades éticas y filantrópicas.</p> <p>- 1984: Cochran y Wood, plantearon la idea de implementar principios, políticas y procesos en bien de la empresa y de la sociedad en la que operen.</p>	<p>- Década 1990: Drucker, Donalson, Preston, entre otros convergen en la importancia de los grupos de interés y en la visión de que la RSE es una forma de gestionar normativa y operativamente las relaciones con los grupos de interés.</p> <p>- A finales de los 90: las acciones filantrópicas son señaladas como ventajas competitivas de la empresa, (idea que es reafirmada en el 2002 por Porter y Kramer y en el 2005 por Kloter y Lee.).</p> <p>- Hart, ante la situación de deterioro ambiental que cobra importancia en las teorías administrativas sostiene la necesidad de vincular la estrategia de desarrollo tecnológico con el concepto de sostenibilidad de la ONU, lo cual deriva en la creación de una nueva dimensión en la RSE: la medioambiental. Elkington relaciona el aspecto económico y social y añade el aspecto medio ambiental, dando como resultado el TBL. Es decir que Hart y Elkington convergen dar relevancia al aspecto medioambiental.</p>	<p>- A partir del objetivo de sostenibilidad convergen en sus intereses dos criterios que involucran a actores públicos sociales y a empresas privadas.</p> <p>- La ONU abre las puertas a las empresas como socios estratégicos para paliar la pobreza e iniquidad y surge el PACTO GLOBAL.</p> <p>- El GRI supone una orientación a las empresas para la elaboración de memorias de RSC.</p> <p>- 2005 – 2010 se genera el estándar de la ISO 26000 que sirve para que las empresas y reporten sus acciones de RSC, en base a normas e indicadores.</p> <p>- En América latina surgen iniciativas como: Ethos en Brasil, el Centro Mexicano para la filantropía en México. En países como Ecuador, Bolivia, Colombia, Perú, hay varios institutos y organizaciones que promueven la RSC y se ha tomado como base los indicadores del GRI.</p> <p>□ Un segmento importante que se han sumado a las iniciativas de RSC son las universidades que han creado institutos y centros de investigación con el fin de divulgar y promover la construcción de la RSC en las organizaciones y empresas.</p>

Fuente: Raufflet, Barrera y García de la Torre (2012)
Elaborado por: Cevallos, A. (2017)

1.3. Indicadores de Medición de la RSC.

Los indicadores de medición con los que debe contar una empresa, para considerarse que está inmersa en responsabilidad social son los indicadores del GRI o los indicadores Ethos.

1.3.1. Global Reporter Iniciative – GRI.

La GRI tiene como objetivo la creación y promoción de los reportes de sostenibilidad “como vía para que las empresas y las organizaciones sean más sostenibles y contribuyan a una economía mundial sostenible (GRI, 2013) por ello proporciona las bases sobre los aspectos que deben estar incluidos en las memorias de la RSC y espera que las empresas y organizaciones hagan “de la elaboración de las memorias una práctica habitual” (GRI, 2013).

La GRI Considera 3 aspectos fundamentales que son: El económico, el social y el medioambiental.

Se destaca que la guía para la elaboración de las memorias proporcionada por la GRI es gratuita puesto que la GRI es una organización sin ánimo de lucro y en la elaboración de la misma “participan miles de profesionales y organizaciones de múltiples sectores, circunscripciones y regiones” (GRI, 2013).

La Guía de la GRI ha ido evolucionando desde el año 2000 hasta los presentes días, ha ido mejorando en cuanto a la calidad de la información poniendo especial interés en que las organizaciones muestren a través del informe de sostenibilidad como se iban integrando al desarrollo sostenible, y es así que actualmente se cuenta con la versión G4 de la GRI que busca que “la memoria sea un elemento integrado en el ciclo de gestión y un fiel reflejo de la actividad de la empresa, evitando el riesgo de que ambos vayan por caminos diferentes” (Lavado, 2013) y además es un estándar de gestión auditable.

La GRI para cada uno de estos aspectos cuenta con una serie de indicadores de desempeño que permiten un reporte exhaustivo. Además el GRI va evolucionando y ha ido implementando de acuerdo a cada sector indicadores suplementarios y específicos, por ejemplo para el sector eléctrico ha implementado 30 indicadores suplementarios enmarcados dentro de los aspectos mencionados, además se resalta que la GRI ha generado documentos orientados a la implementación de los lineamientos en las PYMES, por lo que las pequeñas y medianas empresas ya no tienen excusas para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

La guía G4, el estándar más actual de GRI, “contiene directrices exhaustivas sobre cómo divulgar los impactos y desempeño de las organizaciones en materia de derechos humanos, y abarca una serie de aspectos relacionados con la diversidad. Además, la G4 insta a las organizaciones a desglosar diversos datos por indicadores de diversidad, entre ellos la discapacidad” (GRI, 2013).

Dentro del aspecto económico la GRI proporciona indicadores sobre la presencia en el mercado y los impactos económicos.

El aspecto ambiental, los indicadores proporcionados por la GRI abordan temas de: Materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento y transporte.

En el aspecto social, los indicadores de la GRI se refieren a: Cuestiones laborales, derechos humanos, relación y transparencia con la comunidad, ciclo de vida y comunicación de los productos que se generen.

En mi criterio la GRI es una guía muy completa, que va evolucionando e incorporando temas relevantes de manera general y específica para cada sector abarcando así ampliamente todos los aspectos de las organizaciones; es un ejemplo de informe centrado en lo más importante y que propende hacia una integración real con la responsabilidad y con la sostenibilidad en las diferentes organizaciones en donde se aplica y es por eso que es el más conocido y aplicado por la gran mayoría de las empresas socialmente responsables, en la actualidad. Un aspecto a mejorar sería que es extensa y abarca muchos temas que podrían simplificarse o agruparse.

1.3.2. ETHOS: indicadores de responsabilidad social empresarial.

Estos indicadores representan un esfuerzo del Instituto Ethos “en su afán de ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de incorporación de la responsabilidad social en su gestión, fortaleciendo el movimiento de responsabilidad social empresarial” y constituyen “una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la compañía en lo que se refiere a la incorporación de la responsabilidad social a la planificación estratégica y al monitoreo general de la compañía. Se trata de instrumento de autodiagnóstico y aprendizaje de uso esencialmente interno” (Instituto ETHOS, 2005).

De acuerdo con la información del ETHOS (2011) “El sistema de los Indicadores Ethos permite que las organizaciones acompañen – si lo desean – la gestión de responsabilidad social de sus proveedores y clientes, con acceso a esas informaciones, siempre y cuando obtengan

autorización para ello. Por su lado, los proveedores y clientes, al llenar el cuestionario de los Indicadores Ethos, pueden autorizar, por el mismo sistema, que las empresas tengan acceso a sus datos de registro, respuestas a los Indicadores Ethos e Informe de Diagnóstico”.

En cuanto a la estructura del cuestionario de los indicadores ETHOS se han organizado en siete temas que son:

- Valores Transparencia y Gobierno Corporativo
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores y Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

Cada tema se divide en un conjunto de indicadores, cuya finalidad es plantear cómo puede la compañía mejorar su desempeño en aquel aspecto.

A su vez cada indicador contiene tres tipos de cuestiones:

- Cuestiones de profundidad o indicador de profundidad. - Este indicador permite “evaluar la etapa actual de gestión de la compañía respecto a determinada práctica. Está representado por cuatro cuadros contiguos presentando etapas de determinada práctica, cuyo nivel de desempeño evoluciona de la primera a la cuarta etapa” (Instituto Ethos, 2011, p.5).
- Cuestiones binarias o indicadores binarios (preguntas de si o no), que son los que cualifican o sustentan la información obtenida en los indicadores de profundidad.
- Cuestiones cuantitativas o indicadores cuantitativos: -Este “tercer tipo de indicadores propone el relevamiento sistemático de determinados datos. Se pueden evaluar según series anuales y cruzarlos con otros datos” (Instituto Ethos, 2011, p.6).

Para la aplicación del cuestionario que contiene los indicadores ETHOS se requiere de capacitación profesional en este ámbito y de seguir el instructivo de llenado.

Es importante destacar que “con el objetivo de proveer a las compañías la posibilidad de un autodiagnóstico más preciso y profundizado, el Instituto Ethos viene desarrollando desde 1999 indicadores específicos, que abarcan dilemas y peculiaridades de cada sector empresarial. Esos cuestionarios son complementarios a los Indicadores Ethos de RSE generales y posibilitan

a la compañía evaluar las oportunidades y desafíos típicos de su sector de actuación” (Instituto Ethos, 2011, p.7).

1.4. Grupos de interés.

Según Freeman principal referente sobre la teoría de los grupos de interés o stakeholders, el concepto “fue utilizado por primera vez en la bibliografía sobre administración en 1963 (...) Este trabajo definía a los grupos de interés como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Terzolo , 2014), a partir de entonces otros autores tomaron este concepto para aplicarlo a sus particulares teorías, y es Freeman (1984) quien menciona que los grupos de interés o stakeholder son aquellos que de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tienen una apuesta hecha o ponen algo en juego - en la marcha de la empresa; y que por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, grupo de interés o stakeholders son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (p. 24)

Los stakeholders o grupos de interés son un aspecto clave de la RSC en relación con la empresa, y hace referencia a “las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa” (Forética, 2009). Es decir que los stakeholders o grupos de interés son todas aquellas personas o colectivos con los que la empresa se interrelaciona de manera directa o indirecta y con los cuales debe establecer un compromiso lo cual supone una gran variedad de acciones esfuerzos conducentes a comprender e involucrar a estos grupos en las actividades <https://www.mapimap.com/s> y la toma de decisiones de una compañía (Strandberg, 2010, p. 9) por lo cual toda empresa debe tener claramente establecida su misión, su visión y su propósito estratégico, y que para lograr el éxito requiere la implicación activa de los distintos grupos de interés que participan en la empresa (Guerras y Navas, 2007). Con la teoría de stakeholders se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones” (Acuña , 2012).

Según afirma Freeman (1984) “El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder (p.24).

Es importante, por lo tanto, que la empresa entable una comunicación fluida con sus grupos de interés para identificar “expectativas mutuas que al ser consideradas por la organización dentro de su planificación estratégica y gestión socialmente responsable constituyen la base de su legitimación social y su contribución al desarrollo sostenible” (Valarezo, 2015).

1.5. Mapa de grupos de interés.

“Es importante que las organizaciones realicen un mapeo de los stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar los vínculos” (Acuña. 2012) y afianzar el compromiso, para ello se debe partir de un diagnóstico de línea base, que de acuerdo a Valarezo González (2015), debe recoger datos relevantes como:

- los objetivos, intereses, tamaño, sector de negocio, riesgos potenciales, materia prima, tradición histórica etc. de la organización
- los objetivos, intereses y particularidades del entorno en donde está asentada y desarrolla sus actividades;
- información posible acerca de sus stakeholders (p. 73).

Dependiendo del tipo del negocio, de la actividad que realice, del entorno en donde se desenvuelva, se puede proceder a realizar un mapeo de los grupos de interés, que de acuerdo a lo que nos propone Valarezo González (2015) puede realizarse, en tres pasos que son:

- Identificar
- Reconocer
- Priorizar

A continuación, se detallan estas etapas a seguir:

1.5.1. Identificar.

“Es el primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo es la identificación” (Forética, 2011). En esta etapa, de acuerdo a lo manifestado por Valarezo González (2015), es recomendable realizar una lluvia de ideas junto al equipo con el que se está trabajando y tomar en cuenta la información que arrojan los canales o mecanismos de feedback, tomando en cuenta que los grupos de interés son muy variados pudiendo ser internos o externos, pudiendo responder a diversas temáticas acordes al negocio, la opinión pública, el producto o el servicio (p.76).

De acuerdo a Forética (2011) tenemos que:

Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los stakeholders internos.

Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.

Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.

Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización.

A continuación, se presenta una tabla que recoge los posibles grupos de interés

Cuadro 3. Posibles grupos de interés

• Accionistas	• Propietarios
• Inversores	• Socios
• Organismos de financiamiento	• Agencias de calificación o acreditación
• Empleados	• Clientes y consumidores
• Potenciales clientes	
• Comunidades nacionales y locales	• Entidades públicas regionales o locales
• Gobierno nacional	• ONGs
• Grupos de presión	• Sindicatos
• Proveedores	• Medios de comunicación
• Competidores	• Líderes de opinión
• Comunidad académica/científica	

Fuente: Valarezo González (2015) p. 76.
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

La identificación de los grupos de interés se concretiza cuando se tiene presente los objetivos estratégicos de la organización y cuándo se establecen los impactos de ida y vuelta entre la organización y sus grupos de interés, cuando se estima cuáles son las expectativas e intereses de los grupos de interés hacia la organización y viceversa, cuales son los procesos de relación que los vinculan desde el pasado y otros datos que contengan asuntos relevantes tanto para la

organización como para sus grupos de interés (Valarezo González, 2015, p. 77). Esta información se puede consolidar en fichas de identificación como la que se cita a continuación.

Tabla 1: Identificación de los grupos de interés

Grupo de interés	Impactos ¿qué impactos tiene mi actividad en este grupo de forma directa o 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 González (2015).
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

1.5.2. Reconocer.

Es un paso previo a la priorización y consiste en realizar un ejercicio de agrupación de los stakeholders o grupos de interés, por sus características o expectativas similares. Se los puede por ejemplo clasificar en categorías sencillas como: Grupos de interés directos e indirectos, internos y externos o contractuales o no contractuales (Valarezo González, 2015, p.78), mencionando además que se pueden hacer clasificaciones más exhaustivas como la recomendada por AccountAbility2 y destacadas por Strandberg (2010) citado por Valarezo González (2015) que dice:

- 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. (p.79)

A continuación se presenta una tabla de reconocimiento, referida por Valarezo González (2015).

Tabla2. Reconocimiento de los grupos de interés

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

Fuente: Valarezo (2015), p.81.
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

5.1.3. Priorizar.

Para priorizar los grupos de interés de una organización, es relevante el contar con un equipo multi departamental que permita abarcar la problemática globalmente, teniendo en cuenta que “los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento” (Forética, 2011).

Forética (2011) nos hace una propuesta de criterios en los que basar la decisión de priorizar podría contener los siguientes aspectos:

- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.
- Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo)
- Dimensión geográfica del proceso.
- Contexto social.

La forma de priorizar citada por Valarezo González (2015) es considerando las etapas de madurez de los temas, de la siguiente forma:

Latente:

Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema.

Existe poca evidencia científica del tema.

La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.

Emergente:

Existe consciencia política y mediática del tema en concreto.

El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.

Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.

En consolidación:

Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.

Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas

Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.

Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.

Institucionalizado:

Se legisla el tema o se establecen normas industriales.

Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia. (p. 82)

Se destaca que un mismo tema puede estar ubicado en diferentes etapas de madurez de acuerdo al país o región en donde se desarrolle.

Para hacer efectivo el compromiso con los grupos de interés debemos tener en cuenta que todos estos grupos tienen derecho a ser escuchados y a dar respuesta a sus requerimientos, aunque esto no signifique que se los deba complacer sino que se efectúe un dialogo en la cual las dos partes lleguen a acuerdos, tomando en cuenta las necesidades y destacando que es enriquecedor para la empresa el que los grupos de interés expresen el cómo la empresa debe actuar para así incorporar estas sugerencias en la toma de decisiones dentro del desarrollo estratégico organizacional.

Para establecer el compromiso con los grupos de interés las organizaciones cuentan con una herramienta valiosa que es la Norma AA1000 (2011) la cual entre otros aspectos relevantes menciona que un compromiso de calidad debe:

- Basarse en un compromiso con los principios AA1000APS;
- Definir claramente el alcance;
- Disponer de un proceso acordado de toma de decisiones;
- Centrarse en las cuestiones relevantes para la organización y/o sus grupos de interés;
- Crear oportunidades para el diálogo;
- Ser parte integrante del gobierno de la organización;
- Ser transparente;
- Disponer de un proceso adecuado para los grupos de interés implicados;
- Disponer de recursos adecuados;
- Ser oportuno; y
- Ser flexible y receptivo. (Accountability, 2011).

Del compromiso generado con los grupos de interés surgen algunos resultados, según lo señala Lassagna (2016), entre los que tenemos: identificación temprana de asuntos relevantes, mejor gestión de riesgos y oportunidades, innovación y mejora continua, establecer credibilidad como socio, mejor selección y nivel de retención de empleados y legitimidad social (p.66).

Otra forma de priorizar a los diferentes grupos de interés, es de acuerdo a sus atributos que conforme lo manifiesta Mitchell, Agle y Wood citados por (Caballero , García , & Quintás, 2007, Vol.13, No. 2), son el poder, la legitimidad y la urgencia.

- **El Poder**, hace referencia a la disposición o posibilidad de obtención por parte de un actor social de recursos coercitivos, utilitarios o simbólicos que le permitan imponer su voluntad (Caballero , García , & Quintás, 2007, Vol.13, No. 2 , pág. 15)
- **La legitimidad**, “puede ser medida según la atribución del grado de deseabilidad de las acciones del stakeholder, tanto para la organización como para la sociedad como un todo” (Caballero , García , & Quintás, 2007, Vol.13, No. 2 , pág. 16)
- **La urgencia**, es ese grado en el cual los stakeholders “consideran importantes sus reclamaciones en la organización y, además exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente” (Caballero , García , & Quintás, 2007, Vol.13, No. 2 , pág. 17)

A continuación, se presenta una tabla de priorización, referida por Valarezo Gonzáles (2015).

Tabla 3. Priorización de los grupos de interés

Grupo de interés Identificado	Prioridad		
	Poder	Legitimidad	Urgencia

Fuente: Valarezo (2015), p.84.
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

1.6. Modelos de gestión socialmente responsables.

Un modelo de gestión es un marco de referencia para la responsabilidad social (Lassaga, G. 2016, p. 62). En la actualidad la RS se ha planteado nuevos escenarios y desafíos, al incorporarse como un modelo de gestión sistémico que aborda la planificación estratégica que permita a las organizaciones alcanzar la excelencia (Viteri & Jácome , 2011).

La implementación de un modelo de gestión socialmente responsable conducente a lograr la mejora continua y la más alta calidad, sigue un proceso, el cual se resume en cuatro etapas: Planificación, implantación, seguimiento y medición y; revisión y mejora, como podemos observar a continuación

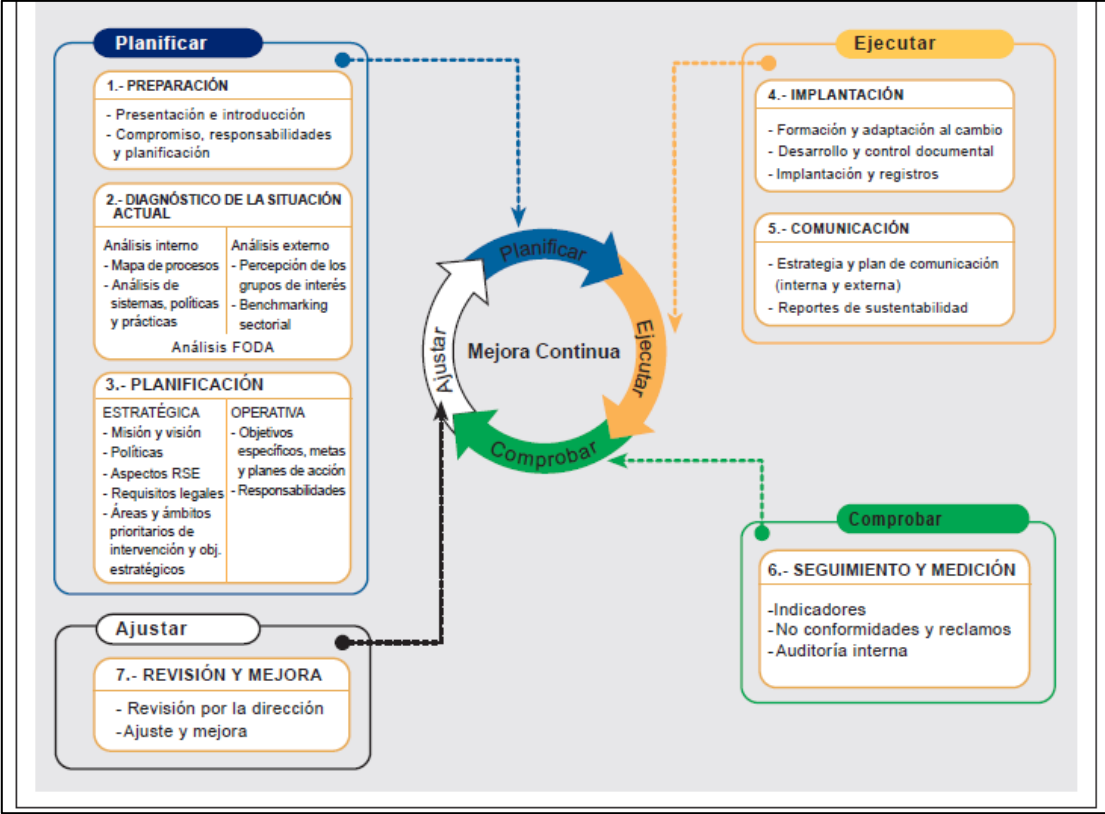


Figura 3. Panorama Global de la gestión de la RSC. Fuente Forética (2009).

Para ir desde la implementación de la Responsabilidad Social, hasta la elaboración de reportes, informes o memorias de Responsabilidad social, se requiere de la aplicación de cierta “metodología, abordada por diversos enfoques o tendencias, que requieren la utilización de herramientas o normas entre las que tenemos:

Cuadro 4. Herramientas o normas de responsabilidad social corporativa

ORGANIZACIÓN	HERRAMIENTA O NORMA	DESCRIPCIÓN
Organización Internacional de Normalización	ISO 26000	Proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar la RSE. Estructurada sobre la base de siete principios de RSE: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses

		de los stakeholders, respeto por la Ley, respeto por las normativas internacionales de comportamiento y respeto por los derechos humanos. Es una norma no certificable.
Organización Internacional de Normalización	ISO 9001	Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Aplica la metodología conocida como: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Norma internacional certificable
Organización Internacional de Normalización	ISO 14000	Establece la incorporación de un sistema de gestión ambiental. Especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos. Norma internacional certificable.
Institute Of Social And Ethical Accountability ¹¹	AA1000	Su aplicación está basada en un compromiso de responsabilidad la inclusión de los stakeholders en la toma de decisiones y los tres principios: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta. Es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización
Foroética	SG21	Busca establecer, implantar y evaluar la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Tiene seis capítulos y está estructurada en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social y ambiental, inversores, competencia, administraciones públicas. Norma certificable
Social Accountability International (SAI).	SA8000	Promueve la implantación de los derechos humanos y laborales. Está enfocada en nueve áreas esenciales: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, implementación eficiente de un sistema de gestión y revisión. Norma auditable y certificable
Global Reporting Initiative (GRI). ...	GRI	Herramienta para la generación y comunicación de información sobre la actividad de la empresa. La elaboración de memorias de sustentabilidad tiene en cuenta aspectos económicos, sociales y medioambientales.
Unión Europea	EMAS	El Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales que permite: Evaluar y

		mejorar su comportamiento y medio ambiental, además de difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental, al público y a otras partes interesadas. Norma auditable y certificable
Pacto Global		El modelo de gestión del Pacto Mundial de la ONU proporciona a las empresas orientación sobre cómo evaluar los impactos de sus acciones más recientes en los temas relacionados con su compromiso; así como sugerencias sobre cómo identificar riesgos y oportunidades. Brinda una serie de pasos y actividades para adherir a la empresa a los 10 (diez) principios.
David Norton y Robert Kaplan	BSC	Balance Scorecard, tablero de comando y sustentabilidad. Permite la mirada holística en las diferentes áreas de la organización. El diseño de indicadores tanto económicos como sociales y ambientales

Fuente: Viteri y Jácome (2012).
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Es importante para la aplicación de un modelo de gestión el partir desde un diagnóstico, es decir de un análisis interno y externo de la organización, para ello se pueden utilizar herramientas como el FODA que permite realizar un análisis interno a través del de las Fortalezas y Debilidades de la organización y un análisis externo a través de las Oportunidades y Amenazas de la organización. Otra herramienta es el PESTEL que nos sirve para analizar estratégicamente el entorno global abordando desde asuntos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales (Lassagna 2016, p.52).

Para una correcta gestión con los stakeholders, además de seleccionar y aplicar las herramientas adecuadas es necesaria la combinación de diferentes modelos. Acuña (2012) sugiere, por ejemplo:

En su primera etapa de clasificación y análisis el modelo de Gardner, el de Savage y el de Mitchell para realizar una descripción exhaustiva de los stakeholders y así estar en mejores condiciones de definir qué estrategias utilizar conforme cada uno de ellos.
Luego continuar con las siguientes etapas que indica el manual para finalizar el proceso.

A continuación, se cita algunos modelos.

1.6.1. Modelo Matriz de Gardner.

Este Modelo que surgió 1986, se utiliza para indicar el tipo de relación que la empresa desarrollará con cada uno de los grupos de interés por lo que ayuda a definir estrategias

específicas para cada stakeholder y con estas se puede mejorar la comunicación y la acertada toma de decisiones (Acuña, 2012).

El Modelo consta de una matriz de doble entrada en la cual se clasifican a los stakeholders de acuerdo a *poder que poseen*, y al *grado de interés*, que demuestran por las estrategias de la empresa.

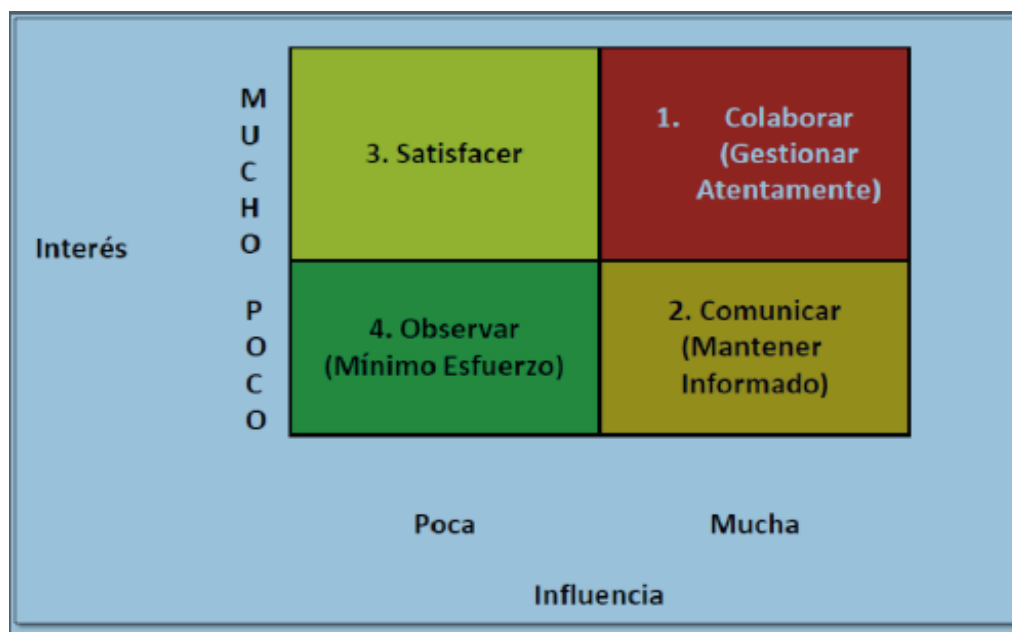


Figura 4. Modelo Gardner.
Fuente: Acuña (2012).

1.6.2. Modelo de Savage.

El Modelo de Savage, Nix, Whitehead y Blair que surgió en 1991, tiene una matriz de *doble entrada* que permite identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Lassaga (2016) describe que en una entrada se encuentran los actores que potencialmente pueden *amenazar* a la organización y en la otra los actores que potencialmente están dispuestos a *cooperar* con la organización, por lo que este modelo permite un análisis de los stakeholders que de una u otra manera influyen potencialmente y el diseño de las estrategias a seguir de acuerdo a su influencia, destacando que estas pueden ser de defensa, colaboración, involucramiento o de monitoreo de los grupos de interés” (p.71,72).

Cuadro 5. Potencial de los stakeholders para amenazar a 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

Fuente: Acuña (2012).
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

1.6.3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood.

Este modelo fue elaborado por Mitchell, Agle y Wood en 1997, y “relaciona las variables de poder, legitimidad y urgencia que caracterizan la identificación de los stakeholders” (Lassaga, 2016, p. 72). A través del Modelo, según refiere Acuña (2012) se clasifican a los stakeholders en 7 tipos, como resultado de la combinación de las tres variables mencionadas, resumiéndolos en un diagrama de Venn como se observa a continuación:



Figura 5. Tipos de stakeholders según su poder, legitimidad y urgencia
Fuente: Acuña (2012).

A partir de esta clasificación se elabora una matriz por cada variable y posteriormente se diseña una sola matriz, enfatizando en que se trata de un modelo dinámico que tiene un tiempo y un espacio de duración, por lo que es necesario ejecutarlo periódicamente para obtener nuevas conclusiones en el tiempo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Métodos

En la presente investigación se utilizó el los métodos inductivo, descriptivo y analítico.

2.1.1 Método inductivo.

Es aquel que parte de premisas particulares para llegar a lo general o el procedimiento lógico que lleva de lo particular a lo general (Martínez Cabrera , 1987), por lo tanto la aplicación de este método permitió conocer las prácticas de la empresa, si estas están enmarcadas en la Responsabilidad social, para llegar a concluir de manera general la gestión que la empresa realiza en materia de Responsabilidad Social.

2.1.2. Método descriptivo.

Este método “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Pérez & Merino, 2008). A través de este método se pudo comparar y analizar la información que se obtuvo mediante la aplicación de los instrumentos aplicados como las entrevistas y los formularios Ethos. A través de procesos estadísticos se procesó la información.

2.1.3. Método analítico.

Este método de investigación “consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Eumed.net , 2017). A través de este método se realizó un análisis y descripción de la información recopilada, lo que permitió definir las actividades de Responsabilidad Social que tiene la empresa, determinando de manera general su nivel de desempeño, y con esta base se elaboró la propuesta.

2.2. Técnicas

Para llegar al diagnóstico respecto a la Responsabilidad Social de INAPESA. SA., las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

2.2.1. Revisión bibliográfica y documental.

A fin de documentar teóricamente la presente investigación se recurrió a diversas fuentes bibliográficas y documentos, se revisaron libros, tesis, artículos científicos, páginas web certificadas, etc., a través de buscadores virtuales como el google académico.

2.2.2. Revisión documental y de archivo.

Se recurrió a la revisión de diferentes documentos, publicaciones de prensa, archivos de INAPESA SA., a fin de recopilar la información requerida sobre las prácticas de la empresa en temas de Responsabilidad Social.

Estas técnicas permitieron, con el debido sustento bibliográfico, la elaboración de un Modelo de Responsabilidad Social, adaptado a la realidad de la empresa.

2.2.3. Entrevistas.

Esta técnica fue aplicada a la Gerente de la empresa que es quien tiene amplio conocimiento de la gestión, procesos, estructura, relación de los grupos de interés, y, esta información fue contrastada con la proporcionada por los grupos de interés.

2.2.4. Encuestas

Esta técnica fue aplicada a los diferentes grupos de interés priorizados (público interno, consumidores y proveedores de la empresa), el instrumento aplicado fue Ethos de Responsabilidad Social Corporativa.

2.2.5. Mapeo de grupos de interés.

Este mapeo de los grupos de interés fue efectuado de acuerdo al modelo propuesto por Valarezo (2016) quien propone realizarlo a través de la identificación, reconocimiento y priorización de los grupos de interés.

- La identificación fue realizada en base a la entrevista realizada a la Gerente de INAPESA SA.
- El reconocimiento se lo realizó de acuerdo a las dimensiones de: responsabilidad, influencia, tensión, dependencia y perspectivas diversas.
- La priorización se la realizó mediante el modelo de Agle & Mitchell (1999) mediante el cual se prioriza en base al poder, la legitimidad y urgencia, y de acuerdo al cumplimiento de estos requisitos se priorizó a los grupos de interés.

2.2.6. Muestreo.

Para el reconocimiento de los grupos de interés se tomó en cuenta las dimensiones internas y externas de la empresa. Dentro de la dimensión interna se consideró: Los accionistas, los directivos, el público interno (empleados administrativos, trabajadores de planta y distribuidores directos), en la dimensión externa se consideró a los proveedores de materia prima, los proveedores de insumos y los proveedores de limpieza.

Los grupos que fueron priorizados son: Público interno, proveedores de especias y conservantes ILE y los clientes y consumidores.

Tanto para el público interno como para los proveedores de especias y conservantes ILE no hubo necesidad de aplicar una muestra, porque son un número inferior a 50.

En el caso de los clientes y consumidores al estar dentro de la ciudad de Loja, se aplicó una muestra para poblaciones inferiores a 100 000 habitantes la cual nos permitió obtener un tamaño de muestra representativo, destacando a que al producir y comercializar INAPESA SA. Productos cárnicos, se consideró dentro de clientes y consumidores a las familias, (se dividió la población actual del Cantón Loja para 4, obteniendo así el número de familias) por lo que la fórmula aplicada fue la siguiente:

Población actual de del Cantón Loja: 224.456

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza bajo la curva normal (nivel de aceptación 93%) Z=1,81

P= Probabilidad de ocurrencia = 0.5 (50% de los datos de la curva normal)

Q= Probabilidad de no ocurrencia = 1-P = (1-0.5)

N= Población o universo de estudio 56114 (224456/4)

E= Margen de error permisible = (7% de error) =0.07

$$n = \frac{1.81^2 * 0.5 * 0.5 * 56114}{0.07^2(56114 - 1) + 1.81^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{45958.876885}{275.772725}$$

$$n = 167$$

Es decir que la muestra de hogares en la provincia de Loja fue de 167, a los cuales se aplicó el formulario ETHOS para los Clientes y consumidores, en donde constan los indicadores relacionados con la política de comunicación comercial, excelencia en la atención, conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicio

2.3. Instrumentos

El instrumento que se utilizará para el autodiagnóstico será el Formulario Ethos, y dentro de sus materias fundamentales se aplicaran los siguientes indicadores:

- Valores Transparencia y Gobierno Corporativo
 - Indicador 1 Compromisos éticos
 - Indicador 3 Relaciones con la competencia
 - Indicador 4 Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (stakeholders)
 - Indicador 5. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad

- Público Interno
 - Indicador 6. Gestión participativa
 - Indicador 7. Compromiso con el desarrollo infantil

- Medio Ambiente
 - Indicador 13. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental

- Proveedores
 - Indicador 17. Criterios de selección y evaluación de proveedores

- Consumidores y Clientes
 - Indicador 19. Política de comunicación comercial

- Comunidad
 - Indicador 22. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno

- Gobierno y Sociedad
 - Indicador 27. Construcción de la ciudadanía por las empresas
 - Indicador 28. Prácticas anticorrupción y anticoincidencia

Luego de haber aplicado los indicadores, se procesaran los datos que nos permitirán ubicar a INAPESA SA, en la etapa de responsabilidad social que le corresponde.

Cada uno de los indicadores está formado por los siguientes tipos de cuestiones: de profundidad, binarias y cuantitativas, como se muestra a continuación:

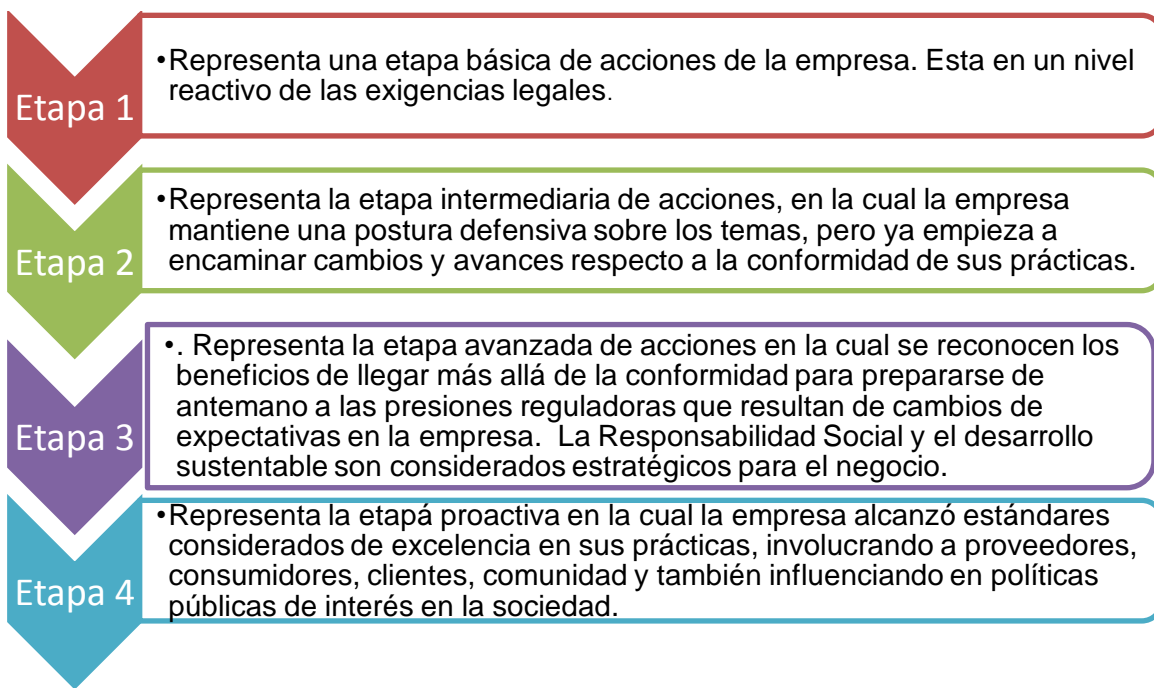


Figura 6. Estructura de los indicadores ETHOS.

Fuente: Instituto Ethos (2006), p.6.

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO

3.1. Antecedentes de INAPESA S.A.

Industria Agrícola Pecuaria S.A., INAPESA, nace en 1973 gracias a la visión de hombres y mujeres lojanos con el fin de producir y comercializar embutidos de primera calidad. Tiene 43 años en el mercado de Loja y su provincia y produce 50 variedades de productos (V.Quizpe, comunicación persona, 27 de abril de 2017).

INAPESA S.A., fue constituida legalmente el 30 de octubre de 1973 , en la Provincia de Loja, Cantón Loja, Ciudad Loja, bajo el expediente 6017, tiene actividades que se enmarcan en el ramo C de las Industrias manufactureras, en cuanto a su actividad económica está considerada como C1010.22 - fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo, su RUC es 1190013002001, sus oficinas y planta de embutidos funciona en la Av. 8 de diciembre, sector “Las Pitas”, sus teléfonos son: 072615337, 072615337 y el fax 072615345 (Portal: Directorio de Compañías, 2017).

La cobertura comercial, de acuerdo a V. Quizhpe (Comunicación personal, 27 de abril de 2017) de Inapesa es de la siguiente manera:

Cobertura directa:

- Provincia de Loja
- Provincia de Zamora
- Sur de El Oro

Cobertura Indirecta

A través de sus clientes

- Guayas
- Azual
- Morona Santiago
- Santo Domingo
- Lago Agrio
- Pichincha.

3.2. Filosofía empresarial

3.2.1. Misión.

Somos una empresa en constante crecimiento e innovación, con alta productividad y enfocada al cliente, que por tradición ofrece embutidos y carnes elaborados bajo estrictas normas de calidad, con moderna maquinaria e infraestructura, continua capacitación de su recurso humano y fiel compromiso con la sociedad y el ambiente (INAPESA, S.A., 2017).

3.2.2. Visión.

Ser en el 2020 una de las primeras empresas en el mercado austral, con presencia a nivel nacional, en producción y comercialización de embutidos y carnes que ofrezcan satisfacción a sus clientes mediante una atención cálida y oportuna; con una moderna infraestructura y maquinaria, la cual garantice la estandarización y calidad de sus productos con colaboradores comprometidos con la empresa, la sociedad y el ambiente (INAPESA, S.A., 2017).

3.2.3 Valores institucionales.

Los valores que practica la empresa, de acuerdo al catálogo de INAPESA, S.A. (2017) son:

3.2.3.1 Servicio.

Atención cálida y oportuna al cliente externo e interno, con alta entrega de valor agregado y proactividad.

3.2.3.2 Compromiso.

Trabajar en equipo, brindando siempre lo mejor de sí.

3.2.3.3 Higiene.

Celoso cuidado y control en los procesos productivos, instalaciones y personal

3.2.3.4 Respeto.

Responsabilidad, educación, honradez puntualidad para, la empresa, nuestros clientes y el cuidado del ambiente.

3.3. Productos de INAPESA S.A.



Figura 7. Productos de INAPESA. S.A.
Fuente: Catálogo de productos de INAPESA (2017).
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Los productos que elabora y comercializa INAPESA S.A., de acuerdo a la información proporcionada por la Ingeniera Verónica Quizhpe, Gerente General de INAPESA S.A. (comunicación personal, 27 de abril de 2017) son 50 entre los que se menciona: Mortadelas, vienas, chorizos, jamones y ahumados. Para su comercialización se ha clasificado los productos en 5 líneas: línea Premium, línea especial, línea de pollo, línea familiar y línea diaria.

3.4. Estructura organizacional

3.4.1. Organigrama de INAPAESA S.A.

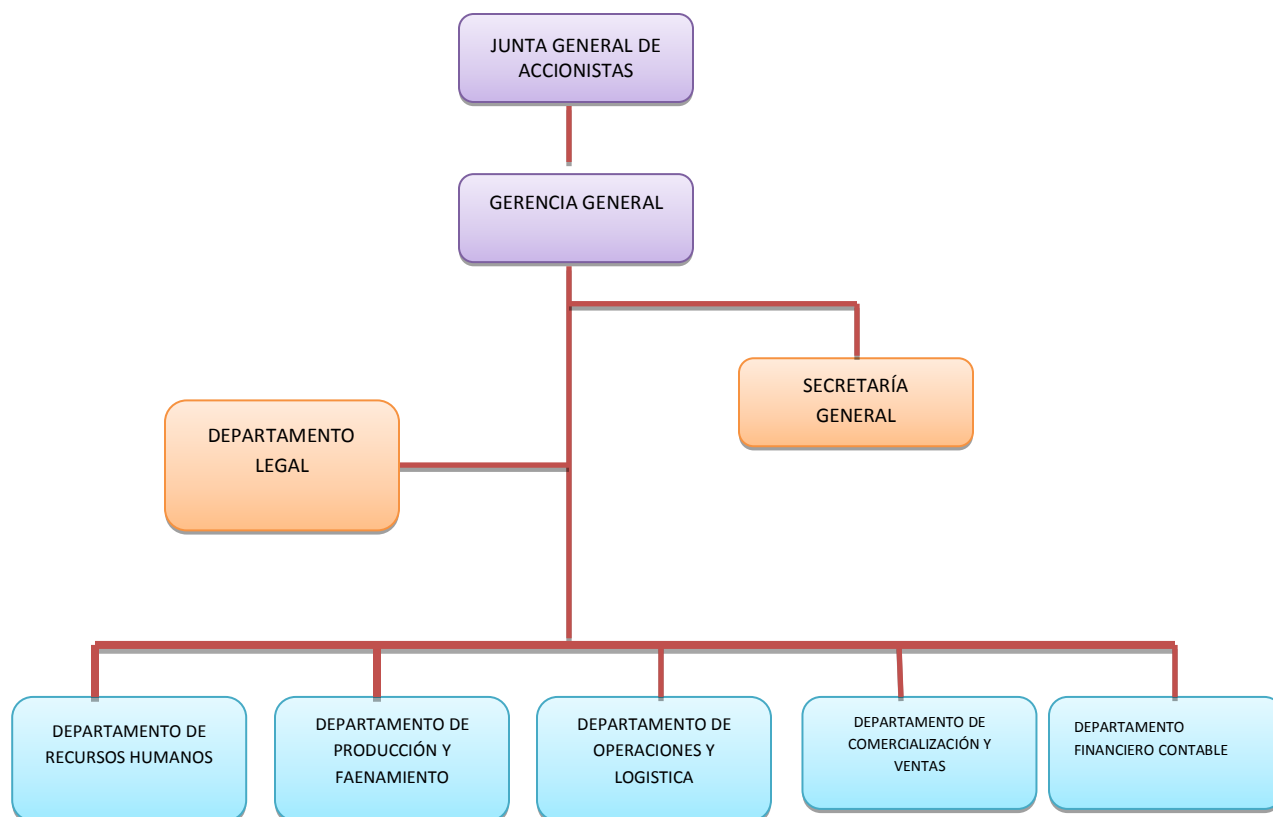


Figura 8. Estructura organizacional de INAPESA S.A.

Fuente: INAPESA, S.A. (2017).

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

3.4.2. Estructura de funcionamiento por departamentos.

Gerencia General: Este departamento está encargado de planear, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.

Secretaría General: Este departamento es el encargado de coordinar, atender y organizar las actividades de apoyo para el gerente.

Departamento legal: Este departamento tiene como función la de asesorar legalmente al gerente en todas sus actividades y decisiones.

Departamento de Recursos humanos: En este departamento se efectúan las actividades relacionadas con la planificación de las actividades del personal, su selección y su formación.

Departamento de producción y de faenamiento: Este departamento tiene las funciones de recepción; duchado; eviscerado, higiene y desinfección de los animales que se constituyen en nuestra materia prima.

Departamento de operaciones y logística: Este departamento tiene a su cargo las compras, el control de materias primas, el tráfico de entrada, el control de calidad de proveedores; y el control de existencias.

Departamento de comercialización y ventas: Se encarga de todo lo relacionado con el acercamiento al cliente, la distribución y ventas de todos los productos a través de los distribuidores directos.

Departamento financiero contable: Coordina acciones con la gerencia general en la elaboración de presupuestos y planes de inversiones, se encarga de todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa teniendo como fin principal la elaboración anual de los Estados Financieros que son la base de las decisiones gerenciales.

3.5 Características del sector empresarial en la zona de influencia

INAPESA S.A., se encuentra ubicada en la avenida 8 de diciembre, en el sector “La Banda” de la ciudad de Loja. En el mismo edificio funcionan la planta de producción, la planta administrativa y el almacén. En este sector hay múltiples comercios sobre todo en el ámbito automotriz y de comidas tradicionales, los mismos que se ven beneficiados al adquirir productos de primera calidad para la preparación de los alimentos que consumen y que comercializa. En palabras de su Gerente General, Ing. Verónica Quizhpe, fue adquirida hace 2 años, luego de que la empresa sufrió una etapa de recesión económica, por lo que actualmente prima el empeño de recuperar el mercado de Loja y su provincia. Hoy en día es reconocida en todo el mercado de la ciudad y provincia de Loja y de acuerdo a los estudios que ha realizado la empresa, se encuentra en el tercer lugar de preferencia de los consumidores de Loja y su provincia. Al momento INAPESA, no tiene ningún proyecto que beneficie a la comunidad en donde opera pues todos sus esfuerzos están centrados en mejorar la calidad de sus productos utilizando en sus procesos productivos aditivos y preservantes no perjudiciales para la salud, a fin de posesionarse en el mercado como una empresa líder en la calidad.(V.Quizpe, comunicación persona, 27 de abril de 2017).

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1. Autodiagnóstico según la metodología ETHOS

En el este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron por un lado con la entrevista con la Gerente de INAPESA, S.A., y por otro, con las encuestas realizadas a cada uno de los grupos de interés seleccionados, después del proceso de identificación, reconocimiento y priorización, en la ciudad de Loja, a fin de determinar en qué medida las PYMES manufactureras cumplen o aplican la RSC.

Tabla 4. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de INAPESA S.A

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	si	no
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Indicador 1. Compromisos éticos	71%	29%
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	17%	83%
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	100%	0%
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	50%	50%
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	33%	67%
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	33%	67%
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	50%	50%
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	33%	67%
Medio ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	67%	33%
	10 Indicador. Educación y Concienciación Ambiental	0%	100%
	Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	50%	50%
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos	50%	50%
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	45 %	56%
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	75%	25%

Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	33%	67%
	Indicador 16. Excelencia de la atención	64%	36%
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	20%	80%
Comunidad	Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	36%	64%
	Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social	33%	67%
Gobierno y sociedad	Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas		100%
	Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima		100%
	Indicador 22. Liderazgo e influencia social	75%	25%
	Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales	67%	33%

Fuente: Entrevista a la Gerente de INAPESA S.A.
Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis de resultados

Valores, transparencia y Gobierno Corporativo.

En este apartado los indicadores utilizados plantean interrogantes direccionadas a los compromisos éticos, relaciones con la competencia, diálogo e involucramiento con los grupos de interés y el balance social (Ver anexo 1).

A través de este indicador se puede conocer si la empresa tiene y lleva a la práctica los compromisos éticos, el tipo de relaciones que mantiene con la competencia y cuál es el nivel de involucramiento con los grupos de interés y cómo se maneja la información sobre el balance social.

De acuerdo a lo manifestado por la Gerente de INAPESA S.A., en cuanto a los compromisos éticos, tiene un alto nivel de cumplimiento, faltándole implementar una revisión periódica de su misión y visión institucional y dar a conocer al público, a través de las diversas herramientas de comunicación. En lo referente a las relaciones con la competencia, tiene un buen nivel de relación con la competencia y sus prácticas se enmarcan dentro del respeto y lealtad,; sin embargo aún le falta información respecto a sus competidores para la adopción de estrategias que le permitan ser más competitiva, rescatando que es importante el hecho de que en los

últimos tres años no ha tenido ningún tipo de denuncia por prácticas desleales o por irregularidades que menguan su reputación. En cuanto al diálogo e involucramiento de los grupos de interés, la Gerente indicó que mantiene un nivel óptimo de dialogo e involucramiento con sus diferentes grupos de interés, aceptando críticas y sugerencias y tramitando rápidamente cualquier requerimiento; finalmente respecto al Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad, la empresa tiene un nivel aceptable de cumplimiento pues su información económica es auditada por terceros y los datos recogidos se utilizan en la planificación estratégica, sin embargo, le falta exponer la información financiera, social y ambiental vía internet y que los aspectos sociales y ambientales sean auditados por terceros.

Público interno.

En este apartado, las preguntas de los indicadores están enfocados a determinar el bienestar de sus empleados en cuanto a sus políticas de remuneración, beneficios, equidad, desarrollo profesional, por lo que a través de este indicador se puede conocer si la organización brinda a sus empleados las oportunidades de adquirir conocimientos que le posibiliten crecer profesionalmente y mantener su perspectiva en el mercado de trabajo (Ver anexo 1).

la Gerente manifestó que tiene un nivel bajo de gestión participativa respecto de sus empleados, faltándole incorporar mecanismos formales y programas que permitan el mejoramiento de los procesos internos. En cuanto al compromiso con el desarrollo infantil, reveló que mantiene un nivel considerable de adopción de estos compromisos ofreciendo programas de salud para la mujer embarazada, promoviendo campañas de vacunación entre sus empleados, apoyando a sus colaboradores con políticas que benefician a sus familias; sin embargo aún hay espacios en donde puede brindar mayores beneficios a sus colaboradores y por ende a sus familias. En lo referente al compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial. INAPESA, S.A, mantiene un porcentaje aceptable del cumplimiento, brindando oportunidades a todos, sin discriminar por etnia o grupo social; aunque se tiene pendiente la incorporación de manera formal al código de conducta una política de promoción de la equidad y no discriminación racial y que se realicen a nivel interno campañas de concientización en torno a este tema. Respecto del compromiso con la promoción de la equidad de género no tiene reparo en contratar a mujeres embarazadas sin embargo aún le falta incorporar políticas específicas de contratación, valoración y protección de la mujer.

Medio ambiente.

En este apartado las interrogantes planteadas conducen al conocimiento del compromiso que tiene la empresa con el mejoramiento de la calidad ambiental; la educación y concienciación; el gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios y; con la entrada y salida de insumos, información que se adjunta en el anexo 1.

En cuanto al compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, según manifestó la Gerente, tiene un nivel elevado de compromiso que se manifiestan en los valores institucionales; además tiene políticas de no utilización de recursos naturales ilegales y un sistema de retornos de envases, faltándole incorporar en la organización una persona responsable de esta área para contribuir a la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas o proyectos de conservación de áreas protegidas. En cuanto a la educación y concienciación ambiental requiere incorporar el desarrollo periódico de campañas tanto internas como externas para la reducción de consumo de agua y energía y para la educación con base a la reducción, reutilización y reciclaje. De acuerdo a lo referido por la titular de INAPESA, el gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y sobre el ciclo de vida de productos y servicios, mantiene un nivel medio de compromiso, demostrando de esta manera que lleva a efecto estudios para medir el impacto de sus procesos, faltándole debatir con sus grupos de interés sobre el impacto de sus productos en el medio ambiente. En lo referente a la minimización de entradas y salidas de insumos mantiene un nivel intermedio de cumplimiento, faltándole incorporar iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable, reducción de la generación de residuos sólidos y de emisiones de CO₂ y otros gases de efecto invernadero.

Proveedores.

En este apartado se plantean cuestionamientos que permiten conocer los criterios que tiene la empresa para la selección, evaluación y apoyo a los proveedores (ver anexo 1).

En cuanto a los criterios de selección y evaluación de proveedores tiene un bajo nivel de cumplimiento, faltándoles incluir políticas de relacionamiento con los proveedores incorporando conductas éticas correctas, con un programa específico para este relevante grupo de interés. En lo referente al apoyo al desarrollo de proveedores la Gerente reporta un alto nivel de compromiso al apoyar al desarrollo de proveedores, incluyendo a individuos o grupos de la comunidad, apoyando a organizaciones que promueven el comercio justo, tratando con equidad

y privilegio a los pequeños proveedores, faltándole incorporar un plan anual de consulta de satisfacción de los proveedores.

Consumidores y clientes.

Las interrogantes propuestas en este apartado permiten conocer cuál es la política de comunicación comercial, el nivel de atención, el cómo se gestionan los daños potenciales de los productos y servicios, el impacto de la empresa en la comunidad de entorno, y el financiamiento de la acción social (Ver anexo 1).

De acuerdo a lo manifestado por la Gerente de INAPESA, S.A., en cuanto a la política de comunicación comercial está se ubica en un nivel intermedio de cumplimiento al mantener actualizado el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes, con el objetivo de llamar su atención y para lo cual realiza un análisis previo de tal forma que existe coherencia en sus productos, sin embargo aún le falta incorporar políticas a sus estrategias a fin de asegurar la comunicación responsable dirigida al público infante juvenil, puesto que los productos de la empresa están destinados a todos los miembros de la familia, pero con especial enfoque a las amas de casa que en la gran mayoría son las encargadas del aspecto alimenticio en los hogares. En cuanto a la excelencia en atención INAPESA S.A. tiene una buena atención al consumidor; sin embargo le falta incrementar el entrenamiento e incentivo a sus profesionales en atención al público, evaluar el servicio de atención a consumidores e informar a los clientes el propósito de solicitudes de información, aspectos que al ser incorporados elevarán su excelencia en atención. En cuanto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios, mantiene un bajo nivel de conocimiento y gerenciamiento porque los productos que tiene a la venta son de alta calidad, cuidan la salud de los consumidores y son elaborados con materias primas que no perjudican a la salud; no obstante se ha considerado incrementar un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor e incorporar sistemas internos ágiles de capacitación para responder con rapidez y transparencia en situaciones de crisis. En cuanto al gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno tiene un bajo nivel de Gerenciamiento de impacto en la comunidad de entorno aunque se destaca que no ha recibido denuncias por actuaciones o impactos negativos dentro de la comunidad y no llama la atención negativamente en cuanto a la presentación o calidad de sus productos, considerando que le hace falta una participación más activa en los asuntos de la comunidad, para llevar a efecto programas a través de los cuales los empleados sean personas tomadas de la misma comunidad. De acuerdo al indicador de

financiamiento de la acción Social lo que manifiesta la Gerente, es que tiene un nivel bajo de financiamiento de acción social, destacando que fomenta recursos de otras empresas u organizaciones privadas e incluye acción social en el proceso de la planificación estratégica; sin embargo requiere de mecanismos para estimular a sus grupos de interés a hacer donaciones, requiere de especialistas para el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social y aún debe incorporar un procedimiento de consulta periódica y monitoreo a los beneficiarios de su acción social, para de esta manera optimizar este importante aspecto.

Gobierno y sociedad.

En este apartado los interrogantes permiten conocer aspectos de la construcción de la ciudadanía de la empresa, si existen prácticas de anticorrupción y coimas, si hay liderazgo e influencia social y si la empresa participa de proyectos sociales gubernamentales (Ver anexo 1).

De acuerdo a lo reportado por la Gerente, aún debe instaurar en su totalidad la construcción de su ciudadanía, destacando que está a favor de la eliminación del trabajo infantil y el trabajo forzoso y teniendo en cuenta que en la misma se respetan los derechos humanos; sin embargo debe establecer convenios con organismos públicos para contribuir y capacitar a su público interno para el mejoramiento de la calidad de enseñanza, asistencia social, salud, erradicación del trabajo infantil, trabajo forzado, incentivando a la generación de empleos. En cuanto a las prácticas anticorrupción y anticoima, aunque no se ha detectado ningún hecho corrupto y no ha sido objeto de menciones o denuncias por corrupción, hace falta incorporar políticas y procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas, también debe prever medidas punitivas para colaboradores y empleados involucrados en estas prácticas. En el apartado de liderazgo e influencia social tiene un alto nivel de cumplimiento, faltándole interactuar activamente con ejes institucionales de enseñanza para la cualificación de la mano de obra del sector en el que actúa. En cuanto a la participación en proyectos sociales gubernamentales tiene un porcentaje que sobrepasa la media en participación en proyectos sociales gubernamentales faltándole incursionar en el patrocinio de programas públicos o privados con becas escolares.

4.2. Mapa de los grupos de interés

4.2.1. Identificación.

En este apartado, partiendo de la entrevista realizada a la Gerente de INAPESA S.A., se procedió a identificar los grupos de interés con los que interactúa los cuales son: accionistas,

trabajadores, empleados, distribuidores directos, clientes y consumidores, proveedores, comunidad y gobierno. Dentro de los accionistas, es importante destacar que tiene dos clases, el accionista mayoritario dueño del 95% de la empresa, el cual continuamente ha estado haciendo inyecciones de capital a la empresa para su mejor desenvolvimiento y los accionistas minoritarios que son 50 y que poseen el 5% de las acciones de la empresa. En cuanto a los trabajadores (de la planta de producción), empleados (parte administrativa) y distribuidores directos (trabajan directamente desde la empresa y constan en la nómina) se procedió a agruparlos. En cuanto a los proveedores la empresa los tiene de materia prima (carnes) que generalmente son pequeños ganaderos de la provincia que no son fijos debido a que venden la carne en ciertas temporadas y no tienen compromisos establecidos con ninguna empresa, también tiene proveedores de tripas y otros insumos (ALITECHO) que los surte desde Guayaquil y el proveedor de especias y conservantes que los surte continuamente es ILE, SA, por ello al considerar que no todos los proveedores tienen el mismo impacto en la empresa, se los separó.

En la identificación se estableció una escala de valoración: 1= bajo, 2 = medio, 3 = alto, para determinar los impactos y las expectativas entre el grupo de interés y la empresa y viceversa, así como también los procesos de relación existentes y la escala geográfica de las operaciones que puede ser global, regional o nacional. A continuación se presenta la tabla de identificación.

Tabla 5. Reconocimiento de los grupos de interés

Grupos de Interés	Qué 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, aplausos)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional o local)	Total
Accionista mayoritario	3	3	3	2	Local	11
Accionista minoritario	1	1	1	1	Local	4
Empleados, Trabajadores Y distribuidores	3	3	3	3	Local	12

directos						
Proveedores de materia prima (carne)	2	1	1	1	Local	5
Proveedores de especias y conservantes ILE	1	1	3	2	Local	7
Proveedores de insumos Alitecho (tripas, empaques y proteínas)	2	1	3	2	Nacional	8
Proveedores de limpieza y mantenimiento	1	1	1	1	Local	4
Clientes y consumidores	3	3	3	1	Local	10
Comunidad	1	1	2	1	Local	5
Gobierno	1	1	1	1	Local	4

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

4.2.2. Reconocimiento

Partiendo de los grupos de interés que alcanzaron puntajes más altos en la etapa de identificación, se realizó el reconocimiento de los mismos, tanto en la dimensión interna que se relaciona con sus accionistas, empleados, trabajadores de planta y distribuidores directos, como externa que comprende todos los actores de la sociedad que se relacionan con la empresa como los proveedores, la comunidad y el gobierno. En el reconocimiento se asignó valores del 1 al 3 de acuerdo al grado de responsabilidad que existe con los grupos de interés, a la influencia que tienen en la organización, a la tensión o necesidad inmediata de atención, a la dependencia directa o indirecta, a las perspectivas diversas, a la proximidad de los grupos con los que interactúa y al nivel de representación.

Tabla 6. Reconocimiento de los grupos de interés, dimensión interna

Grupo de interés identificado	Reconocimiento							
	Dimensión Interna							
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad	Representación	Total
Accionista mayoritario	3	3	3	1	1	1	1	13
Empleados Trabajadores de planta y distribuidores directos	3	3	3	3	1	3	2	18

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Tabla 7. Reconocimiento de los grupos de interés, dimensión externa

Grupo de interés identificado	Reconocimiento							
	Dimensión externa							
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad	Representación	Total
Proveedores de especias y conservantes ILE	3	2	2	2	1	3	1	14
Proveedores de Insumos ALITECHO (tripas, empaques y proteínas)	3	2	2	2	1	1	1	12
Clientes y consumidores	1	3	3	3	1	2	2	15

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

4.2.3. Priorización

A partir de la etapa de reconocimiento se procedió a la priorización, para lo cual se tomó en cuenta a los grupos de interés con más alta valoración. En esta etapa se procedió a priorizar a los grupos a través del poder, la legitimidad y la urgencia. El poder entendido como esa facultad de influir, la legitimidad que se refiere a la percepción en términos de deseabilidad y conveniencia de que las actividades que realiza la empresa son correctas y la urgencia que hace referencia al tiempo de respuesta de la organización a sus grupos de interés.

A continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 8. Priorización de los grupos de interés

GRUPO DE INTERÉS IDENTIFICADO	PRIORIDAD			
	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TOTAL
Empleados Trabajadores de planta y distribuidores directos	3	3	3	9
Clientes y consumidores	3	3	1	7
Proveedores de especias y conservantes ILE	3	3	1	7

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

4.3. Diagnóstico de los grupos de interés

4.3.1. Público interno.

Este grupo de interés está conformado por quienes laboran en INAPESA S.A., y que por lo tanto forman parte de la nómina de empleados y que están clasificados de la siguiente manera:

- 10 trabajadores de planta
- 6 empleados del área administrativa
- 8 distribuidores directos

Dando un total de 24 personas que conforman el público interno, habiéndose aplicado el cuestionario ETHOS – ADEC al 100% de este grupo de interés.

El cuestionario aplicado constó de cuatro indicadores:

- Indicador 5. Gestión participativa
- Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil
- Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial
- Indicador 8. Compromiso con la equidad de género.

El resultado al aplicar el cuestionario se lo hace constar a continuación:

Cuadro resumen

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

Tabla 9. Público interno. Indicador 5.

	Sí	No
5.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	87%	13%
5.2. La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	42%	58%
5.3. Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Respeto al individuo

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

Tabla 10. Público Interno. Indicador 6. Gestión participativa

	Sí	No
6.1. La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	50%	50%
6.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	50%	50%
6.3. La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.		100%
6.4. La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	13%	87%
6.5. 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.	58%	42%
6.6. La empresa le otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 11. Público Interno. Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

	Sí	No
7.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	17%	83%
7.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		100%
7.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	50%	50%
7.4. La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 12. Público Interno. Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género

	Sí	No
8.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		100%
8.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	8%	92%
8.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	4%	96%
8.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	42%	58%
8.5. 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.	38%	62%
8.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	30%	70%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis del resultado del grupo de interés; público interno.

De la aplicación de los indicadores a las 24 personas que conforman el público interno de INAPESA S.A., se desprende que en la gestión de participación, un alto porcentaje de empleados está de acuerdo con que los integrantes de las asociaciones de trabajadores son electos sin interferencia por parte de la empresa y que la misma no posee un programa para estimular y reconocer las sugerencias de los empleados en cuanto a mejoras internas, y un porcentaje superior a la media está de acuerdo con que la empresa no tiene políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar las preocupaciones de los trabajadores a fin de agregar nuevos aprendizajes .

Dentro del indicador de respeto al individuo se pudo determinar que la organización no tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad, tampoco mantiene convenios, programas o acuerdos especiales como apoyo a la familia de los colaboradores y no cuenta con beneficios adicionales a los establecidos por la ley en casos de embarazo. En cuanto a aspectos como promoción de campañas de salud y programas específicos para la salud de la mujer embarazada, la empresa tiene un nivel medio de cumplimiento. En lo referente al cumplimiento con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, un porcentaje levemente superior a la media opinó que la empresa prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.

Respecto del compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, un alto porcentaje de empleados refieren que no se cuenta con una política de promoción de la equidad y no discriminación racial, no existen premisas de no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de los empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales y un 50% estuvo de acuerdo en que la empresa realiza campañas de concienciación sobre la equidad y no discriminación.

En cuanto al compromiso con la promoción de la equidad de género, el total de los empleados estuvo de acuerdo en que no existe política de promoción de la equidad de género formal y que conste en código de conducta y/o valores de la empresa y en consecuencia no hay procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres. También un elevado porcentaje de empleados refirió que no existe una política que prohíba expresamente la contratación o desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva lo cual se constituye en un aspecto positivo de la empresa. En cuanto a la

valoración a la mujer y la participación femenina en los procesos decisorios de la empresa un porcentaje superior a la media manifestaron que la empresa no mantiene procedimientos que garantizan la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico.

4.3.2. Clientes.

Este grupo de interés está conformado por los clientes y consumidores de los productos de INAPESA S.A., que principalmente se encuentran ubicados en la ciudad de Loja. Para determinar una muestra se procedió de la siguiente manera: Se tomó en cuenta como consumidores de INAPESA S.A., a las familias, considerándose que la familia promedio está integrada por 4 personas, se procedió a dividir el total de la población de la ciudad de Loja para 4, y a este resultado de familias promedio se le aplicó la fórmula para obtener una muestra, como se refirió en el capítulo 2, dentro del apartado de “Muestreo”.

Dimensión social del consumo

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

Tabla 13. Clientes. Indicador 15. Política de comunicación comercial.

La empresa:	Sí	No
15.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	80%	20%
15.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	20%	80%
15.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	80%	20%
15.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable	15%	85%
15.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		100%
15.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		100%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 14. Clientes. Indicador 16. Excelencia en la atención.

	Sí	No
16.1. 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.	80%	20%
La empresa:		
16.2. 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.	75%	25%
16.3. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	75%	25%
16.4. Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	25%	75%
16.5. Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	20%	80%
16.6. Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	80%	20%
16.7. Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	75%	25%
16.8. Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	25%	75%
16.9. Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	90%	10%
16.10. Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	15%	85%
16.11. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	80%	20%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 15. Clientes. Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

La empresa:	Sí	No
17.1. Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	3%	97%
17.2. Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	10%	90%

17.3. Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	3%	97%
17.4. Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	1%	99%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
17.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	70%	30%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis de los resultado del grupo de interés; Clientes.

En cuanto a la política de comunicación comercial un alto porcentaje de clientes y consumidores respondieron que la empresa actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes, que la empresa realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios, también están de acuerdo en que la empresa no llama la atención negativamente por alteraciones de las características de sus productos. Por otro lado el porcentaje total de clientes y consumidores sostienen que la empresa en los últimos tres años no ha sido denunciada por campañas inadecuadas de comunicación, por reclamos de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno, piezas publicitarias retiradas por presiones de la sociedad civil organizada. También se destaca que en este apartado un alto porcentaje de clientes y consumidores creen que la empresa no posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infanto juvenil sea responsable.

En cuanto a la excelencia en la atención un alto porcentaje de consumidores respondieron que la empresa tiene políticas y normas de relaciones con clientes y consumidores que constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa, que la empresa ofrece servicio de atención al cliente como forma de encaminar sugerencias y reclamos, que la empresa promueve la capacitación de profesionales en atención al público en un marco ético y de respeto al consumidor, que al vender sus productos solo utiliza argumentos verdaderos, que posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario, que posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario y que la empresa posee una política de evaluación anual de reclamaciones. Por otra parte un elevado porcentaje de clientes y consumidores respondieron

que la empresa no evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa y que no implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

En cuanto al indicador de conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios, un elevado porcentaje de clientes y consumidores respondieron que la empresa no mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios, así mismo no posee sistemas internos ágiles con capacitación a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones en crisis, también están de acuerdo en que la empresa en los últimos tres años no ha sido demandada por incumplimiento de reglamentos relacionados con la salud y seguridad del cliente y no ha tenido en los últimos cinco años productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.

Así mismo un porcentaje considerable de clientes y consumidores están de acuerdo con que en la empresa existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos que ofrece la empresa.

4.3.3. Proveedores.

Después de realizado el mapeo de los grupos de interés se determinó que el proveedor más importante para INAPESA S.A., es el proveedor de condimentos naturales y especias que son elementos importantes pues le otorgan el sabor a los productos, por lo que el cuestionario se lo redireccionó a un representante de la esta empresa.

Cuadro resumen

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

Tabla 16. Proveedores. Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores.

La empresa con la que Ud. establece negocios:	Sí	No
13.1. Incluye las políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, teniendo en cuenta algún tipo de código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	100%	
13.2. Ha realizado la cancelación de contratos establecidos con Ud. porque las cláusulas de negociación no estuvieron claras o hubo alguna alteración en las mismas?.		100%
13.3. Existió algún tipo de rechazo de contratos por parte de la empresa contratante		100%

debido a que sus bienes o servicios prestados no guardaban relación con los requerimientos de la empresa.		
13.4. En la selección a Uds. como proveedores, al empresa incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión en el manejo de información proporcionada por su organización	100%	
13.5. La empresa con la que establece negociación, posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial en el manejo de sus operaciones.		100%
13.6. La empresa establece informes con las evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en las negociaciones comerciales establecidas con Uds.	100%	
13.7. Considera que la empresa estableció la contratación de Uds. ya que comprobó la existencia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	100%	
13.8. La empresa estableció algún plazo formal para que Uds. cumplan con los requerimientos y compromisos necesarios dentro del ámbito de la responsabilidad social.		100%
13.9. La empresa contratante, al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, les realizó algún tipo de visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		100%
13.10. La empresa contratante, conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos proporcionados por Uds. para su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	100%	
13.11. La empresa ha establecido con Uds. algún tipo de garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.	100%	

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 17. Proveedores. Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores.

La empresa:	Sí	No
14.1. Les consideró a Uds. como parte importante de los grupos involucrados con la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).	100%	

14.2. Considera Ud. que la empresa contratante, apoya a organizaciones que practican y promueven el comercio Justo.	100%	
14.3. Cree Ud. que la empresa, tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).	100%	
14.4. La empresa ha establecido con Uds. un plan anual de consulta de satisfacción de las operaciones realizadas.		100%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis de los resultados del grupo de interés; Proveedores.

Al analizar los resultados encontramos que en cuanto a los criterios de selección de los proveedores que la empresa incluye políticas y criterios para las buenas relaciones con los proveedores, que en la selección la empresa incluye la práctica efectiva de procesos éticos, que la empresa establece informes con las evidencias de que están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social empresarial en las negociaciones y considera que INAPESA estableció contacto con ILE porque tiene prácticas de responsabilidad social y conoce a profundidad el origen de las materias primas, además de que tiene conocimiento de sus productos garantizados, por otra parte nunca se ha realizado la cancelación de contratos por falta de claridad en la cláusulas de las negociaciones o porque los bienes o servicios prestados no guardaban relación con la empresa.

En cuanto al apoyo al desarrollo a proveedores, ILE S.A., considera que para INAPESA S.A es importante involucrar a grupos de interés de la comunidad, en este caso local, y tiene como norma el tratamiento justo con los proveedores.

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

4.4.1. Empresario- público interno.

Cuadro comparativo

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

Tabla 18. Empresario Público Interno. Indicador 5. Gestión participativa.

	GERENTE	EMPLEADOS	
		Sí	No
5.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	Si	87%	13%
5.2. La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	No	42%	58%
5.3. Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	No	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Respeto al individuo

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

Tabla 19. Empresario Público Interno. Indicador 6. Desarrollo con el compromiso infantil.

	GERENTE	Sí	No
6.1. La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	Si	50%	50%
6.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	Si	50%	50%
6.3. La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	No		100%
6.4. La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	Si	13%	87%

6.5. 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.	Si	58%	42%
6.6. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	NO	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 20. Empresario Público Interno. Cuadro Comparativo: Respeto al individuo. Indicador 7. Desarrollo con la no discriminación y promoción de la equidad racial

	GERENTE	Sí	No
7.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	No	17%	83%
7.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	No		100%
7.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	Si	50%	50%
7.4. La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agreden la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	Si	17%	83%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 21. Empresario Público Interno. Cuadro Comparativo: Respeto al individuo. Indicador 8.
Compromiso con la promoción de la equidad de género

	Gerente	Sí	No
8.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	No		100%
8.2. De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	No	8%	92%
8.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	No	4%	96%
8.4. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	Si	42%	58%
8.5. 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.	Si	38%	62%
8.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	No	30%	70%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis Empresario – Público interno.

En cuanto a los cuestionamientos que componen la Gestión participativa, se encontró que un alto porcentaje de empleados están de acuerdo con las declaraciones de la Gerente, al mencionar que todos los integrantes de las comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa y que la empresa no posee políticas, mecanismos formales o programas para oír, evaluar, acompañar, estimular y reconocer las sugerencias y críticas de los empleados que contribuyen al mejoramiento de los procesos internos.

De las interrogantes del indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil, llamó la atención el que existan aspectos en donde no coincida lo declarado por la Gerente de la empresa y lo reportado por los empleados como es el que la Gerencia manifieste que la empresa no otorga

beneficios adicionales a los establecidos por la ley en casos de embarazo y los empleados sostengan que si, también se da el caso en donde la empresaria manifiesta que la empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales y los empleados manifiestan que no; esta discrepancia en los criterios nos lleva a pensar en la posibilidad de que la información sobre estos aspectos no haya sido sociabilizada en la empresa.

En cuanto a las interrogantes planteadas en el indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, es relevante mencionar que en cuanto a la política de comunicación comercial que utiliza la empresa en donde tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan a la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales, la Gerente manifiesta que si tienen esta política y un elevado porcentaje de empleados coinciden en que no y en cuanto a que la empresa realiza campañas internas de concienciación sobre la equidad y no discriminación racial solo la mitad de los empleados estuvieron de acuerdo.

En lo que respecta al indicador 8, compromiso con la promoción de la equidad de género, hay una diferencia que sobrepasa la media, en los criterios relacionados con aspectos como las campañas internas de concienciación sobre la valoración a la mujer y una política de promoción de la equidad de género en donde la empresaria mantiene que si se dan estas campañas políticas y los empleados manifiestan que no.

En definitiva del análisis de los indicadores aplicados tanto a la empresaria como al público interno se desprende que en 12 de los 19 cuestionamientos tuvieron un elevado nivel de coincidencia, 3 de los 19 tuvieron una coincidencia parcial y 4 de los 19 tuvieron una elevada discrepancia de criterios.

4.4.2. Empresario – Clientes.

Cuadro resumen

Dimensión social del consumo

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

Tabla 22. Empresario - Clientes. Indicador 15. Política de comunicación comercial.

La empresa:	Gerente	Empleados	
		Sí	No
15.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	Si	80%	20%
15.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	No	20%	80%
15.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	Si	80%	20%
15.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable	No	15%	85%
15.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.	No		100%
15.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.	No		100%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 23. Empresario - Clientes. Cuadro Comparativo: Dimensión social de consumo. Indicador 16. Excelencia en la atención.

Indicador 16. Excelencia de la atención	Gerente	Empleados	
		Sí	No
16.1. 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.	Si	80%	20%
La empresa:			
16.2. Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra	SI	75%	25%

forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.			
16.3. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	No	75%	25%
16.4. Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	No	25%	75%
16.5. Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	No	20%	80%
16.6. Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	Si	80%	20%
16.7. Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	Si	75%	25%
16.8. Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	No	25%	75%
16.9. Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	Si	90%	10%
16.10. Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	No	15%	85%
16.11. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	Si	80%	20%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 24. Empresario - Clientes. Cuadro Comparativo: Dimensión social de consumo. Indicador 17: Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.

La empresa:	Gerente	Empleados	
		Sí	No
17.1. Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus	No	3%	97%

productos y servicios.			
17.2. Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	No	10%	90%
17.3. Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	No	3%	97%
17.4. Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	No	1%	99%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:			
17.5. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	Si	70%	30%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis comparativo empresarial - Clientes y consumidores.

Al realizar el análisis comparativo entre los resultados del cuestionario aplicado a la Gerente de INAPESA S.A., y los clientes y consumidores nos encontramos que en todos los aspectos altos porcentajes de clientes y consumidores están de acuerdo con la Gerente, las diferencias representan porcentajes que van desde el 1% (2 clientes o consumidores) al 30%, (50 clientes y consumidores), así tenemos que esta diferencia más alta la encontramos en el apartado correspondiente a la transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa, en donde el 30% de los clientes y consumidores mencionaron que no estuvieron de acuerdo. Se destaca que en aspectos en los que hubo una total coincidencia de criterios fue en que la empresa no 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 y no 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.

4.4.3. Empresario – Proveedores

Cuadro comparativo

Selección, evaluación y asociación con proveedores

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

Tabla 25. Empresario - Proveedores. Indicador 13: Selección y asociación con proveedores.

La empresa	Gerente	Empleados	
		Si	No
13.1. Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	Si	100%	
13.2. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación por contratos, conductas no éticas de estos.	No		100%
13.3. 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.	No		100%
13.4. 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.	Si	100%	
13.5. Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.	No		100%
13.6. Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.	Si	100%	
13.7. Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de responsabilidad social empresarial.	No	100%	
13.8. Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.	No		100%

13.9. Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.	No		100%
13.10. 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.	Si	100%	
13.11. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas” falsificados o frutos de robo de carga.	Si	100%	

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

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

Tabla 26. Empresario - Proveedores. Cuadro Comparativo. Selección, evaluación y asociación con proveedores. Indicador 14: Apoyo y desarrollo a proveedores.

La empresa	Gerente	Empleados	
		Sí	No
14.1. Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio, organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad, etc.)	Si	100%	
14.2. Apoya a organizaciones que practican y promueven el Comercio justo.	Si	100%	
14.3. Tiene como norma el tratamiento justo para los proveedores, privilegiando al pequeño proveedores (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de cualificación y de traspaso de tecnologías)	Si	100%	
14.4. Posee el plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.	No		100%

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

Análisis Empresario –Proveedores.

En cuanto a este apartado, al realizar una comparación entre las respuestas a los 15 cuestionamientos propuestos, encontramos una similitud en 14 de las respuestas de los 15 indicadores, habiendo discrepancia solamente respecto a que la empresa prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de responsabilidad social empresarial, a lo cual la Gerente de INAPESA S.A., respondió que no, pero el proveedor respondió que sí, aspecto que puede deberse a una falencia en la información.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE RSE

5.1. Planeación

Dentro de esta primera etapa, los elementos claves de una planificación estratégica comprenden una filosofía empresarial compuesta por la misión, la visión y los valores,

5.1.1 filosofía empresarial

La filosofía empresarial es un elemento clave en la planificación estratégica, pues su misión, visión y valores orientados hacia la responsabilidad social, permiten que las acciones y procedimientos empresariales tengan congruencia. Es importante mencionar que la reestructuración de la misión, visión y valores empresariales son de aplicación voluntaria.

5.1.1.1 Misión.

Somos una empresa en constante crecimiento e innovación, que por tradición ofrece embutidos y carnes elaborados bajo estrictas normas de calidad con una moderna infraestructura y que contribuye al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para los clientes, accionistas y sociedad, siempre fiel a nuestro compromiso de respeto y protección al medio ambiente.

5.1.1.2 Visión.

Ser en el 2020 una de las primeras empresas en el mercado austral, con presencia a nivel nacional, en producción y comercialización de embutidos y carnes de primera calidad que ofrezcan satisfacción a sus clientes y que contribuya al desarrollo sostenible, incrementando fuentes de trabajo digno, apoyando a los ganaderos de las zonas rurales, siempre fieles a nuestro compromiso con los clientes, los accionistas, la sociedad y el medioambiente, procurando una vida digna para todos.

5.1.1.3. Valores.

➤ Servicio

Somos una empresa consiente de las necesidades alimentarias de la más alta calidad, por ello nuestro compromiso principal es el servicio orientando a brindar las mejores alternativas en carnes y embutidos, brindando además a nuestros clientes y externos una atención cálida y oportuna con alta entrega de valor agregado y pro actividad.

➤ Compromiso

Nuestros compromisos esenciales son con nuestros clientes, la sociedad y el medio ambiente, trabajando en equipo, con las mejores materias primas, respetuosos del medio ambiente en todos nuestros procesos, para brindar a nuestros clientes productos de la más alta calidad.

➤ **Higiene**

Nos distinguimos por ser una empresa celosa con el cuidado y control higiénico de todas nuestras instalaciones y personal, en todos los procesos productivos, garantizando así la alta calidad sanitaria de nuestros productos.

➤ **Respeto**

La regla que orienta nuestras acciones es el respeto que unido a la responsabilidad, la honradez y la puntualidad genera un ambiente armónico en donde se enriquecen todas las relaciones, ya sea entre nuestro público interno como con nuestros socios, clientes y comunidad en general, extendiéndose el respeto al medio ambiente en donde nos desarrollamos.

5.1.2 Políticas empresariales

Política de promoción de la equidad racial y de género

- Partiendo de que nuestra gente es muy importante INAPESA SA, además de cumplir con todas las disposiciones legales vigentes, gestiona la no discriminación racial y la equidad de género a través de un trato y participación igualitaria para hombres y mujeres, cualquiera sea su raza, su etnia y color, promoviendo las mismas oportunidades de desarrollo, aplicando la igualdad de condiciones contractuales y propiciando el respeto a la mujer, consciente de que contribuimos a un buen clima laboral, a un desempeño eficiente y contribuyendo al desarrollo sostenible.

Política Ambiental

- INAPESA S.A. como empresa comprometida con el desarrollo sostenible que se apoya en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales a fin lograr un progreso económico en armonía con la sociedad y el medioambiente, cumple con todos los requisitos legales aplicables para la prevención de la contaminación y el cuidado del medioambiente y asume su compromiso de las buenas prácticas ambientales en todas nuestras operaciones, utilizando tecnología limpia y manteniéndonos en la constante búsqueda de alternativas que contribuyan a la conservación de los recursos naturales no renovables como el reciclaje y el manejo ecoeficiente de los residuos que producimos a

fin de que las generaciones futuras hereden un planeta sano y con los recursos necesarios para la vida.

Política de relacionamiento con proveedores y contratistas

- INAPESA S.A. Como empresa socialmente responsable, se compromete a trabajar con sus proveedores, aplicando criterios legales y principios éticos; capacitándolos continuamente para afianzar sus conocimientos y para fortalecer la formación de asociaciones, para lograr el desarrollo sostenible y la generación del valor para cada una de las partes.

Política de compromiso con el desarrollo infantil

- INAPESA S.A. como empresa que se preocupa por el bienestar de su público interno más allá de los límites de sus instalaciones asume el compromiso de capacitarlo continuamente sobre el desarrollo integral de los niños y adolescentes, de manera especial a los padres cuyos hijos tienen alguna limitación, contribuyendo así al mejoramiento de su calidad de vida.

Política de comunicación comercial

- INAPESA S.A. preocupada por todos sus grupos de interés mantiene una política de comunicación comercial basada en todos los requerimientos legales regulatorios, con un compromiso ético de no atentar contra la integridad y dignidad humana, sensible a los valores culturales, evitando el empleo de imágenes o símbolos que puedan ser consideraras ilegales, ofensivas, despectivas o degradantes.

5.1.3. Objetivo

El objetivo es presentar una propuesta de Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial a directivos y grupos de interés de INAPESA S.A.

5.1.4. Objetivos estratégicos

A continuación se plantearán los objetivos estratégicos en base a los grupos de interés que fueron seleccionados para el estudio y dentro de estos los que requieren propuestas específicas.

a) Objetivos estratégicos para el Público interno

Cuadro 6. Objetivos estratégicos para el público interno

Grupos de interés	Prácticas de RSE	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tiempo de ejecución
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar, la gestión participativa con el público interno. Incorporar mecanismos formales para escuchar y evaluar las preocupaciones y sugerencias del público interno a fin de mejorar los procesos internos y generar nuevos aprendizajes y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un cronograma de reuniones mensuales por áreas con el público interno. Crear un programa, a través del cual los empleados que presenten buenas ideas para mejorar los procesos o cualquier aprendizaje en la empresa, reciban un bono de reconocimiento. Incorporar un buzón de sugerencias sobre el mejoramiento de los procesos internos, para el público interno. Evaluar trimestralmente la pertinencia de las sugerencias realizadas por los empleados. 	Corto plazo
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	<ul style="list-style-type: none"> Asumir el compromiso con el desarrollo infantil a través de la sociabilización de la política de compromiso con el desarrollo infantil e implementar programas que protejan la salud de las empleadas embarazadas y/o empleados responsables con hijos discapacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilización semestral de la política de “compromiso con el desarrollo infantil “ Capacitaciones semestrales al público interno sobre el desarrollo infantil integral. Implementación de un programa para la mujer embarazada que proteja su salud. 	Corto plazo
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar las prácticas de no discriminación y promoción de la equidad racial, acorde a la Política de promoción de la equidad racial y de género 	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilizar bimestralmente la política de equidad racial y de género. Realizar una campaña interna anual sobre la concienciación de la no discriminación y de la equidad racial 	Corto plazo

	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	Incorporar las prácticas de compromiso con la promoción y la equidad de género acorde a la Política de promoción de la equidad racial y de género	<ul style="list-style-type: none"> • Sociabilizar bimestralmente la política de equidad racial y de género. • Realizar una campaña interna anual sobre la concienciación de la promoción de la equidad de género. 	Corto plazo
--	--	---	---	-------------

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

b) objetivos estratégicos para Proveedores

Cuadro 7. Objetivos estratégicos para proveedores

Grupos de interés	Prácticas de RSE	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tiempo de ejecución
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	Capacitar a los proveedores, acorde a lo establecido en la política de relacionamiento con proveedores. Seleccionar y evaluar a los proveedores de materias primas de acuerdo a los criterios de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres de capacitación trimestrales para los proveedores que se encuentran en la provincia de Loja. • Seleccionar bimestralmente a los proveedores de materia prima. • Realizar evaluaciones semanales sobre la calidad de la materia prima. 	Corto plazo
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	Crear el programa “pequeño productor ganadero” a través del cual formen alianzas los pequeños productores y tengan como comprador seguro a INAPESA SA.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar mensualmente, con el apoyo de profesionales competentes, a los proveedores de materia prima (carnes) sobre aspectos relacionados con la producción, calidad y comercialización de sus productos. • Realizar adquisiciones semanales de materias primas a productores pertenecientes al programa “ pequeño productor ganadero” 	Corto plazo

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

c) Objetivos estratégicos para consumidores y clientes

Cuadro 8. Objetivos estratégicos para clientes y consumidores

Grupos de interés	Prácticas de RSE	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tiempo de ejecución
Consumidores Y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Ejercer la política de comunicación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilizar semestralmente la política de comunicación comercial. Revisar semestralmente el cumplimiento de la política de comunicación. 	Corto plazo
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Mejorar la calidad de atención a nuestros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación semestral en relaciones humanas al personal de INAPESA. S.A. Incorporar el servicio de atención al cliente SAC y evaluar mensualmente la atención al cliente. Incorporar el servicio de reclamaciones para consumidores y evaluar las reclamaciones mensualmente. 	Corto plazo
	17 Indicador. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Crear un programa focalizado en la salud y seguridad del cliente sobre los productos de INAPESA SA.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa focalizado en la salud y seguridad del cliente. Evaluar mensualmente el cumplimiento del programa. 	Corto plazo

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

5.2. Organización

En este apartado se establecerá la estructura adecuada para propiciar un clima organizacional que favorezca la incorporación de la Responsabilidad Social, mediante el involucramiento al talento humano en la estructura organizacional de la empresa, a través del Departamento de Responsabilidad Social y a través de las prácticas socialmente responsables con los diferentes grupos de interés, que se desprenden del mismo.

5.2.1. Estructura Organizacional

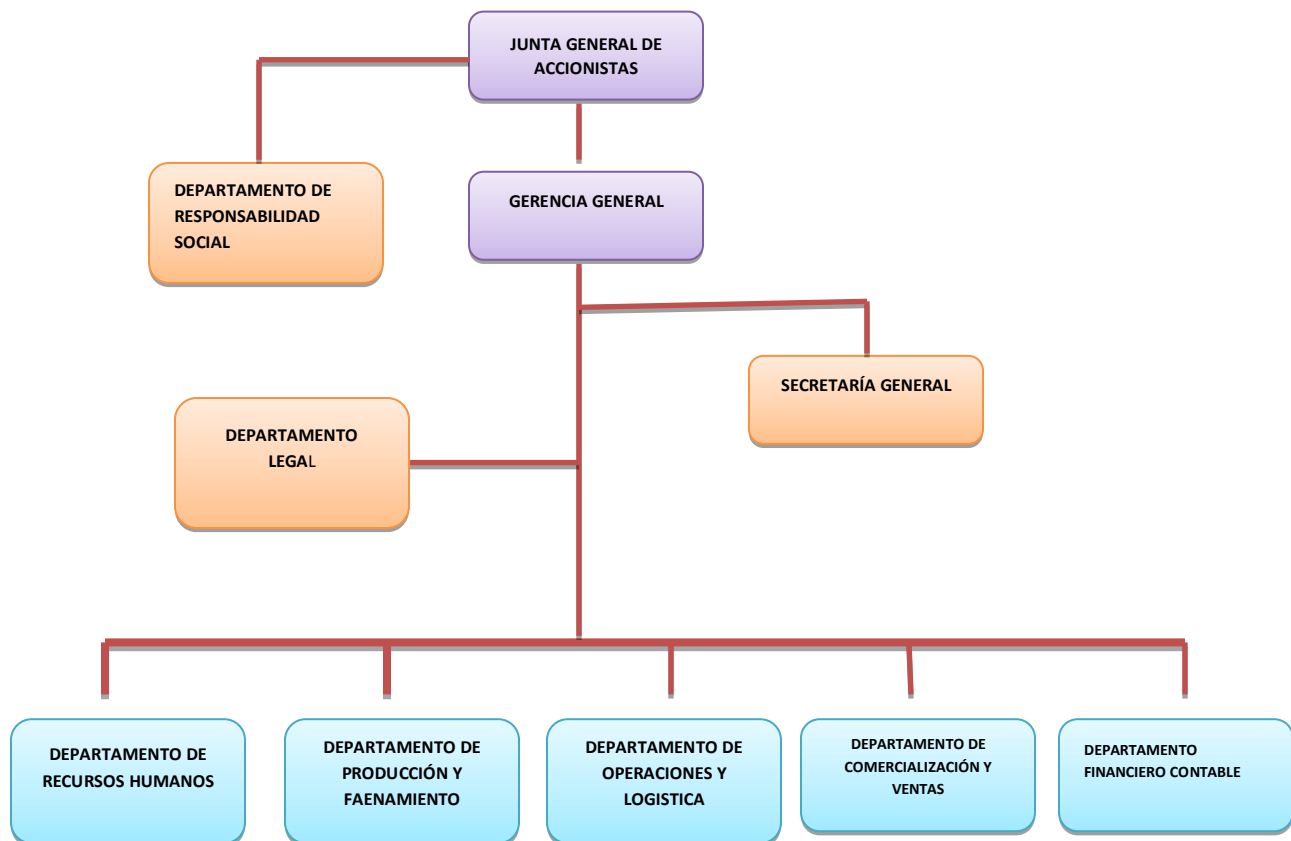


Figura 9. Estructura organizacional propuesta para INAPESA S.A

Fuente: INAPESA (2017).

Elaborado por: Cevallos, A (2017).

5.2.2. Principales funciones departamentales

Departamento de Responsabilidad Social

Este departamento, presidido por el Jefe de Responsabilidad Social será el encargado de cumplir, más allá de la normativa vigente en temas sociales y ambientales, con la integración transversal y armónica un Modelo de Gestión socialmente responsable, y entre las actividades a fin de hacer efectivo el mencionado Modelo, tenemos:

- 1.- Dialogo efectivo y permanente partiendo del nivel gerencial, con todo el público interno de la organización, con todo los grupos de interés de la dimensión externa, a fin de conocer sus expectativas, sus intereses, los impactos que la empresa les produce y a su vez detectar los impactos de estos grupos hacia la empresa de manera especial con aquellos grupos prioritarios, a fin de crear un valor compartido.
- 2.- Ser un nexo vinculante entre los diferentes departamentos que conforman la empresa, a través del cual se viabilice las prácticas de responsabilidad en toda la empresa y en su esfera de influencia.
- 3.- Aplicar el Modelo de Responsabilidad Social, diseñado para la empresa, evaluar y darle el seguimiento a través de los indicadores propuestos y otros que se integren de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 4.- Presentar resultados y comunicar la responsabilidad social a través de la publicación de una memoria o un informe de responsabilidad social anual o bianual.

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

La Responsabilidad Social, como una práctica voluntaria integrada a INAPESA SA, implica el compromiso de la empresa para asumir los impactos que se dan en la sociedad y en el medio ambiente, a raíz de sus decisiones y actividades. El compromiso de la empresa se reflejará a través de un comportamiento ético integrado en toda la empresa, que va más allá de la normativa legal vigente, para contribuir al desarrollo sostenible, teniendo como eje central a las partes interesadas.

Entre los lineamientos para establecer un clima organizacional desde el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, se cita a los grupos de interés que se priorizaron, así tenemos:

Público interno: Se atenderá a este grupo conformado por los empleados, trabajadores y distribuidores directos, a través del dialogo dinámico e interactivo, a través de la incorporación de un buzón de sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos, a través de la capacitación continua para que tengan un desempeño más eficiente y accedan a más oportunidades, de la sociabilización de las políticas de equidad racial y de género, política de desarrollo infantil y de las campañas relacionadas con estas políticas,

Proveedores: Se atenderá a este grupo relevante para la empresa a través del diálogo interactivo, de las capacitaciones y talleres que les permitirán tener materias primas de más alta calidad, convirtiéndose INAPESA SA, en un socio estratégico.

Clientes y consumidores: se atenderá a este grupo a través del cumplimiento de la política de comunicación comercial, a través del mejoramiento de atención al cliente mediante la capacitación de nuestro público interno, además se instalará una línea telefónica específica para reclamaciones de los consumidores y se mantendrá informado al cliente sobre la calidad, la seguridad y los riesgos de nuestros productos.

5.3. Dirección y ejecución

En este apartado se determinaran las políticas a adaptarse por parte de la empresa para cumplir con lo planificado y lo estipulado en INAPESA SA, para ello 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 cumplimiento de objetivos estratégicos.

Entre las decisiones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos tenemos:

- Mantener reuniones periódicas con los diferentes grupos de interés a fin de evaluar el cumplimiento del presente Modelo de Gestión de Responsabilidad Social.
- Incorporar y mantener una red de comunicación efectiva que permita el flujo de información entre los diferentes grupos de interés que sirva para la detección de

problemas, para viabilizar soluciones y tomar decisiones acertadas encaminadas hacia la Responsabilidad Social

- Sociabilizar y evaluar periódicamente el código de conducta y las políticas empresariales tendientes al mejor desempeño de la RSE.
- Incorporar programas de mejoramiento continuo tanto para el público interno como para quienes conforman la esfera de influencia de INAPESA SA.
- Presentar informes anuales o bianuales sobre la gestión de la Responsabilidad Social en la organización.

5.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Las responsabilidades de las políticas organizaciones tendrán como responsables:

- Los responsables directos serán el Jefe de responsabilidad social y la Gerente, quienes coordinaran todas las actividades con los diferentes departamentos de la empresa y con los grupos de interés externos de la organización.
- La Gerente General y el Jefe de Responsabilidad social que serán los encargados de tomar las medidas correctivas pertinentes en el caso de detectar algún incumplimiento y vigilar que no se vuelvan a repetir.
- La secretaria y los distribuidores directos, serán los responsables de establecer contacto y manejar una buena información que satisfaga a los clientes y consumidores.
- Los jefes departamentales que comunicarán y vigilarán el cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social en sus departamentos.

5.3.3. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.

- INAPESA SA, asume el compromiso de dialogar, escuchar y atender los intereses de quienes hacen el público interno de la organización, a fin de lograr el mayor desempeño en un ambiente armónico, propicio para el desarrollo humano.
- INAPESA SA, asume el compromiso de dialogar, escuchar, capacitar y atender los requerimientos de los proveedores, incluyendo su participación activa en la formación de programas que beneficien a los pequeños productores ganaderos.
- INAPESA SA, asume el compromiso con la sociedad en general y con sus clientes y consumidores de manera específica, de atender sus necesidades brindándoles productos de primera calidad, manteniéndolos informados, tomando en cuenta sus requerimientos para incorporarlos a las decisiones de la empresa.

- INAPESA SA, asume el compromiso de cuidar y proteger el medio ambiente, a través de programas de concienciación a sus diferentes grupos de interés.

5.4. Control

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante las estrategias y en el tiempo planteado, se establecerán indicadores que garanticen ese cumplimiento, así como los recursos necesarios para ese efecto.

Cuadro 9. Indicadores y objetivos estratégicos: Público Interno, proveedores y clientes y consumidores

Grupos de interés	Prácticas de RSC	Objetivos estratégicos	Indicador de medición	Definición del indicador
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar, la gestión participativa con el público interno. Incorporar mecanismos formales para escuchar y evaluar las preocupaciones y sugerencias del público interno a fin de mejorar los procesos internos y generar nuevos aprendizajes y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones mensuales por áreas con el público interno. Programa especial trimestral I para presentar ideas novedosas para mejorar los procesos o cualquier aprendizaje en la empresa Instalación de dos buzones de sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos, para el público interno. Evaluación trimestral sobre la pertinencia de las sugerencias realizadas por los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> No. Reuniones efectuadas/ No. reuniones planificadas No. De ideas novedosas /No. de ideas recibidas. No. De sugerencias pertinentes/ No. De sugerencias recibidas No. de evaluaciones realizadas/ No. de evaluaciones planificadas
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	<ul style="list-style-type: none"> Asumir el compromiso con el desarrollo infantil a través de la sociabilización de la política de compromiso con el desarrollo infantil e implementar programas que protejan la salud de las empleadas embarazadas y/o empleados responsables con hijos discapacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilización semestral de la política de “compromiso con el desarrollo infantil “ Capacitaciones semestrales sobre el desarrollo infantil integral. Implementación de un programa para la mujer embarazada que proteja su salud. 	<ul style="list-style-type: none"> No. De Política sociabilizada/ No. De política planificada. No. Capacitaciones realizadas/ No. Capacitaciones planificadas. Programa elaborado/programa planificado.
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar las prácticas de no discriminación y promoción de la equidad racial, acorde a la Política de promoción de la equidad racial y de género 	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilización bimestral de la política de equidad racial y de género. Campaña interna anual sobre la concienciación de la no discriminación y de la equidad racial 	<ul style="list-style-type: none"> No. de sociabilización de política de equidad racial y de género/ No. De sociabilizaciones planificadas. No. De campaña interna efectuada/ No. De campaña interna planificada.

	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar las prácticas de compromiso con la promoción y la equidad de género acorde a la Política de promoción de la equidad racial y de género 	<ul style="list-style-type: none"> Sociabilizar bimestralmente la política de equidad racial y de género. Realizar una campaña interna anual sobre la concienciación de la promoción de la equidad de género 	<ul style="list-style-type: none"> No. de sociabilización de política de equidad racial y de género/ No. de sociabilizaciones planificadas. No. de campaña interna efectuada/ No. de campaña interna planificada.
--	--	---	--	---

Grupos de Interés	Prácticas de RSE	Objetivos estratégicos	Indicador de medición	Definición del indicador
Proveedores.	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los proveedores, acorde a lo establecido en la política de relacionamiento con proveedores. Seleccionar y evaluar a los proveedores de materias primas de acuerdo a los criterios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de capacitación trimestrales para los proveedores que se encuentran en la provincia de Loja. Selección bimestral de proveedores de materia prima. Evaluaciones semanales sobre la calidad de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> No. de talleres de capacitación efectuados/ No. De talleres de capacitación planificados. No. de selecciones efectuadas/ No. de selecciones planificadas. No. de evaluaciones de materia prima efectuadas/ No. De evaluaciones de materia prima planificadas.
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Crear el programa “pequeño productor ganadero” a través del cual formen alianzas los pequeños productores y tengan como comprador seguro a INAPESA SA. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones mensuales a proveedores sobre materia prima, producción, calidad y comercialización de sus productos. Adquisiciones semanales de materias primas a productores pertenecientes al programa “ pequeño productor ganadero” 	<ul style="list-style-type: none"> No. de capacitaciones mensuales a proveedores/ No. de capacitaciones planificadas. No. De adquisiciones efectuadas/ No. de adquisiciones programadas.

Grupos de interés	Prácticas de RSE	Objetivos estratégicos	Indicador de medición	Definición del indicador
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	Ejercer la política de comunicación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociabilización semestral de la política de comunicación comercial. • Revisión semestral del cumplimiento de la política de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De sociabilizaciones efectuadas/ No. De sociabilizaciones programadas. • No. De revisiones efectuadas/ No. De revisiones planificadas.
	Indicador 16. Excelencia de la atención	Mejorar la calidad de atención a nuestros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación semestral en relaciones humanas al personal de INAPESA S.A. • Incorporar el servicio de atención al cliente SAC y evaluar mensualmente la atención al cliente. • Incorporar el servicio de reclamaciones para consumidores y evaluar las reclamaciones mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De capacitaciones efectuadas/ No. De capacitaciones programadas. • No. De Servicio de atención al cliente efectuado/ No. De servicio al cliente planificado. • No. De reclamaciones evaluadas/ No. De reclamaciones recibidas.
	17 Indicador. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Crear un programa focalizado en la salud y seguridad del cliente sobre los productos de INAPESA SA.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un programa focalizado en la salud y seguridad del cliente. • Evaluar mensualmente el cumplimiento del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. De programas implementado/ No. De programas planificados. • No. De evaluaciones efectuadas/ No. De evaluaciones planificadas.

Elaborado por: Cevallos, A (2017)

CONCLUSIONES

- La Responsabilidad Social Empresarial, dadas las exigencias actuales, debe ser parte esencial de todas las organizaciones, posibilitando que estas asuman los impactos de sus actividades y decisiones a nivel social y medio ambiental y contribuyan positivamente al desarrollo sostenible del Ecuador y el mundo.
- Del diagnóstico realizado se concluye que la empresa no realiza prácticas de responsabilidad social, limitándose al cumplimiento de la normativa legal vigente, debido a que se encuentra en reconstrucción después de haber atravesado por una etapa de crisis económica; sin embargo sus funcionarios han mostrado interés y disposición por incorporar un modelo de responsabilidad social que permita la sostenibilidad generando valor tanto para sus grupos de interés como para la empresa.
- Realizado el mapeo de los grupos de interés se llegaron a priorizar tres grupos que son: el público interno, los proveedores y los clientes y consumidores, lo que permitió elaborar una propuesta de un modelo de gestión socialmente responsable, quedando a disposición de los directivos de INAPESA S.A., su aplicación.
- El Modelo de Gestión propuesto para INAPESA S.A., toma en consideración los aspectos económico, social y medioambiental, así como también las expectativas y necesidades de sus grupos de interés priorizados, sobre las que se basan los objetivos estratégicos planteados a fin de implementar la Responsabilidad Social, de manera eficaz.

RECOMENDACIONES

- Si bien la adopción de la Responsabilidad Social es de carácter voluntario para las organizaciones, hoy en día las empresas responden a las exigencias de la sociedad incorporando a su accionar prácticas de responsabilidad social que les permiten ser sostenibles, por lo que se recomienda a los funcionarios de INAPESA S.A. incorporar la presente Propuesta de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social que ha sido especialmente diseñado para la empresa.
- Para una eficaz implementación de la Responsabilidad Social en la empresa es relevante el que exista un departamento de responsabilidad social el cual sea conducido por el jefe de responsabilidad social, el cual coordinará acciones con todos los niveles de la empresa, por lo que se recomienda la incorporación del mencionado departamento en INAPESA S.A.
- Actualmente los grupos priorizados de INAPESA S.A., son: Público interno, proveedores y consumidores, sin embargo se recomienda mantener un diálogo constante con los diferentes grupos de interés a través del cual se conozcan sus expectativas y que a su vez conozcan las expectativas de la organización, a fin de establecer compromisos mutuos cuyo cumplimiento sea evaluado periódicamente y teniendo presente que éstos grupos pueden variar con el tiempo
- Es importante que la empresa se adhiera a organismos que promueven la Responsabilidad Social, por ejemplo el Pacto Mundial, el Instituto ETHOS, en el Ecuador el CERES, los cuales le brindaran lineamientos adicionales para incorporar la Responsabilidad Social.
- Se recomienda que las prácticas de responsabilidad social, sean transparentadas por la empresa a través de la elaboración y publicación de memorias o informes de sostenibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accountability. (Noviembre de 2011). *AA1000*. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SEsenespanol.pdf>
- Acuña , A. (19 de abril de 2012). *La Gestión de los stakeholders* . Recuperado el 04 de abril de 2017, de Análisis de los diferentes modelos : http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf
- Caballero , G., García , J., & Quintás, M. (2007, Vol.13, No. 2). La importancia de los stakeholders de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Empresa*, 13-32 .
- Cajiga. (s.f de 2006). *CEMEFI*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de Centro Mexicano para la Filantropía: cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Campos , F., & Lombao , T. (2015). *La Responsabilidad Social en la gestión empresarial* . Loja: EDILOJA.
- Comisión Europea . (2001). *Libro verde* . Recuperado el 26 de marzo de 2017, de Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas : http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf
- Eumed.net . (s.f. de 2017). *Enciclopedia virtual* . Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Forética . (s.f de 2009). *Diálogo con los grupos de interés*. Recuperado el 03 de abril de 2017, de http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf
- Forética . (s.f de 2011). *La Gestión de los grupos de interes (stakeholders) en las organizaciones* . Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Freeman . (1984). *La Teoría de los stakeholders o grupos de interés* . Recuperado el 04 de abril de 2017, de http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf
- GRI. (sf. de 2013). *Fundación Once*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-y-Fundacion-ONCE-La-Discapacidad-en-las-Memorias-de-Sostenibilidad.pdf>
- GRI, Fundación ONCE;. (s.f. de 2013). *La discapacidad en las memorias de sostenibilidad* . Recuperado el 14 de mayo de 2016 , de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-y-Fundacion-ONCE-La-Discapacidad-en-las-Memorias-de-Sostenibilidad.pdf>
- Guerras , & Navas . (2007). *La Dirección esetratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thompson-Civitas .

- Heim, S. (26 de marzo de 2013). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Marco de las nuevas políticas públicas*. Recuperado el 01 de abril de 2017 , de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.852/te.852.pdf>
- Heim, S. (26 de marzo de 2013). *Memoria Académica*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de La Responsabilidad Social empresarial en el marco de las nuevas políticas públicas: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.852/te.852.pdf>
- INAPESA, S.A. . (s.f de 2017). *INAPESA, S.A.* Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www.inapesa.com.ec/#>
- INAPESA, S.A. (2017). *Catálogo de productos* . Loja .
- Instituto Ethos. (s.f.).
- Instituto Ethos . (2005). Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://www.upch.edu.pe/rector/durs/images/Biblio/HerramientasRSU/HerramientasGestion/indicadoresrseethos.pdf>
- Instituto Ethos . (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Corporativa* . Recuperado el 20 de abril de 2017, de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_indicadores_ethos.pdf
- Instituto ETHOS . (sf de 2011). *Indicadores ETHOS de RSE* . Recuperado el 15 de julio de 2016 , de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Instituto Ethos . (s.f de 2011). *Instituto Ethos* . Recuperado el 01 de abril de 2017, de de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Instituto ETHOS, 2005 . (s.f.). *Indicadores ETHOS de RSE* . Obtenido de <http://www.upch.edu.pe/rector/durs/images/Biblio/HerramientasRSU/HerramientasGestion/indicadoresrseethos.pdf>
- Lassaga , G. (2016). *Modelos de gestión socialmente responsables* . Loja: Ediloja.
- Lavado, J. A. (05 de noviembre de 2013). *Diario Responsable*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de La RSE dos caras de la misma moneda: <http://diarioresponsable.com/opinion/16857-gri-g4-ique-es-importante-y-ipara-quien-materialidad-y-grupos-de-interes-dos-caras-de-una-misma-moneda>
- Martínez Cabrera . (s.f. de 1987). *El Método Inductivo* . Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://eprints.uanl.mx/5599/1/1080071376.PDF>
- Navarro. (2015). *Modelo de Gestión de Responsabilidad Social en ESMENA (pdf)*. Recuperado el 08 de abril de 2017

- OIT. (2012). *Helpdesk de la OIT*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de La OIT y la RSE:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- Pérez , & Merino. (s.f de 2008). *Definición del método inductivo*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de
<http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Portal: Directorio de Compañías. (2017). *Directorio de Compañías* . Recuperado el 07 de mayo de 2017, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?SM=query&search=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27EMPRESAS%20ECUADOR-2016%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27Vista%20de%20info>
- Raufflet , E., Lozano , J., Barrera , E., & García de la Torre , C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México, D.F.: Pearson Educación .
- Raufflet, E., Lozano , J. F., & García de la torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial (Primera Edición ed.)* . México: Person.
- Ruiz, J. (2013). *Diseño de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Pyme Constructora Araucana*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/10192/1/7709579.2013.pdf>
- SRI . (2017). *SRI*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Strandberg, L. (2010). *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 .
- Terzolo , M. (sf. de 2014). *Aplicación de la Teoría de los grupos de interés en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata* . Recuperado el 03 de abril de 2017, de
<http://nulan.mdp.edu.ar/2074/1/terzolo.2014.pdf>
- Valarezo González , K. (2015). *Identificación y relacionamiento con los grupos de interés - Texto Guía* . Loja : EDILOJA .
- Valarezo, K. (2015). *Identificación de los grupos de interés* . Loja: Ediloja.
- Vilanova, & Dinarés . (enero de 2009). *Gestión de la responsabilidad social en las Pymes*. Recuperado el 07 de abril de 2017, de Modelo de indicadores RSE en las Pymes - Manual de uso:
http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf
- Viteri, J., & Jácome . (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Gestión Empresarial*. Universidad Tecnológica Equinoccial . *Eidos, 4to Número, marzo-agosto.*,
<https://www.ute.edu.ec/posgrados/eidos4/art-13.html>.

ANEXOS

**Anexo 1: Cuadros de apoyo al Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de
INAPESA S.A**

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

• **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 responsabilidad social empresarial	14.29%	
1.3. en la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa	14.29%	
1.4. la misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente		14.29%
1.5. La empresa dispone de códigos de ética o conductas 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	14.29%	
TOTAL	71.42%	28.58%

Relaciones transparentes con la sociedad

• **Indicador 2: Relaciones con la competencia**

La empresa	Sí	No
2.1. 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%	
2.2. 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%
2.3. 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%
2.4. Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales respecto de sus competidores		16.67%

2.5.En los últimos 3 años, ha sido denunciada por algún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.		16.67%
2.6-En los últimos 3 años ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales / judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		16.67%
TOTAL	16.67%	83.33%

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

La empresa	Sí	No
3.1. Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	50%	
3.2. Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de las partes interesadas.	50%	
TOTAL	100%	

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

La empresa	Sí	No
4.1. Las informaciones sobre la situación económica – financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	25%	
4.2. Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros		25%
4.3. La empresa expone datos sobre aspectos económico – financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía internet		25%
4.4. Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica	25%	
TOTAL	50%	50%

2. PUBLICO INTERNO

Diálogo y participación

- **Indicador 5: Gestión participativa**

La empresa	Sí	No
5.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa	33.33%	
5.2. 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%
5.3. La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de procesos internos.		33.33%
TOTAL	33.33%	66.67%

Respeto al individuo

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

La empresa	Sí	No
6.1. Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada	16.67%	
6.2. Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra la gripe)	16.67%	
6.3. Tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que garantice participar de los hijos en forma adecuada		16.67%
6.4. Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	16.67%	
6.5. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	16.67%	
6.6. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo		16.67%
TOTAL	66.66%	33.34%

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

La empresa	Sí	No
7.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		25%
7.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		25%
7.3. La empresa realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	25%	
7.4. La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de los empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	25%	
TOTAL	50%	50%

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

La empresa	Sí	No
8.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		16.67%
8.2. 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.		16.67%
8.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		16.67%
8.4. Realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración a la mujer.	16.67%	
8.5. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	16.67%	
8.6. La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.		16.67%
TOTAL	33.33%	66.67%

3. MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las futuras generaciones

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

La empresa	Sí	No
9.1. Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	16.67%	
9.2. Tiene una persona responsable por el Área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas		16.67%
9.3. Participa en comités/ consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.	16.67%	
9.4. Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados.		16.67%
9.5. Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)	16.67%	
9.6. Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generados por los productos y/o servicios de la propia empresa.	16.67%	
<i>TOTAL</i>	66.67%	33.33%

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

La empresa	Sí	No
10.1. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y energía.		50%
10.2. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)		50%
<i>TOTAL</i>		100%

Gerenciamiento del Impacto ambiental

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

La empresa	Sí	No
11.1. Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		50%
11.2. Realiza o ha realizado estudios para medir el de sus procesos	50%	
<i>TOTAL</i>	50%	50%

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

La empresa	Sí	No
12.1. Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable		16.67%
12.2. Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio	16.67%	
La empresa posee un sistema de monitoreo para:		
12.3. El aumento de la eficiencia energética	16.67%	
12.4. La reducción del consumo de agua	16.67%	
12.5. La reducción de generación de residuos sólidos		16.67%
12.6. La reducción de emisiones de CO2 y otros gases del efecto invernadero en la atmosfera.		16.67%
<i>TOTAL</i>	50%	50%

4. PROVEEDORES

Selección, evaluación y asociación con proveedores

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

La empresa	Sí	No
13.1. Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa.	9.09%	
13.2. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación por contratos, conductas no éticas de estos.		9.09%
13.3. Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectas.		9.09%
13.4. Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores) incluye como	9.09%	

critorio 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.		
13.5. Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.		9.09%
13.6. Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.	9.09%	
13.7. Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de responsabilidad social empresarial.		9.09%
13.8. Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.		9.09%
13.9. Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		9.09%
13.10. Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.	9.09%	
13.11. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "piratas" falsificados o frutos de robo de carga.	9.09%	
TOTAL	45.46%	54.54%

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

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

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

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

La empresa	Sí	No
15.1. Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a 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.	16.67%	
15.2. Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio, etc.).		16.67%
15.3. Realiza un análisis previo de las piezas publicadas para verificar la coherencia con sus valores y principios.	16.67%	
15.4. Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable.		16.67%
15.5. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		16.67%
15.6. Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		16.67%
TOTAL	33.33%	66.67%

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

La empresa	Sí	No
16.1. La política y las normas de relaciones con los clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	9.09%	
16.2. Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios	9.09%	
16.3. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	9.09%	
16.4. Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer		9.09%

fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.		
16.5. Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisiones de la empresa.		9.09%
16.6. Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	9.09%	
16.7. Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	9.09%	
16.8. Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.		9.09%
16.9. Provee informaciones del cliente a terceros solo mediante su autorización	9.09%	
16.10. Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.		9.09%
16.11. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	9.09%	
TOTAL	63.64%	36.36%

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

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

6. COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

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

La empresa	Sí	No
18.1. Reconoce la comunidad que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.	7.14%	
18.2. Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno, contempladas en su código de conducta y/o declaraciones de valores.	7.14%	
18.3. Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.		7.14%
18.4. Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)	7.14%	
18.5. Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible el mayor número de personas del lugar, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.		7.14%
18.6. Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico en que está presente.	7.14%	
18.7. Concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimientos y prácticas tradicionales de la comunidad en la que actúa.		7.14%
18.8. Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad.		7.14%
18.9. En caso de que actúe en regiones que lindan con comunidades y reservas indígenas, la empresa posee políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas tradicionales de las poblaciones nativas.		7.14%
En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:		
18.10. Exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual, etc.)	7.14%	
18.11. Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos.		7.14%
18.12. Interferencia en sistemas de comunicación.		7.14%
18.13. Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades /		7.14%

instalaciones		
18.14. Otros motivos		7.14%
TOTAL	35.6%	64.4 %

Acción Social

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

La empresa	Sí	No
19.1. Incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.	16.67%	
19.2. Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones.		16.67%
19.3. Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social.		16.67%
19.4. Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo.		16.67%
19.5. Optimiza el impacto de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos.	16.67%	
19.6. Tiene procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño.		16.67%
<i>TOTAL</i>	33.34	66.66%

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia política

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

La empresa	Sí	No
20.1. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura.		33.33%
20.2. 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.		33.33%
20.3. Desarrolla actividades eventuales de capacitación, para sus empleados, enfocadas en la educación cívica, abordando derechos y deberes.		33.33%
<i>TOTAL</i>		100 %

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

La empresa	Sí	No
21.1. La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.		33.33%
21.2. Prevé medidas punitivas a los colaboradores y empleados involucrados en el favorecimiento a agentes del poder público.		33.33%
La empresa, sus directivos y/o colaboradores:		
21.3. Han sido mencionados en la prensa en estos últimos cinco años bajo sospecha de haber participado en algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos.		33.33%
TOTAL		100%

Liderazgo social

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

La empresa	Sí	No
22.1. Interactúa activamente con ejes institucionales de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejoría de la cualificación de la mano de obra del sector en el que actúa.		25%
22.2. Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación tecnología, interactuando activamente con la comunidad científica	25%	
22.3. Promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país/ mercado/ empresariado / sociedad.	25%	
22.4. Ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias, secundarias y se colabora con su equipamiento.	25%	
TOTAL	75%	25%

- Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales

La empresa	Sí	No
23.1. Adopta o desarrolla alianza con organismos públicos con los objetivos de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, la salud y/o infraestructura, erradicar el trabajo infantil y/o el trabajo forzado, incentivar la generación de renta y/o de empleo, promover seguridad alimentaria etc.	33.33%	
23.2. Patrocina programas públicos o privados con becas escolares.		33.33%
23.3. 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.	33.33%	
TOTAL	66.67%	33.33%