



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

**La responsabilidad social un modelo de gestión que aporta al
desarrollo sostenible: Estudio de caso Nestlé Ecuador, 2015.**

AUTORA: Tufiño Herdoíza, Mariana Elizabeth

DIRECTORA: Ordóñez Cuenca, Jessica Andrea

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2019



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

2019

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora

Jessica Andrea Ordóñez Cuenca

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **La responsabilidad social un modelo de gestión que aporta al desarrollo sostenible: Estudio de caso Nestlé Ecuador 2015**, realizado por **Tufiño Herdoíza, Mariana Elizabeth**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2019

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Tufiño Herdoíza, Mariana Elizabeth** declaro ser autora del presente trabajo de titulación: La responsabilidad social un modelo de gestión que aporta al desarrollo sostenible: Estudio de caso Nestlé Ecuador 2015, de la Titulación Maestría en Gestión y Desarrollo Social, siendo la Doctora Jessica Ordóñez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, 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: Tufiño Herdoíza, Mariana Elizabeth

Cédula: **1714481965**

DEDICATORIA

A David Borja, mi amado hijo, la expresión más sublime de amor que he conocido, nuestra conexión es el amor infinito y eterno.

A Carlos Borja, mi compañero de vida, juntos hemos descubierto la magia de ser padres y seguimos descifrando el misterio de la vida.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por entregarme los conocimientos y los valores éticos para una formación profesional integral.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Jessica Ordóñez por su guía y disposición para ayudarme a culminar mi maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL	5
1.1. Enfoques de la responsabilidad social y los fundamentos para una empresas responsable y sostenible	6
1.2. Pensamiento sistémico de la responsabilidad social y su potencial de cambio social	13
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1. Planteamiento del problema	20
2.2. Justificación	21
2.3. Objetivo general.....	21
2.3.1. Objetivos específicos.....	21
2.4. Enfoque metodológico	22
2.5. Diseño de la investigación	22
2.6. Formulación de la hipótesis y variables de estudio	24
2.7. Técnicas y recolección de datos	24
2.7.1. Análisis documental.....	24
2.7.2. Observación.	24
2.7.3. Sondeos de opinión.....	25
CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	26
3.1. Ética y principios de la responsabilidad social	27

3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible	30
3.3. Los Derechos Humanos en la empresa y el Pacto Global	32
3.4. Análisis de normas de gestión y estándares de la responsabilidad social empresarial	34
3.4.1. Modelo European Foundation for Quality Management.	35
3.4.2. Social Accountability 8000 (SA8000).	35
3.4.3. Modelo de Gestión de la Empresa Familiarmente Responsable (EFR1000)...	36
3.4.4. Norma ISO 26000 de responsabilidad social.	37
3.4.5. Sistema de gestión de responsabilidad social empresarial.	39
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO DE NESTLÉ ECUADOR	41
4.1. Modelo de responsabilidad social de Nestlé Ecuador.	42
4.2. Creando valor compartido con los agricultores cacaoteros.....	49
4.2.1. Estrategias de inclusión económica y social.	50
4.2.2. Análisis sobre la creación de valor compartido en la cadena de valor de cacao	52
4.3. Educando para aportar al mejoramiento de los hábitos de alimentación de la niñez	53
4.3.1. Procesos de gestión..	56
4.3.1.1. Planificación.....	56
4.3.1.2. Interlocución.....	61
4.3.1.3. Seguimiento y evaluación.	63
4.3.1.4. Gestión de recursos humanos.	66
4.3.1.5. Gestión de la información.	66
4.3.1.6. Gestión de los intercambios, las relaciones y las redes.	66
4.3.1.7. Gestión de la Estructuración... ..	67
4.3.1.8. Gestión del aprendizaje.	68
4.3.2. Resultados del programa.....	69
4.3.2.1. Evaluación dirigida a docentes.	70
4.3.2.2. Evaluación dirigida a niños.	71
4.3.2.3. Evaluación Plan de Alimentación Saludable de las instituciones educativas	73
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible.....	9
Figura 2. Marco de referencia de valor sostenible.....	12
Figura 3. Triángulo virtuoso del desarrollo sostenible.....	28
Figura 4. Proceso clave del sistema de gestión SA8000.....	36
Figura 5. Procesos clave del sistema de gestión EFR 1000.....	37
Figura 6. Procesos clave del sistema de gestión ISO 26000.....	38
Figura 7. Sistema de gestión de responsabilidad social.....	40
Figura 8. Conexión entre ventaja competitiva y los problemas sociales.....	43
Figura 9. Pirámide de Creación de Valor Compartido de Nestlé.....	44
Figura 10. Modelo Creación de Valor Compartido de Nestlé.....	47
Figura 11. Ciclo de gestión de un programa de responsabilidad social.....	48
Figura 12. Creación de Valor Compartido, Plan Cacao de Nestlé.....	50
Figura 13. Ejes del Plan Cacao para la creación de valor compartido.....	51
Figura 14. Proceso de empoderamiento.....	63
Figura 15. Gestión de estructuración, Programa Nestlé Niños Saludables.....	67
Figura 16. Evaluación de los conocimientos a docentes de la provincia de Guayas y Pichincha, previos y posteriores a la intervención del Programa Nestlé Niños Saludables 2015.....	71
Figura 17. Evaluación de los conocimientos a niños de la provincia de Guayas y Pichincha, previos y posteriores a la intervención del Programa Nestlé Niños Saludables 2015.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial.....	8
Tabla 2. Compromisos de Nestlé con la sociedad.....	46
Tabla 3. Datos de identificación del Programa Nestlé Niños Saludables.....	55-56
Tabla 4. Marco Lógico.....	57-60
Tabla 5. Plan de Alimentación Saludable.....	64-65
Tabla 6. Modelo educativo del Programa Nestlé Niños Saludables.....	69
Tabla 7. Indicadores Plan de Alimentación Saludable.....	75-76
Tabla 8. Cumplimiento de actividades del Plan de Alimentación Saludable.....	76

RESUMEN

La presente investigación plantea los conceptos estratégicos y las herramientas metodológicas para que la responsabilidad social empresarial (RSE) pueda ser implementada como un modelo de gestión que contribuya al desarrollo sostenible tanto de la empresa como de la sociedad.

Se aplica el pensamiento sistémico a la RSE proporcionando los elementos necesarios para que las empresas conciban el sistema completo en el cual se desenvuelven. Esta visión multiplica las posibilidades para impulsar el desarrollo sostenible. Se revisan los enfoques de la responsabilidad social y los fundamentos de una empresa responsable y sostenible.

Se analiza la relevancia del comportamiento ético de las empresas y la importancia de crear la estrategia de RSE sobre la base de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para aportar a un orden mundial más equitativo y ambientalmente viable, tomando en cuenta los principales estándares de RSE.

Se estudia el caso del modelo de negocios de Creación de Valor Compartido a través de programas de negocios inclusivos y sociales que pueden generar valor para la empresa y la sociedad en su conjunto.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social empresarial, Creación de Valor Compartido, programas RSE.

ABSTRACT

This thesis presents strategic concepts and methodological tools so that corporate social responsibility (CSR) can be implemented as a management model that contributes to the sustainable development of both the company and society.

Systemic thinking is applied at CSR, providing the necessary elements for companies to conceive the complete system in which they operate. This vision multiplies the possibilities to promote the sustainable development. This study reviews the approaches of social responsibility and the fundamentals of a responsible and sustainable business.

The relevance of the ethical behavior of the companies and the importance of creating the CSR strategy based on the Sustainable Development Goals is analyzed, in order to contribute to a more equitable and environmentally viable world order, taking into account the main CSR standards.

The case of Creating Shared Value business model is studied through inclusive business and social programs that could create value for business and society as a whole.

KEYWORDS: Corporate social responsibility, Creating Shared Value, CSR programs.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea los conceptos estratégicos y las herramientas metodológicas para que la responsabilidad social empresarial (RSE) se transforme en un modelo de gestión que contribuya al desarrollo sostenible.

El actual momento histórico de crisis económica, deterioro ambiental y complejas problemáticas sociales demanda la participación activa de todos los sectores de la sociedad: organizaciones públicas, privadas y sociedad civil. En este contexto, la empresa privada tiene un rol protagónico para aportar con soluciones que influyan en el progreso económico y social.

Esta investigación pretende aportar con la aplicación del pensamiento sistémico a la RSE proporcionando los elementos necesarios para que las empresas conciban el sistema completo en el cual se desenvuelven. Esta visión multiplica las posibilidades para que las empresas no solo perduren, sino que al mismo tiempo impulsen el desarrollo de la sociedad.

Se presentan los enfoques de la responsabilidad social, los cuales han ido evolucionando desde acciones filantrópicas hasta la integración de la RSE en la estrategia de negocios para gestionar los impactos de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad.

Los fundamentos de una empresa responsable y sostenible comprenden aspectos que buscan poner a las empresas en una posición activa y propositiva frente al desarrollo sostenible, superando la mentalidad de que la RSE son acciones de ayuda social que implican recursos y no traen beneficios tangibles para la empresa.

Se analiza la relevancia sobre el comportamiento ético empresarial, su rol en el cumplimiento de los derechos humanos, la consideración de los principios del Pacto Global y la alineación de las iniciativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para aportar a la agenda global 2030; tomando en cuenta los principales estándares de RSE.

Esta investigación se realizó con la combinación de diversos métodos de investigación científica, mediante los cuales se logró fundamentar los resultados de esta tesis. En el capítulo 2 se describe en detalle el diseño metodológico, métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Mediante la investigación sobre el marco conceptual de la responsabilidad social y el análisis del caso de estudio del modelo de RSE de Nestlé Ecuador se sustenta esta tesis: “La responsabilidad social empresarial es un eficaz instrumento, teórico y práctico, para la generación de valor para la empresa y la sociedad.

Entre los principales resultados de esta investigación constan:

- El marco conceptual y las herramientas sobre la responsabilidad social han evolucionado para establecer conexiones más efectivas entre la empresa y la sociedad. Sin embargo, los sistemas de gestión de RSE han de ser adaptados a la realidad de cada empresa, tomando en cuenta variables como su contexto, sus grupos de interés, el giro de negocio, su cadena de valor e impactos.
- Nestlé ha hecho de la Creación de Valor Compartido, planteado por Michael Porter, su modelo de responsabilidad social, implantando una estrategia transversal en la compañía que se refleja en compromisos específicos con la sociedad y se hacen operativos con programas que buscan crear valor para la empresa, sociedad y planeta.
- La modificación del esquema de compra del Plan Cacao de Nestlé, por la comprensión de los beneficios de la creación de valor compartido, dieron lugar un modelo inclusivo, vinculando a pequeños y medianos agricultores a su cadena de valor que está ayudando a mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales y la empresa obtiene ventajas competitivas.
- Las empresas que empleen procesos de gestión social para la implementación de programas de responsabilidad social tienen altas probabilidades de crear valor para las comunidades. Este es el caso del Programa Niños Saludables de Nestlé, el manejo técnico de esta iniciativa le ha permitido contribuir con el mejoramiento de las condiciones sociales de las comunidades educativas.
- El diálogo con los grupos de interés, por parte de las empresas, es pieza fundamental para desarrollar una visión sistémica que aporte con soluciones innovadoras y sostenibles. Este diálogo social abre las puertas de las empresas para ampliar la comprensión sobre las necesidades sociales y problemáticas ambientales como oportunidades para crear valores compartidos.

Si bien es cierto, en los últimos años, se ha presentado un auge de la responsabilidad social, todavía su marco conceptual y su gestión refleja serias deficiencias como por ejemplo: existe una confusión con actividades filantrópicas; los programas sociales y ambientales están dispersos; los directivos lo asumen como un costo y no como una inversión a largo plazo; falta de herramientas para medir el impacto de la gestión y no se identifican adecuadamente las áreas estratégicas en la cadena de valor. Los esfuerzos de las empresas son generalmente fragmentarios, reactivos y mal integrados en la misión de la compañía, sus planes empresariales y las relaciones con sus grupos de interés.

Este estudio cumple con su cometido al configurar los fundamentos teóricos y prácticos para que las empresas puedan adoptar la RSE e implementen herramientas eficientes para su ejecución generando valor para la compañía y valor social para los diferentes *stakeholders* con quienes interactúan en su actividad empresarial.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL

1.1. Enfoques de la responsabilidad social y los fundamentos para una empresas responsable y sostenible

La presente investigación se fundamenta en las siguientes teorías y enfoques sobre la responsabilidad social y los elementos que configuran a una empresa responsable y sostenible para contar con el marco conceptual que oriente este estudio.

El concepto y práctica de la responsabilidad social está en proceso permanente de estructuración, en la medida que las organizaciones entienden el rol de las empresas en el desarrollo sostenible de las sociedades y comprueben la efectividad de los impactos positivos en su entorno.

En un inicio la responsabilidad social estuvo vinculada con acciones filantrópicas, aportaciones económicas a fundaciones, actuaciones aisladas fuera de las operaciones de la empresa. Estas concepciones perduran todavía y muchas empresas confunden la labor social con la responsabilidad social, sin aplicar los principios de la responsabilidad social en su propia gestión empresarial.

Evidentemente, un tipo de ayuda social o ambiental que implique, la simple aportación económica, significa; igual que el sabio proverbio chino dar pescado a la persona hambrienta cuando lo procedente es enseñar a pescar. Este tipo de actuaciones no son sostenibles, puesto que para la empresa representará un gasto, no se abordan las causas de las problemáticas sino los síntomas y en la mayoría de los casos la “cura” resulta peor que la enfermedad.

Necesariamente, para que la responsabilidad social incida en el desarrollo sostenible generando valor para sí misma, sus grupos de interés y el entorno ambiental, debe estar integrada a la estrategia comercial de la empresa y atravesar a toda la organización.

La responsabilidad social comprende un análisis profundo de la cadena de valor de la empresa para identificar aquellas oportunidades de mejora relacionadas con el cumplimiento de los Derechos Humanos, creación de condiciones comerciales justas, sistemas de gestión ambiental y todos los aspectos que inciden en cuestiones de sostenibilidad tanto en la cadena de valor como en la propia gestión de la empresa.

La norma ISO 26000 define la responsabilidad como “la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la Sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, *stakeholders*; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea

consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones (ISO, 2016).”

Así por ejemplo, si la empresa se dedica a la producción de alimentos, no solo dirigirá sus esfuerzos a que los procesos de elaboración cumplan con los estándares de calidad y derechos laborales; sino también que los proveedores que abastecen las materias primas apliquen un tipo de agricultura sostenible, sin trabajo infantil, en condiciones justas de trabajo y empleen prácticas respetuosas con el medio ambiente.

De igual manera, si una empresa depende del agua para la elaboración de sus productos, no basta con ejecutar un sistema de gestión ambiental para el ahorro del agua en su fábrica. Es necesario desarrollar una visión sistémica para visualizar el impacto que las operaciones de la empresa tienen no solo en el presente y en las comunidades aledañas, sino en el futuro. En este caso, la gestión de la responsabilidad social comprende la implementación de programas de preservación y regeneración de las cuencas hídricas, reforestación masiva con árboles nativos, trabajo conjunto con las comunidades para cuidar el recurso hídrico.

Estas acciones van más allá de la empresa y trasciende su interés particular para abordar la problemática de manera sistémica, lógicamente todos ganan, la empresa garantiza su abastecimiento de agua a largo plazo y las comunidades cuentan con un entorno saludable del cual dependen para su sobrevivencia.

“Así, es posible distinguir dos posturas en relación con la Responsabilidad Social Empresarial. La primera es aquella que se basa en realizar acciones de filantropía con la intención de mejorar la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado. La segunda es la que se presenta de una forma integral, en la cual las preocupaciones sociales, expresadas por los diferentes grupos de interés, se encuentran integradas a los diversos aspectos que conforman la actividad de la empresa, como el modelo de negocios, la estrategia, la visión, los bienes o servicios que ofrece, entre otros. Asimismo, y como una forma de dar respuesta a tales preocupaciones sociales, se promueve la creación de sinergias diferentes” (Raufflet, Portales, García, Lozano, & Barrera, 2017, pág. 9).

Estas dos visiones sobre la RSE se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial.

CATEGORÍA	ENFOQUE	RESPONSABILIDADES	ARGUMENTO
CARITATIVA O FILANTRÓPICA	ECONÓMICO Milton Friedman, 1970	Maximización del beneficio de los accionistas	Bienestar general
	AUTOINTERÉS Robert Ackerman, 1976	Estrategias de apoyo social y donativos	Ayuda a la comunidad, mejor imagen y visibilidad
	PRIORIDADES Achive Carrol, 1979	Obligaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas	La solidez financiera es la base del aporte social
	PAPEL SOCIAL Peter Drucker, 1986	Ofrecer bienes y servicios, empleo e impuestos	Cumplir su rol en la sociedad
INTEGRAL Y OPERATIVA	GRUPOS DE INTERÉS Eduard Freeman, 1983	Responder a todas las personas o grupos que son afectados o podrían verse afectados por las actividades de la empresa	Disminución de riesgos, mejores relaciones
	LEGITIMIDAD Adela Cortina, 1997	Obligación moral con todos los implicados en los procesos	Licencia para operar, aceptación social
	DESARROLLO SOSTENIBLE Hart, Elkington, 1997; Savall y Zardet, 2004	Responder a las expectativas sociales y a los retos globales	Supervivencia de la empresa y de la sociedad
	ESTRATÉGICO Porter y Krammer, 2006	Reducir el impacto en la cadena de valor	Diferenciación y ventajas competitivas, menor impacto

Fuente: (Raufflet, Portales, García, Lozano, & Barrera, 2017, pág. 9).

Elaborado por: (Raufflet, Portales, García, Lozano, & Barrera).

La gestión de la responsabilidad social debe fundamentarse sobre bases sólidas, a partir de las cuales se “erijan” sistemas, procesos, procedimientos, estructuras y acciones que generen un mutuo beneficio entre las empresas, sus grupos de interés y el planeta.

Estos fundamentos para una empresa responsable y sostenible son apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor compartido. (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 28).

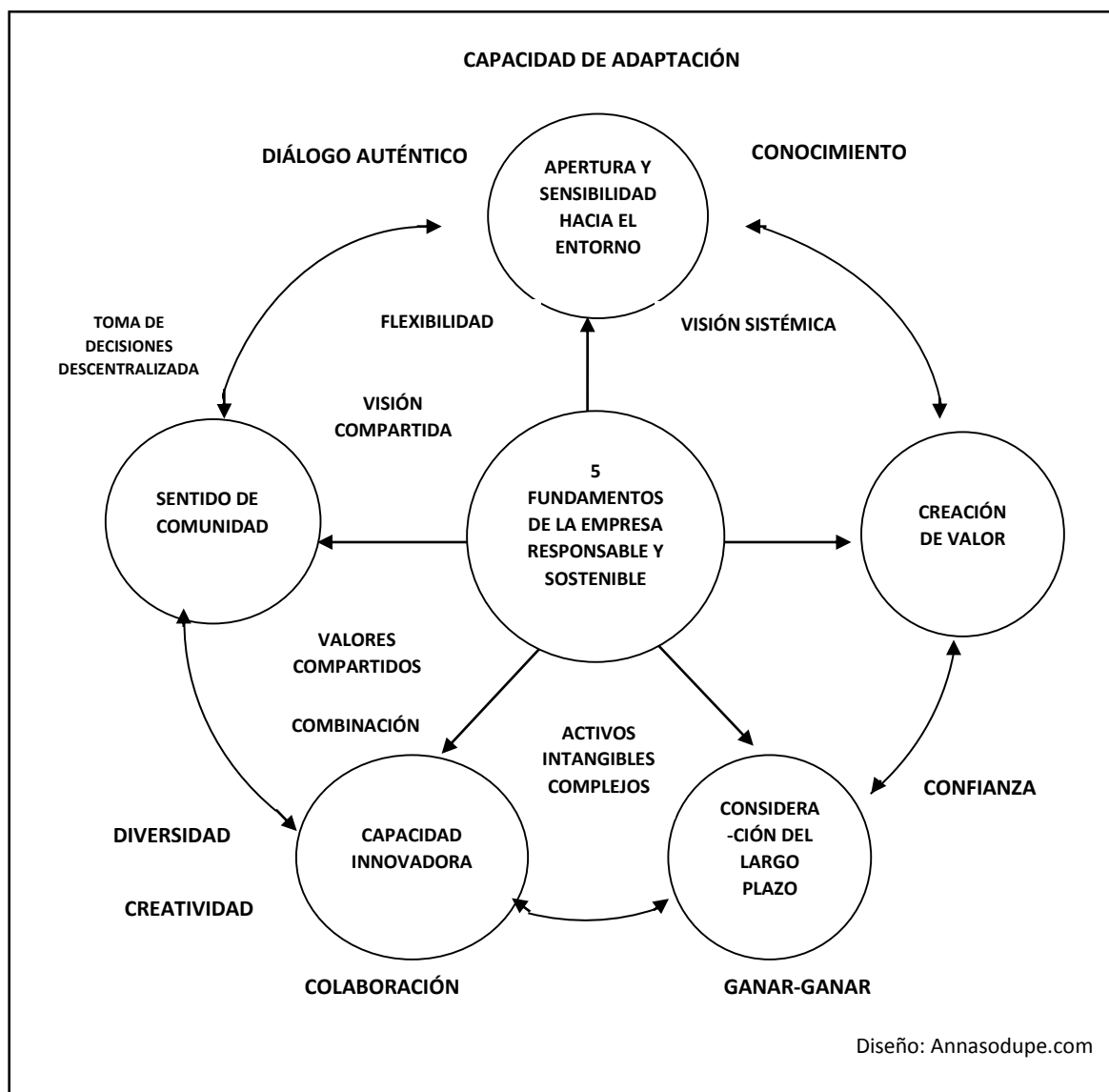


Figura 1. Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

Fuente: (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008).

Elaborado por: (Olcese, Rodríguez & Alfaro).

La apertura y sensibilidad hacia el entorno se logra dialogando con los grupos de interés, no solo escuchando y entendiendo sus necesidades, sino también sus aspiraciones, con la finalidad de construir los puentes que conecten las diversas realidades con una mirada

sistémica y flexible sobre las formas de abordar los desafíos en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

El sentido de comunidad está relacionado con la superación de la idea que la empresa es una máquina en donde los colaboradores tienen que limitarse a cumplir una función específica sin necesidad de pensar. Esta visión mecanicista debe dejarse atrás porque quienes conforman una empresa son seres humanos, por lo tanto, es un ser vivo en constante evolución, innovación y reinención.

Para crear y fortalecer el sentido de comunidad es preciso que las organizaciones adquieran una visión y valores compartidos, según lo expone Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*.

La visión compartida representa “el norte” de la empresa, la idea inspiradora que orienta las actuaciones de los colaboradores y los motiva a dar lo mejor de sí mismos. Cuando no existe o no está clara esta visión, se pierde la “razón de ser”, por ello es importante fortalecer constantemente la visión de la empresa, el sentido de grupo o comunidad, el hecho de tener aspiraciones comunes, modos de entender el desarrollo sostenible; esta acumulación de experiencias, conocimientos y conductas configuran la cultura corporativa de la empresa.

Los seres humanos poseen valores y en la medida en que se pueda actuar conforme a ellos persiste un sentimiento de realización y coherencia con estos principios. Las empresas han de generar aquellas condiciones para compartir y poner en práctica estos valores para que las decisiones de sus colaboradores estén en consonancia con los mismos. Estos valores deben ser comunicados constantemente, para que se los interioricen, y en consecuencia guíen naturalmente un comportamiento ético, responsable y coherente.

La capacidad innovadora es una de las características que posibilita la perdurabilidad de la empresa en el tiempo y una herramienta de adaptación y respuesta a los cambios económicos, sociales y ambientales que enfrentamos.

El conocimiento basado en redes complejas aporta con ventajas para la innovación, como la reducción de riesgos, tales como:

- Son menos imitables, por tener claras curvas de desarrollo y aprendizaje.
- Son menos apropiables, es decir, son difíciles de conseguir en el mercado porque en su construcción participan diversidad de personas y equipos.
- Por el involucramiento de los grupos de interés en el desarrollo de productos, servicios, soluciones, etc.; existe mayor probabilidad de aceptación social de dichos productos.

En cuanto al aumento de beneficios:

- Generan confianza creciente.
- Tienen un crecimiento potencial indefinido e ilimitado.
- Su uso no produce desgaste.
- Las innovaciones más radicales no provienen solo de la empresa sino de su relación con sus grupos de interés no tradicionales como personas en situación de vulnerabilidad, sectores marginados, comunidades con culturas diferentes, etc. (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 24).

La consideración del largo plazo implica un aprendizaje y des-aprendizaje para dar valor aquellos aspectos que permitirán construir una empresa sostenible, no de la noche a la mañana; sino a través de cambios culturales que den lugar a una nueva forma de pensamiento. Al igual que la relación de un ser vivo con el ecosistema, resulta difícil imaginar que la supervivencia de uno afecte negativamente al otro. Al contrario, el equilibrio se presenta cuando existe la premisa ganar-ganar; similar a la relación de una empresa con sus grupos de interés y el entorno, todas las partes deben funcionar por un beneficio conjunto.

La creación de valor compartido es el último de los fundamentos de la empresa responsable, parte de una concepción de generar valor económico, social y ambiental tanto para la empresa como sus grupos de interés. Este pensamiento contradice la noción tradicional, en el cual valor se enfoca en sus accionistas y el capital económico. Pero, precisamente el momento histórico actual demanda un cambio en los modelos mentales y la concepción antigua de la empresa no tiene lugar en el nuevo orden mundial.

El marco de referencia de valor sostenible desarrollado por Hart y Milstein, establece los vínculos ente el mundo empresarial y la sostenibilidad, de un modo que permite entender el valor tangible para que las empresas se comprometan con la sostenibilidad. En los siguientes párrafos se analizan los cuatro impulsores de este modelo, interpretado por Peter Senge. (Senge, 2009, pág. 127).

El primer impulsor es la contaminación ambiental, en el cual las empresas pueden crear valor a través de la adopción de tecnologías limpia, sistemas de gestión ambiental, implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales, disminución de materiales contaminantes, entre otras iniciativas.

En el segundo grupo están las organizaciones de la sociedad civil, que en los últimos años han tenido un papel clave, en denunciar malas prácticas y ejercer presión en las empresas sobre su gestión social y ambiental. La sociedad civil va ganando espacios para vigilar las actuaciones de la empresa y demandar, en el caso que es necesario, a los gobiernos regulaciones que normen el comportamiento de las empresas. La oportunidad radica en que

las empresas que están llevando adelante actuaciones en el ámbito social y ambiental tienen un impacto positivo en su reputación y licencia para operar.

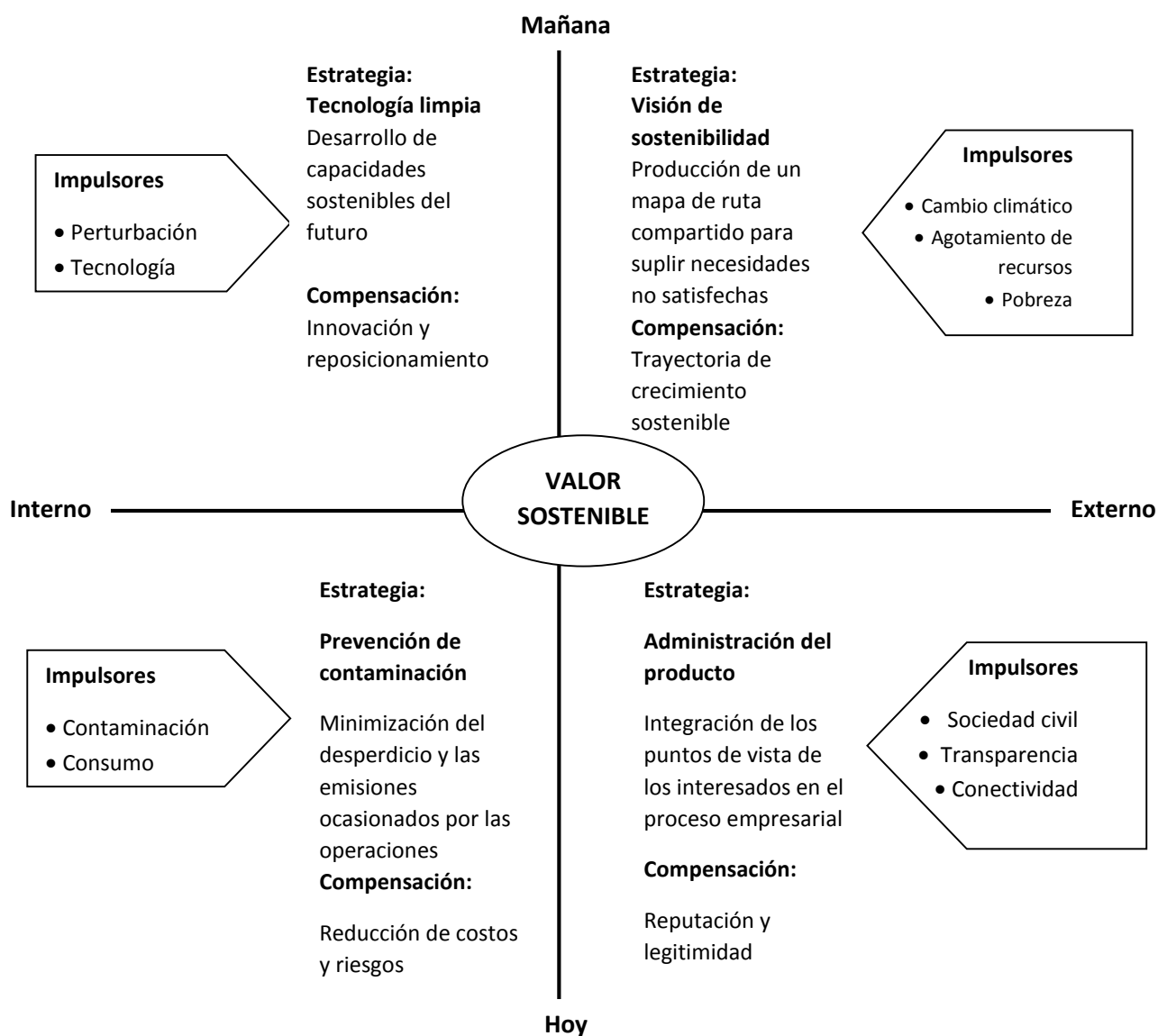


Figura 2. Marco de referencia de valor sostenible.

Fuente: (Senge, 2009, pág. 127).

Elaborado por: (Hart & Milstein).

Elaborado por:

La tercera fuerza incluye tecnologías emergentes sostenibles cuya característica principal es ser disruptivas. Las nuevas tecnologías están cambiando los modos de producción y de desarrollo del mundo actual. Las empresas pueden tomar ventaja de estos avances y ejecutar estrategias de innovación que aporte a la empresa y el entorno.

En el cuarto cuadrante constan problemas globales, tales como el agotamiento de los recursos, el deterioro de los ecosistemas y el cambio climático que están relacionados con la pobreza y la inequidad social. Las empresas tienen un impulsor para encontrar nuevas formas

de hacer negocio que permitan la sostenibilidad. El reto consiste en promover el desarrollo social y la creación de riqueza a escala masiva (Senge, 2009, pág. 129) .

La sostenibilidad global es compleja y las soluciones que partan de las empresas han de considerar en toda su estrategia los impulsores que generen valor sostenible; resulta iluso pensar que a partir de actividades corporativas aisladas se puede solucionar los profundos problemas de sostenibilidad.

El objetivo es crear valor bajo la premisa ganar-ganar, tanto para la empresa como para sus grupos de interés, el paradigma de la empresa que ganaba beneficios exclusivamente para los accionistas supone una concepción que no tiene cabida. Las empresas impactan, sea positiva o negativamente, en la sociedad y el medio ambiente; hoy por hoy deben gestionar sus impactos buscando beneficios para todos sus grupos de interés.

Los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible, que se analizaron, son condiciones básicas para lograr resultados positivos; no obstante no son suficientes. Es necesario que las empresas interioricen los valores que permitan desarrollar estos fundamentos e incorporarlos a su gobierno, políticas, estrategia, procesos y sistemas (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 28).

La Creación de Valor Compartido es multidimensional y está articulada a la responsabilidad social y la sostenibilidad; a través de la filosofía de que todo lo que haga una empresa al entorno social y ambiental, va a impactar en su propia operación. En este sentido, lo que importa es aportar a que el sistema en su conjunto se mantenga saludable y regenerativo.

En el capítulo 3 se destalla el concepto de Creación de Valor Compartido desarrollado por Michael Porter y Mark Kramer, enfoque teórico-académico sobre el que se basa el estudio de caso de la empresa Nestlé.

1.2. Pensamiento sistémico de la responsabilidad social y su potencial de cambio social

El pensamiento sistémico aplicado a la responsabilidad social empresarial permitirá que las organizaciones implementen soluciones de fondo a la gestión económica, social y ambiental; aportando con cambios sustanciales a las problemáticas sociales, de contaminación ambiental y falta de acceso a una mejor calidad de vida a los grupos vulnerables. La ausencia de una visión integral de los sistemas dentro de los cuales las empresas funcionan ha conducido a adoptar medidas paliatorias sin afectar directamente las causas que las ocasiona; generando acciones aisladas y sin contribuir al bienestar global de los sistemas.

La comprensión de las empresas sobre los impactos que tienen sus operaciones en la sociedad y el medio ambiente da lugar a estrategias y acciones innovadoras que inciden en

procesos transformadores de la realidad con la finalidad de adoptar modelos de desarrollo sostenibles. Dicha comprensión parte de una profunda valoración de la vida misma, en el amplio sentido de su significado, en cuanto a los seres humanos, sus relaciones y vivencias y, la preocupación por dejar un planeta saludable para las futuras generaciones.

Se puede mencionar las megatendencias en sostenibilidad para establecer el marco dentro del cual las empresas deben pensar sus estrategias, sus planes de acción y su nuevo rol en un mundo con cambios profundos. Ramiro Restrepo (2012) puntualiza estas tendencias globales:

1. *Cambio climático.* Eje central de las demás tendencias. Las predicciones ocasionadas por el cambio climático varían entre un 1% y un 5% anual del PIB mundial.
2. *Energía y combustibles.* El pico en la producción de petróleo, que hará con la creciente demanda una crisis recurrente de precios y escasez.
3. *Escasez de recursos.* El crecimiento poblacional, más el ascenso económico y de consumo de los países emergentes, ejercerá una gran presión por encontrar sustitutos, reciclar y hacer cada vez más con menos.
4. *Escasez de agua.* Se ha pronosticado que para el año 2030, la demanda global de agua dulce excederá el suministro en un 40%.
5. *Crecimiento poblacional.* Se calcula que existirán 8.4 millones de seres humanos para el año 2032, en un escenario moderado, con lo que la presión por alimentos, agua, energía y materiales sufrirá un incremento dramático.
6. *Riqueza y distribución.* La clase media sufrirá un incremento entre el 172% hacia el 2030, con lo que la demanda de bienes básicos y de consumo se incrementará notablemente.
7. *Urbanización de la población.* En el 2030, todas las regiones en desarrollo tendrán la mayoría de su población en ciudades; por consiguiente, existirá una sobredemanda por servicios, infraestructura, fuentes de trabajo, movilidad, etc.
8. *Seguridad alimentaria.* Producto de todas las presiones (crecimiento y urbanización de la población, escasez de agua, deforestación, etc.) se prevé un crecimiento en los precios de los alimentos entre el 70 y 90% para el 2030, con todas las consecuencias sociales y políticas asociadas.
9. *Declive de los ecosistemas.* La pérdida de la diversidad y degradación de los ecosistemas, no solo actuará como presión de precios al alza, sino que hará más vulnerable la salud humana y la agricultura frente a la expansión de plagas.
10. *Deforestación.* Se pronostica un decrecimiento de las actuales áreas forestales del orden de un 13% entre 2005 y 2030, la mayor parte en Asia y Latinoamérica,

con las consecuencias vinculadas con seguridad alimentaria, calentamiento global, escasez de agua, etc. (Restrepo, 2012)

Sin lugar a dudas, las causas de estas tendencias globales son múltiples y complejas, se podría afirmar que el modelo de desarrollo economicista imperante ha desatado un consumismo excesivamente materialista con una visión de corto plazo cuyas consecuencias se están evidenciado de manera contundente.

Las complejas problemáticas ambientales, la inequidad social y la falta de oportunidades para el desarrollo pleno de las personas se deben a causas estructurales en un sistema con serias deficiencias en donde impera el pensamiento reduccionista tratando estas problemáticas de manera separada cuando están íntimamente relacionadas unas con otras.

La compleja situación que enfrenta la humanidad demandan en las organizaciones la capacidad para reconocer el contexto en el cual están inmersos, identificar oportunidades estableciendo las conexiones entre las partes y el todo.

Las empresas suelen diseñar e implementar programas de responsabilidad social sin considerar la dinámica social en la cual están insertas, la complejidad de su cadena de valor, las necesidades de sus grupos de interés, el contexto político que incide en sus actividades, por mencionar algunas variables. Desde este punto de vista, las empresas han de realizar un análisis del sistema más grande gestionando sus impactos sosteniblemente.

Los principios de un conocimiento pertinente planteados por el antropólogo Edgar Morin (2009) se aplican al aprendizaje que las organizaciones deben emprender en la gestión de la responsabilidad social para que sus acciones logren impactos sostenibles y se ubiquen en la situación económica, social y ambiental global.

Es necesario colocar las informaciones y los elementos en su contexto para que adquieran sentido. Claude Batien (2009) citado en Morin (2009) “la evolución cognitiva no se dirige hacia la elaboración de conocimientos cada vez más abstractos, sino, por el contrario, hacia su contextualización”. La contextualización es una condición esencial de la eficacia, es decir, del funcionamiento cognitivo (Morin, 2009, pág. 36).

Con este enfoque sistémico, las empresas tienen la posibilidad de comprender holísticamente el sistema dentro del cual funcionan gestionando sus impactos de manera integral y en permanente interacción con su entorno porque entienden que una acción responsable tiene consecuencias positivas en la sociedad.

Al contrario, cuando las empresas actúan con una visión fragmentaria y tienen la creencia que no están vinculadas con su contexto, generalmente sus prácticas conllevan impactos negativos o resultados a corto plazo porque no se actúa sobre la salud del sistema en general.

El pensamiento sistémico implica el entendimiento que todos formamos parte de este planeta, lo que hagamos al medio ambiente y a la sociedad, afectará inexorablemente a cada habitante de la tierra. Esta cosmovisión está presente en las culturas ancestrales americanas, quienes entendieron la interconexión del ser humano con otros seres vivos, con la naturaleza y el cosmos. Una de las más bellas declaraciones sobre la comprensión de que todo está en todo se expresa en la carta del Jefe Seattle al presidente de Estados Unidos, en uno de sus párrafos menciona:

“Todo lo que le ocurra a la tierra, les ocurrirá a los hijos de la tierra. Si los hombres escupen en el suelo, están escupiendo en sí mismos.

Esto es lo que sabemos: la tierra no pertenece al hombre; es el hombre el que pertenece a la tierra. Esto es lo que sabemos: todas las cosas están relacionadas como la sangre que une una familia. Hay una unión en todo.

Lo que ocurra con la tierra recaerá sobre los hijos de la tierra. El hombre no tejó el tejido de la vida; él es simplemente uno de sus hilos. Todo lo que hiciere al tejido, lo hará a sí mismo” (Seattle, 2016).

Desde esta perspectiva, un paso fundamental que las empresas han de considerar es el análisis de su entorno para establecer las estrategias necesarias que aportarán con el mejor funcionamiento del sistema. El análisis detallado de la cadena de valor, el diálogo social con los grupos de interés para entender sus necesidades, la adopción de procesos de producción que generen un mínimo impacto ambiental, la innovación de productos tomando en cuenta los requerimientos de sus consumidores, la ejecución de programas de responsabilidad social con metodologías efectivas para el cambio social, son entre otras, acciones para que las empresas actúen de manera sistémica.

Otro aspecto a considerar es la colaboración entre diversos sectores públicos, privados y sociedad civil. Resulta imposible imaginar que las soluciones a la compleja problemática ambiental, social y económica pueden darse desde un solo sector.

El trabajo colaborativo entre diferentes sectores es vital para enfrentar los temas sustanciales de la sostenibilidad; las empresas pueden brindar recursos económicos; las ONG experticia sobre el funcionamiento de la sociedad y capacidad para articular a los actores adecuados; la

academia posee redes de investigación; los gobiernos cuentan con la rectoría de las políticas públicas y poder regulatorio. Desde esta perspectiva, cuando la mayor cantidad de actores participan en la solución de una problemática, sin lugar a dudas los resultados son de alto impacto y sostenibles en el tiempo.

Un ejemplo de colaboración a través de las fronteras se registró en 2005 cuando *World Wildlife Fund (WWF)*, organización mundial para la conservación del medio ambiente y, Coca Cola firmaron un acuerdo de cooperación para preservar las fuentes hídricas de la India y China. Los directivos de Coca Cola comprendieron que si no trabajaban para ayudar a los sistemas generativos y regenerativos donde nace el agua, simplemente su negocio no tenía futuro y WWF rompió los prejuicios frente a las transnacionales y entendió el valor de trabajar conjuntamente por el bienestar de las comunidades locales (Senge, 2009, pág. 82).

El componente de innovación dentro de las empresas y las organizaciones es un aspecto fundamental para concebir nuevos modelos empresariales y organizaciones, nuevos procesos de fabricación y comercialización, nuevas maneras de relacionamiento con sus grupos de interés dando lugar a la viabilidad económica, inclusión social y protección del medio ambiente. De esta manera, se está garantizando, por un lado, un entorno en donde las operaciones de las empresas tienen futuro y por otro, se busca cooperar por el desarrollo de la sociedad.

La humanidad comparte un destino común y vital a través del lugar que habita, el planeta tierra. Actualmente este delicado equilibrio está en riesgo, por un modelo de desarrollo que ha privilegiado el consumismo y materialismo y la sobrevaloración de los objetivos económicos a costa del medio ambiente y la inequidad social.

El fracaso de las concepciones e implementaciones del desarrollo en las décadas pasadas, proporcionan el claro indicador de sus equivocaciones y vacíos metodológicos. El nuevo paradigma para el desarrollo se empezó a gestar en diferentes organizaciones sociales, instituciones públicas y organismos internacionales.

En 1990 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) planteó una nueva concepción del desarrollo humano, en el que se establece que el crecimiento económico es un elemento necesario, pero no suficiente para garantizar el bienestar de las personas, puesto que no logra satisfacer por sí solo las necesidades de los seres humanos. Por esta razón se introdujeron consideraciones de equidad social, sostenibilidad, identidad cultural, derechos humanos y empoderamiento. Un tipo de desarrollo por, para y con la gente (PNUD, 2016, pág. VII).

El pensamiento de la responsabilidad social se resume en la sabia filosofía africana conocida con la palabra Ubuntu que significa “yo soy porque nosotros somos”, constituye una convicción ética sudafricana que resalta la lealtad de las personas y las relaciones entre éstas. Esta cosmovisión nace del dicho popular de los nativos africanos “umuntu nigumuntu nagamuntu” que en idioma zulú significa que “una persona es una persona a causa de los demás” (Inspiringforaction, 2016).

La filosofía Ubuntu es profunda y se relaciona con la responsabilidad social porque parte de la creencia que toda la humanidad está conectada y cada persona es lo que es porque todos somos.

“Una persona con ubuntu es abierta y está disponible para los demás, respalda a los demás, no se siente amenazado cuando otros son capaces y son buenos en algo, porque está seguro de sí mismo ya que sabe que pertenece a una gran totalidad, que se decrece cuando otras personas son humilladas o menospreciadas, cuando otros son torturados u oprimidos”.

Desmond Tutu citado en UBUNTU (UBUNTU, 2016).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

El surgimiento de la responsabilidad social como una práctica de carácter filantrópico desligado del giro de negocios de las empresas cuya principal motivación radicaba en lograr una imagen positiva en los *stakeholders*, de alguna manera, fue constituyendo en la comunidad empresarial la idea que la responsabilidad social son actividades puntuales de ayuda social, tienen un costo alto, representan acciones secundarias por lo tanto su realización dependerá de los intereses del contexto en el cual se desarrollen.

Esta concepción ha conformado que la responsabilidad social sea asumida como una moda, en la cual insertarse, para tener la aprobación de los grupos de interés y mejorar la reputación mediante acciones específicas de ayuda social o conservación ambiental.

Estas prácticas configuraron en la opinión pública, una percepción negativa respecto a la aplicación de la responsabilidad social por parte de las empresas; asociándolas con un lavado de imagen o “green washing”, que en muchos casos “maquilla” una realidad sin aportar soluciones de fondo para las diversas problemáticas. La falta de coherencia entre el discurso y la práctica generó desconfianza en la sociedad sobre la gestión de las empresas en materia de RSE.

Aun cuando en la última década, el debate sobre la responsabilidad social buscó elaborar herramientas de gestión que estén, cada vez, más integradas a la estrategia de negocios; su aplicación deja grandes interrogantes sobre la efectividad de la responsabilidad social para generar valor no solo para los grupos de interés sino también para la empresa, de tal modo que sea sostenible su ejecución.

Al interno de las empresas es frecuente que los equipos encargados de gestionar la responsabilidad social, se enfrenten con la falta de visión por parte del comité de dirección sobre la importancia de la responsabilidad social para construir nuevos modelos de negocios, administrar las cadenas de valor desde una perspectiva social y ambiental, implementar los programas de RSE técnicamente, abrir el diálogo social con los grupos de interés para construir con una visión sistémica que dé lugar a respuestas innovadoras al exigente momento histórico que enfrenta la humanidad. Sin el apoyo por parte del alta de dirección es, relativamente, muy poco lo que puedan gestionar los equipos de RSE.

También se presentan casos en los cuales, los equipos de RSE tienen el respaldo del comité de dirección, pero no cuentan con las herramientas para una implementación efectiva, existe poco manejo técnico de los programas, no se capitalizan las necesidades sociales como oportunidades de negocio, no se presentan capacidades para entablar alianzas principalmente con el sector público.

2.2. Justificación

El presente trabajo de investigación pretende aportar con un marco conceptual de la RSE; las herramientas disponibles para aplicarlas de acuerdo al contexto, necesidades de sus grupos de interés, giro de negocio, sistema de gestión de RSE.

Se enfoca la responsabilidad social empresarial como una estrategia para reconocer oportunidades sociales que le permitan mejorar su entorno de la mano de las comunidades y al mismo tiempo obtener su licencia de operar y/o resultados económicos. Esta doble obtención de resultados es sin dudas un objetivo que aporta al desarrollo sostenible.

A través del caso de estudio de Nestlé sobre su estrategia de Creación de Valor Compartido se busca ilustrar la manera de ejecutar la inclusión económica y social de los agricultores cacaoteros vinculados a su cadena de valor.

Por otra parte, se analiza los procesos de gestión del Programa Nestlé Niños Saludables demostrando la efectividad de estas herramientas para lograr cambios conductuales en la adopción de hábitos de alimentación y estilos de vida saludable.

2.3. Objetivo general

Analizar la responsabilidad social como modelo de gestión empresarial que aporta al desarrollo sostenible con la finalidad de identificar la posibilidad de generación de valor tanto para la empresa como la sociedad; mediante el caso de estudio de Nestlé Ecuador.

2.3.1. Objetivos específicos.

- Estudiar el marco conceptual de la RSE, los fundamentos de una empresa responsable y sostenible, el comportamiento ético empresarial para establecer las conexiones entre empresa y sociedad.
- Investigar los principales estándares de RSE y proponer un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial que considere la estrategia de creación de valor compartido tanto para la empresa como para la sociedad.
- Analizar el modelo de responsabilidad social de Nestlé Ecuador y las estrategias de inclusión económica y social del Plan Cacao identificando la creación de valor compartido tanto para la empresa como para los agricultores cacaoteros.
- Sistematizar y analizar los procesos de gestión del Programa Niños Saludables de Nestlé identificando su eficacia en los cambios sociales propuestos para la población infantil en la adopción de hábitos de alimentación y estilos de vida saludable.

2.4. Enfoque metodológico

Esta investigación se realizó con la combinación de diversos métodos de investigación científica, mediante los cuales se logró fundamentar los resultados de esta tesis. A continuación, se describen los métodos utilizados:

Método cualitativo cuyo principal objetivo es comprender la realidad que se investiga. En este trabajo se busca explicar si la responsabilidad social es una estrategia y herramienta eficaz, desde el punto de vista teórico y práctico, para generar valor para la empresa y los grupos sociales a quienes están dirigidos los programas de RSE.

En el caso de estudio de la empresa Nestlé, el análisis es cualitativo porque se estudia las particularidades del Plan Cacao y el Programa Niños Saludables; tomando en cuenta su contexto, equipos de trabajo, recursos y enfoque técnico, de los cuales se extraen importantes aprendizajes a la hora de crear valor compartido; no obstante, no se puede generalizar su aplicación a todo tipo de programas de RSE.

El método deductivo se aplicó de manera transversal en toda la investigación, analizando las teorías y herramientas sobre la responsabilidad social como marco conceptual para el estudio de caso los programas mencionados anteriormente.

El método inductivo se utilizó partiendo del análisis de programas particulares para elaborar conclusiones generales sobre la responsabilidad social como modelo de gestión que aporta al desarrollo sostenible.

2.5. Diseño de la investigación

La metodología de investigación utilizada es la documental y descriptiva, a partir del análisis de un caso de estudio se aplica los métodos deductivo, inductivo, comparativo, analítico y sintético sobre la estrategia de responsabilidad social como modelo de gestión.

El diseño metodológico de este trabajo se dividió en dos fases la primera conceptual y la segunda la aplicación práctica de la estrategia de responsabilidad mediante el caso de estudio de la estrategia de Creación de Valor Compartido de la empresa Nestlé.

La primera fase está relacionada con la investigación documental aplicando el método deductivo y comparativo para establecer el marco conceptual de la responsabilidad social, enfoques, los principales modelos de responsabilidad social, herramientas y la elaboración de una propuesta sobre un sistema de responsabilidad social.

En la segunda fase de este trabajo investigativo se analizó el estudio de caso de la empresa Nestlé. Mediante visitas de campo a las actividades del Plan Cacao se examina el modelo de

negocio comprobando la manera de generar valor para los agricultores cacaoteros, así como para la empresa. De las múltiples conversaciones mantenidas con el equipo técnico de este plan se logró sistematizar las estrategias de inclusión económica y social que se emplean para generar valor compartido.

También se estudió la implementación del Programa Niños Saludables desde el análisis de sus procesos de gestión social investigando cómo la aplicación técnica de un programa de responsabilidad social trae importantes cambios sociales que benefician a los grupos vulnerables. En varias conversaciones con la coordinadora del este programa y el acceso a la información pública del mismo; se logró sistematizar bajo el esquema de los procesos de gestión social la rigurosidad técnica de su implementación y los consiguientes resultados en el cambio de comportamientos de las comunidades educativas realizando una evaluación, dirigida a docentes y estudiantes, respecto al nivel de conocimiento sobre hábitos de alimentación y una evaluación de los indicadores del Plan de Alimentación Saludable por parte de las instituciones educativas.

Bajo esta orientación el diseño de esta investigación siguió los siguientes procesos:

Fase 1: Investigación documental

- Recolección de información sobre la estrategia de responsabilidad social como modelo de gestión.
- Sistematización sobre los modelos de responsabilidad social.
- Elaboración de una propuesta de un sistema de responsabilidad social.

Fase 2: Estudio de caso

- Investigación bibliográfica sobre el modelo de Creación de Valor Compartido adoptado por la empresa Nestlé.
- Recopilación de la información sobre el Plan Cacao de Nestlé.
- Sistematización y análisis sobre las estrategias de inclusión económica y social del Plan Cacao de Nestlé.
- Recopilación de la información sobre el Programa Niños Saludables de Nestlé.
- Sistematización y análisis de la implementación del Programa Niños Saludables de Nestlé desde el enfoque de procesos de gestión social.
- Evaluación sobre conocimientos y actividades del Plan de Alimentación Saludable del Programa Niños Saludables.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

2.6. Formulación de la hipótesis y variables de estudio

La hipótesis de esta investigación es la siguiente:

“La responsabilidad social empresarial es un eficaz instrumento, teórico y práctico, para la generación de valor para la empresa y la sociedad.

De esta hipótesis se desprenden las siguientes variables de estudio:

- a. Variable independiente: Responsabilidad social empresarial herramienta teórica y práctica.

Definición operacional: Esta variable se analizó mediante la sistematización de una investigación documental que permitió comprender el marco conceptual de la responsabilidad social y las herramientas disponibles para que las empresas puedan aplicarlas en el contexto de su giro de negocio y necesidades de sus *stakeholders*.

- b. Variable dependiente: Generación de valor para la empresa y la sociedad

Definición operacional: Esta variable se analizó mediante el caso de estudio de los programas el Plan Cacao y Niños Saludables de la empresa Nestlé para verificar la factibilidad de la generación de valor para los grupos a los que están dirigidos estas estrategias y su enfoque técnico en la creación de cambios sociales.

2.7. Técnicas y recolección de datos

2.7.1. Análisis documental.

La técnica que se empleó fue la sistematización bibliográfica y la técnica para recolección de datos utilizada fue la ficha de trabajo bibliográfico realizando un análisis documental de manera transversal en esta investigación.

Durante esta investigación fue necesario la lectura y sistematización de información sobre la estrategia de responsabilidad social y sus modelos de ejecución. Para el caso de estudio de la empresa Nestlé se recabó importante información de los Informes de Creación de Valor Compartido, revistas, sitio web corporativo, artículos e informes de gestión.

2.7.2. Observación.

En el caso de estudio del Plan Cacao se empleó la observación no estructurada y no participativa mediante visitas de campo en donde se despliega este plan. Además, la obtención de información se realizó mediante la sistematización de conversaciones con el equipo técnico complementado con información documental.

2.7.3. Sondeos de opinión.

En el caso del Programa Niños se fundamentó en sus informes de gestión, en los cuales se utilizaron cuestionarios dirigidos a docentes y estudiantes para medir la mejora en los conocimientos sobre hábitos de alimentación saludable y se realizaron visitas de campo para verificar el cumplimiento de los indicadores del Plan de Alimentación Saludable por parte de las instituciones educativas.

CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.1. Ética y principios de la responsabilidad social

El fundamento de las decisiones, los comportamientos humanos y la construcción de la realidad está determinado por los valores, los principios, la moral y la ética de los individuos. Las sociedades son una expresión de sus valores y se encuentran representados en las formas de organización, las relaciones sociales, el sistema económico, la interacción con el medio ambiente, las consideraciones por los grupos de atención prioritaria, etc. En este contexto, las empresas también tienen un sistema de valores que de manera explícita o implícita atraviesa a toda la organización y configura su comportamiento, tanto interna como externamente.

Los valores en una empresa posibilitan actos éticos y coherentes; inspiran la misión y visión de tal forma que exista coherencia entre los principios y las actuaciones de los miembros de la compañía. El comportamiento ético de la empresa tiene una influencia positiva en tu entorno y sus grupos de interés. Por ejemplo, en el caso de los proveedores, las empresas pueden incidir para que adopten un código de ética que dé cuenta del abastecimiento responsable, del manejo sostenible de los recursos, del cumplimiento de los Derechos Humanos, entre otros aspectos.

La responsabilidad social comprende una forma de actuación voluntaria, que va más allá de la ley, generando a la sociedad valores económicos, sociales y ambientales que contribuyan al desarrollo sostenible. Bajo esta perspectiva, la dimensión ética se vuelve un eje substancial para el ejercicio de la responsabilidad social, puesto que nos es obligatorio dependerá de la ética empresarial y por supuesto de la “veeduría” de sus grupos de interés.

El comportamiento de una empresa ha de considerar una ética del cuidado con sus colaboradores, el medio ambiente, las comunidades locales, las instituciones públicas, la sociedad civil, los proveedores, los consumidores, etc. Para hacer efectiva la ética empresarial está se transformará en un eje transversal a toda la organización, constituyendo el motor que impulsa acciones coherentes con los objetivos de alcanzar una sociedad equitativa y un medio ambiente saludable.

Las ventajas de un comportamiento ético se evidencian por ejemplo cuando la empresa aplica condiciones laborales justas como salarios competitivos, cumplimiento de los derechos laborales, inclusión de personas con discapacidad, igualdad de género, etc. Cuando los colaboradores evidencian que la empresa corresponde éticamente con sus responsabilidades, de manera natural se fomenta un sentido de pertenecía con la compañía, se verificará mayor lealtad y menor rotación del personal, se incrementará la productividad e innovación porque el personal se encuentra motivado. De igual manera, con los demás

stakeholders se pueden alcanzar ventajas tangibles que marcará una diferencia competitiva en el mercado.



Figura 3. Triángulo virtuoso del desarrollo sostenible.

Fuente: (Boero, 2012).

Elaborado por: (Boero).

Las medidas para alcanzar un comportamiento ético, empezarán y terminarán en las personas. Ellas representan el bien máspreciado de una organización. Este aspecto sumado a una cultura organizacional participativa que potencie las capacidades de los colaboradores, con estrategias que comuniquen adecuadamente los objetivos, los valores y los principios de la empresa, permitirán consolidar un equipo de trabajo suficientemente motivado para entregar lo mejor de sí a la organización.

Actualmente no basta con la eficiencia de los procesos o la repetición continua para la ejecución de las tareas. El mundo ha cambiado y demanda modificaciones en los productos, servicios, métodos, procesos, equipamiento, tecnología, estructura organizacional, etc. Pero sobre todo cambios en el comportamiento de las personas. Individuos éticos conforman empresas éticas. (Chiavenato, 2016, pág. 404)

En un mundo globalizado, donde los sistemas de comunicación son cada vez más rápidos e interconectados es relativamente fácil enterarse sobre el desempeño de las empresas. Varias organizaciones sociales representan amplios intereses públicos más allá de los países.

La presión que ejerce el Tercer Sector en las empresas, les obliga a gestionar sus impactos sosteniblemente. La sociedad civil se ha transformado en un actor clave para incidir en las estrategias y programas de RSE en búsqueda de beneficios duraderos para las comunidades

locales, trabajadores, medio ambiente, sectores vulnerables, etc. Una declaración negativa de una organización de la sociedad civil puede tener efectos negativos en la reputación de las empresas y, la reputación es uno de los intangibles más valiosos con los que cuenta, puesto que está directamente asociada con la marca de la compañía.

La gestión irresponsable de varias empresas que han utilizado la responsabilidad social como un mecanismo para “maquillar” su imagen institucional a través de acciones aisladas sin integrarlas a su estrategia comercial, con claros tintes filantrópicos, excesiva inversión en campañas de marketing más que en la implementación de las iniciativas de responsabilidad social, entre otras prácticas; han formado en la sociedad civil una opinión negativa sobre la gestión empresarial.

Ante esta realidad, es necesario mecanismos de control y vigilancia desde la sociedad civil para que se ejerzan presión sobre la actuación de las empresas. Si bien es cierto, la responsabilidad social es voluntaria, cada día va tomando mayor fuerza y se hace necesario regularizarla bajo estrictos estándares de excelencia que den cuenta sobre la transparencia, coherencia entre el discurso-práctica y medición de los impactos económicos, sociales y ambientales en toda la cadena de valor de las empresas.

Un marco legal de actuación, hace falta para que las empresas acojan obligatoriamente varias disposiciones que contribuyan al desarrollo sostenible del país y a la construcción de una sociedad respetuosa de los derechos humanos, solidaria y equitativa. Una vez que las empresas experimenten que la responsabilidad social les beneficia completamente, incluso en términos de ventajas competitivas, posteriormente se asumirá esta actuación natural y voluntariamente.

Entre las principales estrategias a considerar se destacan:

- La Ordenanza sobre Responsabilidad Social emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es una herramienta que puede aplicarse a nivel nacional como una política de Estado. En la actual Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 66, numeral 15 se manifiesta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental” (Constitución de la República del Ecuador 2008, 2015, pág. 33). No obstante, se requiere la promulgación de una ley específica que establezca mecanismos precisos sobre la actuación de las empresas en términos de responsabilidad social.
- Creación de un órgano rector de responsabilidad social conformado por representantes de la sociedad civil, *stakeholders*, organismos públicos y privados; que

dé cumplimiento a las disposiciones de la ley de RSE, estándares y normas internacionales, principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

- Promover reconocimientos de RSE que incentiven a las empresas prácticas éticas, responsables y transparentes.
- Educación y promoción sobre la importancia de la responsabilidad social en todos los sectores de la sociedad para que se fomente una cultura proactiva que demande los impactos negativos que las empresas puedan ocasionar, pero también “aplauda” los impactos positivos.

Los Derechos Humanos constituyen un tema de preocupación en el mundo entero y se han convertido en una de las prioridades de las agendas gubernamentales y empresariales. Es una cuestión de cumplimiento ético la promoción y el respeto de los Derechos Humanos de todas las personas a las que impactan, directa o indirectamente, con sus operaciones.

El Pacto Global de las Naciones Unidas representa la iniciativa más relevante en materia de promoción de los Derechos Humanos en el ámbito empresarial. Esta iniciativa persigue, a través del cumplimiento de Diez Principios básicos sobre Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción; que las empresas incorporen en sus estrategias y operaciones dichos principios (Pacto Global, 2016)

Las empresas han de favorecer la disposición de la gente hacia una causa inspiradora: un ideal de un futuro mejor para las generaciones venideras, la conservación de los ecosistemas y el agua, la igualdad social para los grupos en situación de vulnerabilidad. Si las personas perciben que su trabajo aporta a una causa grande, su desempeño será más efectivo, con mayor sentido de pertenencia frente a la organización y con un comportamiento ético que no está dado por la imposición de un código de conducta corporativo.

3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

La situación de pobreza, inequidad social y degradación ambiental, llevó a un serio cuestionamiento a varios líderes mundiales para establecer objetivos y acciones globales que contribuyan mejores condiciones para los grupos de atención prioritarias.

En septiembre de 2000, se dio un hecho histórico al darse cita 189 representantes de estados miembros de Naciones Unidas, en la denominada Cumbre del Milenio. En esta reunión se reflexionó sobre el futuro de millones de personas que no cuenta con las oportunidades para acceder a una vida de calidad y la creciente problemática ambiental; con la finalidad de definir objetivos concretos que aporten con la equidad social y el equilibrio ambiental.

La Declaración de los Objetivos del Milenio significó un hecho trascendente por hacer explícita la posición que el desarrollo de la humanidad no puede ser medida, exclusivamente en términos económicos, cuando millones de personas padecen de hambre y extrema pobreza. El deterioro social y ambiental reflejado en el Índice de Desarrollo Humano desde 1990, a pesar de ser un período de crecimiento económico sin precedentes, significó una de las principales causas su creación y el planteamiento de cuantificar el desarrollo a través de los Objetivos del Milenio (ODM).

A pesar de la gran acción mundial por cumplir los ODM y sus 21 metas para el año 2015, estos no alcanzaron los objetivos propuestos. A continuación, un resumen de los resultados a nivel mundial:

- La cantidad de personas que viven en pobreza extrema se ha reducido en más de la mitad.
- La cantidad de personas de la clase media trabajadora que vive con más de 4 dólares por día se ha triplicado entre 1991 y 2015.
- El porcentaje de personas con nutrición insuficiente en las regiones en desarrollo cayó a casi la mitad desde 1990.
- La cantidad de niños en edad de recibir enseñanza primaria que no asistió a la escuela cayó a casi la mitad a nivel mundial.
- La tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años ha disminuido en más de la mitad.
- Desde 1990, la tasa de mortalidad materna ha disminuido en un 45% a nivel mundial.
- Se han evitado más de 6,2 millones de muertes causadas por paludismo entre los años 2000 y 2015, principalmente de niños menores de 5 años de edad en África subsahariana.
- Las nuevas infecciones del VIH disminuyeron en aproximadamente 40% entre 2000 y 2013 (Naciones Unidas, 2016).

Por esta razón, en septiembre de 2015, durante la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, los estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales reemplazan a los Objetivos del Milenio, para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

Para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles es imprescindible el esfuerzo combinado de todos los sectores de la sociedad con la finalidad de orientar los esfuerzos globales de manera sostenible en lo económico, social y ambiental. La fecha límite para cumplir con los indicadores por cada meta es el año 2030. Ver Anexo A: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El modelo de responsabilidad social empresarial debe concebirse sobre la base de los ODS para cooperar con esta alianza mundial. Incluso en los reportes de sostenibilidad se dará cuenta, en qué medida, la gestión de responsabilidad social aporta con el cumplimiento de tal o cual objetivo.

La manera de plasmar los ODS en los programas de responsabilidad social debe seguir el planteamiento de desarrollo, realizado por el Premio Nobel de Economía, Amartya Sen como “un proceso centrado en las personas, en sus necesidades y capacidades, que enriquece la libertad real de los involucrados”.

En este contexto, el desarrollo centrado en el ser humano determina un proceso de “expansión de capacidades” que deben satisfacer las necesidades humanas, tales como subsistencia, seguridad, autoestima, solidaridad, comunicación, identidad y libertad; cuyo eje trasversal está determinado por lo que las personas pueden “ser y hacer” y no en lo que pueden “tener”. Este enfoque humanista cambia radicalmente, los antiguos paradigmas del desarrollo para enfatizar en los aspectos sutiles pero vitales, relacionados con la dignidad, la cultura, las potencialidades latentes de las personas, la creatividad y la libertad para decidir su futuro.

3.3. Los Derechos Humanos en la empresa y el Pacto Global

Los Derechos Humanos constituyen un tema de preocupación en el mundo entero y se han convertido en una de las prioridades de las agendas gubernamentales y empresariales. Es una cuestión de cumplimiento ético la promoción y el respeto de los Derechos Humanos de todas las personas a las que impactan, directa o indirectamente, con sus operaciones.

El Pacto Global fomenta la responsabilidad cívica de las empresas de tal forma que éstas contribuyan a la solución de los problemas económicos, sociales y ambientales que aquejan a un mundo globalizado. La finalidad consiste en que el sector privado, con otros sectores de la sociedad, aporten a una economía más sostenible e inclusiva.

Actualmente, participan en el Pacto Global empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones internacionales de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil. Además, el Pacto Mundial persigue objetivos complementarios:

- Lograr que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas.
- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas (Pacto Global, 2016).

Cualquier estrategia, programa y acciones que las empresas lleven a cabo en el ámbito de la responsabilidad social deben considerar como su fundamento la promoción de los Derechos Humanos. A partir de este marco conceptual se puede diseñar los planes de acción.

En resumen, el Pacto Mundial impulsa una ciudadanía corporativa a través de los siguientes principios:

- **Derechos Humanos:**
 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- **Derechos Laborales:**
 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
 4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- **Derechos Medio Ambientales:**
 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
 8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.
- **Anticorrupción**
 10. Combatir la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno (Pacto Global, 2016).

Los principios universales del Pacto Mundial en materia de derechos humanos, trabajo y medioambiente proceden de:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos;
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo;
- La Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo (Pacto Global, 2016).

Las empresas deberán adoptar los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas como el fundamento de su modelo de responsabilidad social empresarial. Su incumplimiento será el indicador que el modelo no es consistente y que las acciones pueden seguir un modelo filantrópico que no tiene relación con la finalidad de estos principios.

El hecho que los Principios del Pacto Global determinen el modelo de responsabilidad social, implica que la empresa debe valorar la importancia que las personas y las organizaciones que conforman su cadena de valor sean respetuosas de los Derechos Humanos y, a su vez, los promuevan y garanticen en su entorno empresarial.

En el Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie; propone un marco para la protección, respeto y remediación de los derechos humanos por parte de las empresas. Este marco se basa en tres principios fundamentales:

1. Es la obligación del Estado de ofrecer protección frente a los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas, mediante medidas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia.
2. Es la obligación de las empresas respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar las consecuencias negativas de sus actividades.
3. La necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a vías de reparación efectivas, tanto judiciales como extrajudiciales (Ruggie, 2015, pág. 7).

En resumen, la esencia misma de la responsabilidad social es el cumplimiento de los derechos humanos. En la medida que la estrategia de RSE tenga su origen en la protección y promoción de los derechos humanos; se habrá comprendido a cabalidad su significado.

3.4. Análisis de normas de gestión y estándares de la responsabilidad social empresarial

En las últimas décadas, varias organizaciones con el objetivo de estandarizar la gestión de responsabilidad social de las empresas han diseñado varias guías y normas de gestión. No obstante, ninguno de estos estándares articula todas las propuestas en un sistema de gestión de responsabilidad social integrado.

Las empresas deben realizar un análisis exhaustivo de toda su cadena de valor para diseñar y aplicar un sistema de gestión acorde con su realidad o crear uno nuevo en concordancia con el giro de negocio. En este sentido, no existen recetas, las normas y estándares que una empresa adopte dependerá de sus necesidades, de las necesidades de sus *stakeholders*, de la complejidad de su cadena de valor, del alcance de sus operaciones, entre otros aspectos.

En este proceso es imprescindible la participación de todos los actores que forman parte de la empresa, revisar la misión y la visión, los valores que inspiran el quehacer empresarial porque la ejecución de un sistema de gestión de responsabilidad social implica un replanteamiento del modelo empresarial.

Entre los diversos instrumentos de gestión, existen tres categorías de estándares según el objetivo principal de los mismos:

- Normas generales que abarcan varios aspectos de la gestión de la responsabilidad corporativa, cada una con diferente alcance (Modelo EFQM de RC, SA8000, EFR1000, ISO26000).
- Normativas que implican recomendaciones para la gestión ética de las empresas (Pacto Global de Naciones Unidas).
- Estándares sobre las directrices para la elaboración y contenido de las memorias de sostenibilidad (AA1000, *GRI - Global Reporting Initiative*) (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008).

3.4.1. Modelo European Foundation for Quality Management.

Este modelo fue desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), con énfasis en la gestión de la excelencia para alcanzar resultados exitosos en las empresas. El concepto fundamental de este modelo es “la satisfacción del cliente, la de los empleados y el impacto positivo de la empresa en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, la existencia de políticas y estrategias adecuadas y la gestión eficiente de los empleados, recursos y de los procesos” (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 189).

3.4.2. Social Accountability 8000 (SA8000).

Las empresas multinacionales, en varios casos, son cuestionadas por prácticas laborales inequitativas para sus empleados. Precisamente, esta norma certificable busca verificar las mejoras en términos de condiciones de trabajo en nueve aspectos que abordan desde trabajo infantil, trabajo forzado, libertad de asociación, hasta remuneración, entre otros. En este gráfico se aprecia el proceso clave de esta norma:

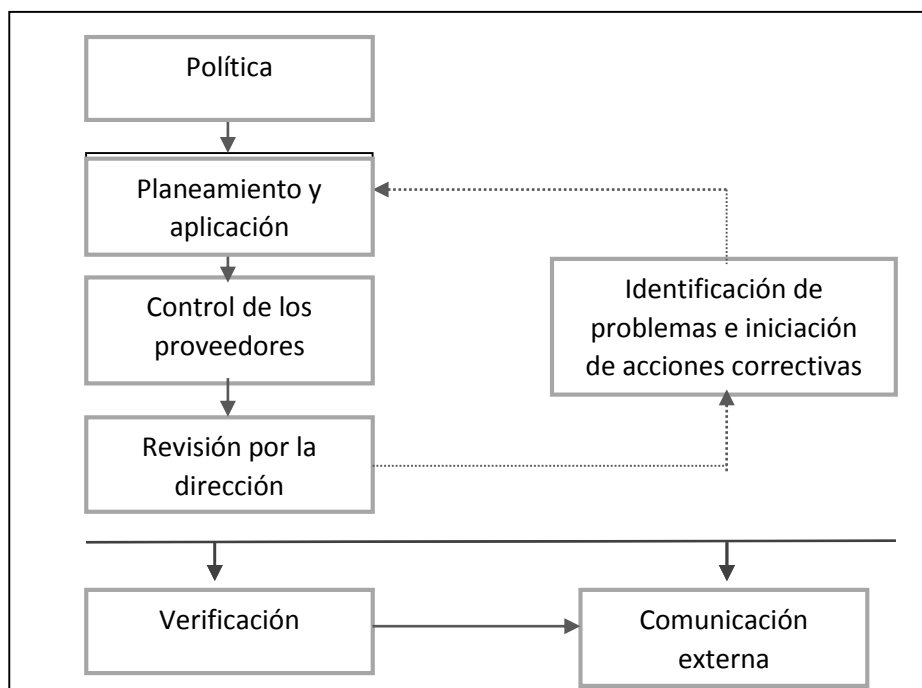


Figura 4. Proceso clave del sistema de gestión SA8000.

Fuente: (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 192).

Elaborado por: (Olcese, Rodríguez & Alfaro).

3.4.3. Modelo de Gestión de la Empresa Familiarmente Responsable (EFR1000).

Este modelo de responsabilidad social tiene como foco principal el equilibrio que debe existir entre la familia y el trabajo; como también la promoción de igualdad de oportunidades y la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad. Este modelo tiene los siguientes componentes:

- Políticas EFR relacionadas con liderazgo y estilo de dirección, y perspectiva de género.
- Objetivos de mejora.
- Soportes: organizativos / procesos / indicadores EFR / registros y evidencias.
- Planes y programas.
- Comunicación y formación interna.
- Seguimiento y mediación.
- Auditoría interna.
- Autoevaluación (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, págs. 192,193).

El modelo EFR1000 sigue los parámetros establecidos para modelos de excelencia como se puede apreciar en la siguiente figura:

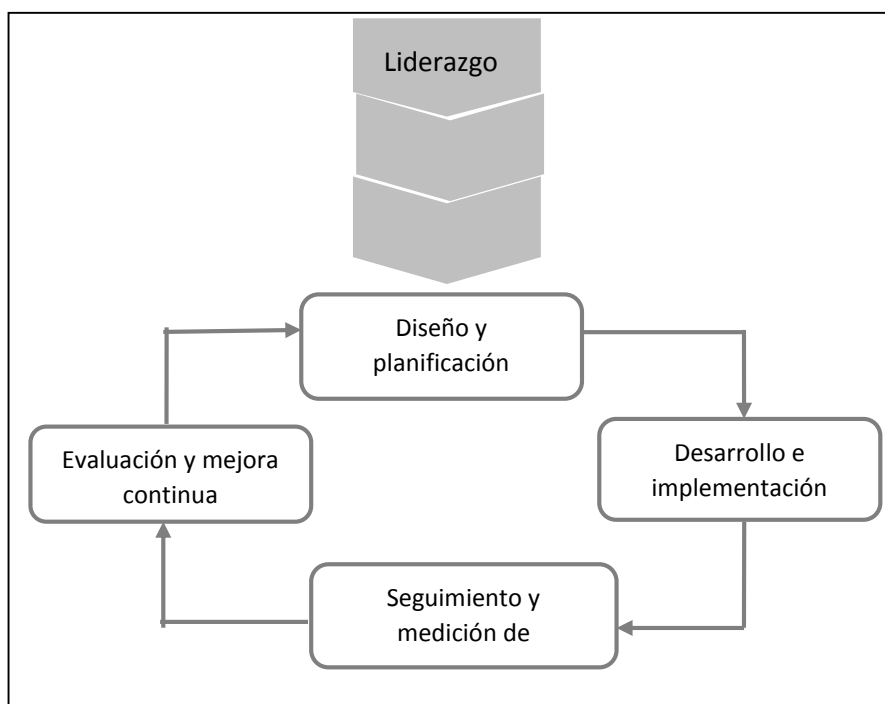


Figura 5. Procesos clave del sistema de gestión EFR 1000.

Fuente: (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008, pág. 193).

Elaborado por: (Olcese, Rodríguez & Alfaro).

3.4.4. Norma ISO 26000 de responsabilidad social.

La norma ISO 26000 contienen guías voluntarias, y no es certificable, en siete materias fundamentales relacionadas con medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, temas de consumidores, involucramiento de la comunidad y prácticas operacionales justas, para integrarlas a las empresas del tal modo que pueden gestionar mejor sus impactos en la sociedad y medio ambiente.

Asimismo, pretende que respetando las diferencias culturales exista un comportamiento ético, apegado al cumplimiento de los derechos humanos y que las actividades de las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible.

La aplicación de esta norma implica un análisis del contexto en el cual se desenvuelve la organización para integrar la responsabilidad social en la visión, misión, políticas, estrategias y operaciones. También es imprescindible revisiones periódicas sobre los resultados de la gestión con los grupos de interés y la transparencia en la comunicación (ISO, 2015).

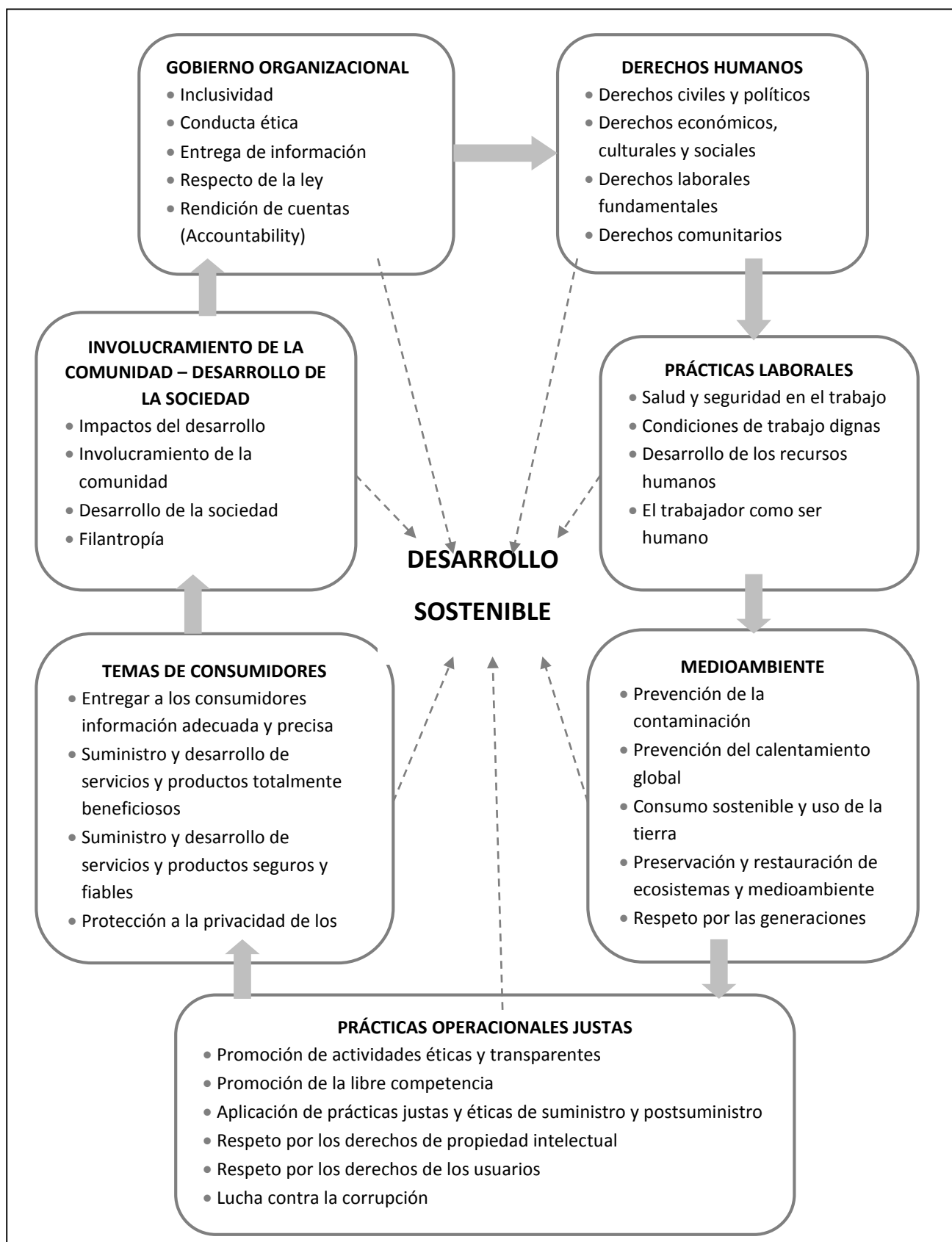


Figura 6. Procesos clave del sistema de gestión ISO 26000.
Fuente: (Adaptación proceso clave sistema de gestión ISO 26000).
Elaborado por: (Autora).

3.4.5. Sistema de gestión de responsabilidad social empresarial.

El sistema de responsabilidad social responderá a claros indicadores de gestión que posibiliten eficiencia para cumplir con los objetivos planteados y de este modo, crear valor en diferentes ámbitos como el ambiental, social y económico. Su implementación deberá seguir la misma rigurosidad que las normas ISO para alcanzar niveles de excelencia.

En el siguiente gráfico, se resume una propuesta de un sistema de gestión fundamentada en la investigación de esta tesis, en la cual se ha considerado los siguientes aspectos:

- El sistema debe estar integrado a la estrategia empresarial y al conjunto de acciones de la organización en los ámbitos: económico, social y ambiental. Es decir, seguirá el principio de transversalidad en todas las unidades de la empresa.
- La alta dirección debe estar convencida de la importancia de la estrategia de responsabilidad social, impulsar los mecanismos necesarios para su implementación e inspirar a toda la organización en esta misión. Sin este compromiso es prácticamente imposible tener éxito. En este sentido es recomendable conformar un comité de responsabilidad social que active la estrategia y el sistema.
- Comprensión profunda del “sistema” dentro del cual se opera y las necesidades de sus grupos de interés para establecer prioridades y un marco de acción que minimice los riesgos de su impacto en la sociedad. La creación de una plataforma de diálogo social con los diferentes grupos de interés puede permitir esta conexión con el entorno.
- Establecer las áreas prioritarias de acción en las cuales se desplegará la estrategia de responsabilidad social. La manera de plasmarlas pueden ser iniciativas, planes, programas o sistemas en su expresión más avanzada. Independientemente de su forma es esencial seguir la metodología de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar para ajustar y mejorar el sistema.
- Fijar indicadores de gestión para medir el impacto de las iniciativas que sostienen el sistema de gestión.
- Finalmente se debe medir el impacto del valor generado tanto para sociedad como para la empresa. En caso del valor social este puede cuantificarse en términos de mejoramiento de las condiciones de vida, aumento de capacidades técnicas, oportunidades laborales, acceso a mercados, protección de los recursos naturales. En el caso del valor para la empresa se puede expresar en licencia para operar, disminución de riesgos, ventajas competitivas a través de la diferenciación, acceso a materias primas y servicios de calidad, eficiencias operativas y reputación ganada por una gestión social y ambientalmente responsable.

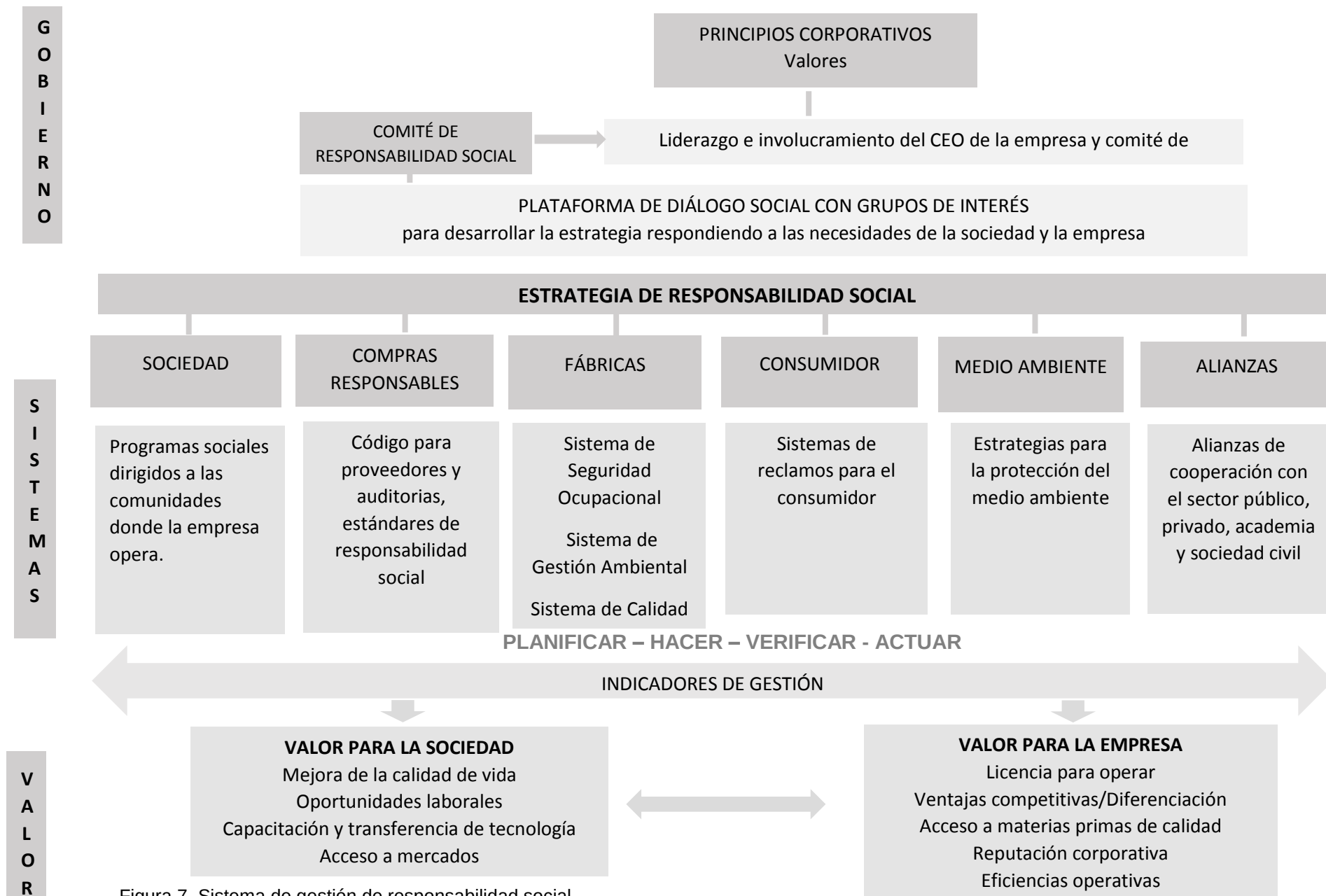


Figura 7. Sistema de gestión de responsabilidad social.
Fuente: (Autora).
Elaborado por: (Autora).

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO DE NESTLÉ ECUADOR

4.1. Modelo de responsabilidad social de Nestlé Ecuador.

El modelo de responsabilidad social que Nestlé ha adoptado es la creación de valor compartido instituyendo estrategias que estén alineadas con su giro de negocio y vinculadas con sus prioridades comerciales y corporativas como a las necesidades de la sociedad.

El propio origen de la empresa está asociado con la creación de valor compartido, cuando en 1866 Henri Nestlé elaboró un producto de harina lacteada para solucionar los problemas de desnutrición que sufrían los niños en Europa. Esta innovación, inspirada en una necesidad social, determinó en gran medida, la manera de hacer negocios de Nestlé en las siguientes décadas, aun cuando el concepto de creación de valor compartido todavía no existía.

A lo largo de la cadena de valor de Nestlé; se han desarrollado varias iniciativas que abordan de manera substancial cuestiones sociales, ambientales y económicas que benefician tanto a la compañía como a la sociedad bajo la premisa de “ganar-ganar”. Estas sinergias se establecen con el objetivo de colaborar por la salud del sistema en su conjunto porque existe la clara visión estratégica de que la empresa no puede progresar en un entorno “enfermo”. La necesidad de solucionar las problemáticas globales exige una conexión entre empresa, gobierno y sociedad civil para revertir las tendencias negativas y enrumbarse hacia el desarrollo sostenible.

Precisamente, este modelo de gestión de la responsabilidad social que Nestlé venía desplegando por décadas, fue académicamente planteado por los profesores de la Universidad de Harvard: Michael Porter y Mark Kramer, quienes definen el concepto de valor compartido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, Filantropía Transformadora, 2015, pág. 6).

Bajo este enfoque, el desafío que enfrentan las empresas es interiorizar la comprensión profunda sobre las conexiones que se presentan con la sociedad y abordar las necesidades sociales o desafíos ambientales mediante políticas, estrategias, sistemas y procedimientos con claros indicadores de desempeño que evalúen el impacto sobre los cambios esperados.

Por muchas décadas, la relación entre empresa y sociedad, de algún modo ha manifestado una especie de “divorcio”, y todavía hay quienes consideran que los intereses de la sociedad y del sector privado son incompatibles, que no existe entre ellos una convergencia que pueda motivar al mundo empresarial a realizar algo más que diligencias altruistas (Nestlé Ecuador, 2014, pág. 5).

“Esta desconexión ha dado lugar para que empresas pasen por alto oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han sabido comprender cómo los males y las debilidades de la sociedad afectan a las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido demasiado estrecho”, según el planteamiento de Porter (Porter & Kramer, Filantropía Transformadora, 2015, pág. 6).

En el siguiente gráfico se configuran algunas áreas donde las conexiones son más fuertes, en las cuales se puede disminuir costos y riesgos en la operación empresarial al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo y crecimiento de la sociedad.

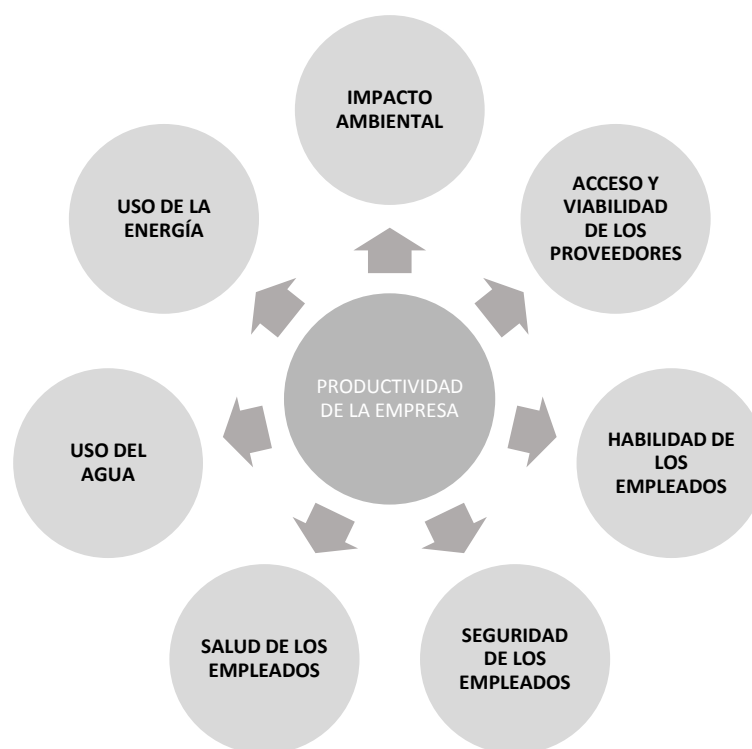


Figura 8. Conexión entre ventaja competitiva y los problemas sociales.

Fuente: (Porter & Kramer, La creación de valor compartido, 2011, pág. 8).

Elaborado por: (Porter & Kramer).

Michael Porter y Mark Kramer desarrollaron un marco conceptual potente sobre la creación de valor compartido y la orientación que las empresas deben tomar para recuperar la confianza perdida y transformarse en agentes de cambio. Su artículo publicado en la revista Harvard Business Review marcó un hito en la gestión empresarial; sin embargo, no se proponen las herramientas metodológicas de aplicación. Cada empresa dependiendo de su contexto competitivo; debe analizar detenidamente su cadena de valor, sus impactos, los riesgos potenciales y las oportunidades para idear estrategias “ganar-ganar” que aporten al desarrollo sostenible.

Nestlé fue la primera empresa, en incorporar la creación de valor compartido en su modelo de negocio ubicándolo en el centro de su plan estratégico, en el año 2006. A partir de entonces, se han probado varios mecanismos para ajustar el modelo identificando las áreas de impacto donde se puede maximizar la creación de valor compartido y medir sus impactos.

De acuerdo a este análisis, Nestlé se ha planteado los siguientes objetivos, en los cuales confluyen el progreso empresarial y el bienestar social:

- Desarrollar productos y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad en los países desarrollados y en desarrollo.
- Utilizar los recursos de manera más eficiente a través de toda la cadena de valor.
- Mejorar las condiciones para el desarrollo económico y social local (Nestlé, 2015).

La piedra angular sobre la cual se asienta el modelo de Creación de Valor Compartido de Nestlé es el cumplimiento y la sostenibilidad. El cumplimiento cabal de los acuerdos internacionales, leyes, normas, reglamentos, códigos, entre otros y el cumplimiento de sus Principios Corporativos son mandatorios a nivel global y no son negociables.

La sostenibilidad comprende guiar todas las actuaciones de Nestlé para proteger los recursos naturales y no poner en riesgo la disponibilidad de los mismos para las generaciones futuras. Esta consigna irrenunciable es la base de la política de Nestlé en Sostenibilidad Medioambiental, de aplicación mundial y de estricto cumplimiento, que fue publicada en 1991 y se actualiza periódicamente (Nestlé, 2015).



Figura 9. Pirámide Creación de Valor Compartido de Nestlé.
Fuente: (Nestlé , 2014, pág. 14).
Elaborado por: (Nestlé).

Las áreas en las cuales confluyen las necesidades sociales de los grupos de interés de Nestlé y las oportunidades para generar valor empresarial son: Nutrición, desarrollo rural y

abastecimiento responsable, agua, sostenibilidad ambiental y derechos humanos. A continuación, una descripción de estas áreas de enfoque:

- **Nutrición.** - Nestlé busca ofrecer alimentos sabrosos y saludables a sus consumidores, soportándose en un fuerte componente de investigación e innovación, para brindar aportes nutricionales y disminuir el uso de ingredientes como azúcar, grasas y sal. Asimismo, reitera su compromiso con la promoción de estilos de vida saludables mediante programas educativos dirigidos a las comunidades educativas.
- **Desarrollo Rural y Abastecimiento Responsable.** – La cadena de suministro de materias primas es una oportunidad para la compañía de incidir positivamente en el desarrollo de los agricultores, al tiempo que garantiza un abastecimiento responsable que conlleva, entre otros esfuerzos, la implementación de prácticas agrícolas eficientes y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. El sistema de abastecimiento responsable incluye el cumplimiento del Código de Proveedores y auditorías en los ámbitos de salud y seguridad, medioambiente y estándares de conducta laboral e integridad en los negocios.
- **Agua.** - Nestlé tiene plena conciencia de la importancia del agua para todas las formas de vida, e innegablemente para la sostenibilidad del negocio. Consecuentemente, su compromiso con el uso responsable del agua y la gestión de las fuentes hídricas son parte central de las prioridades de la empresa. Esto abarca propósitos relacionados con la eficiencia hídrica en las operaciones, la gestión de aguas residuales y el llamando a la conservación del agua como esfuerzo colectivo.
- **Sostenibilidad Ambiental.** – Nestlé tiene la aspiración de minimizar a cero sus impactos ambientales con una producción ecoeficiente que no solo ahorre recursos como el agua y energía, sino que además aplique tecnologías limpias en sus procesos productivos y operativos. El tema de empaques es un asunto crucial que se está tratando para desarrollar y utilizar materiales reciclables. Además, la compañía busca un rol activo en materia de cambio climático y conservación del patrimonio natural.
- **Gente, Derechos Humanos y Cumplimiento.** - Los empleados, los derechos humanos y su cumplimiento a lo largo de su cadena de valor son vitales para la creación de valor compartido. Las acciones de la empresa están en línea con las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos y

condiciones de trabajo, para avanzar en temas de equidad, salud, seguridad ocupacional, formación profesional, inclusión y diversidad.

En estas cinco áreas la compañía ha declarado 42 compromisos con indicadores de desempeño para enfocar de manera concreta y eficiente su contribución al desarrollo sostenible. Estos compromisos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, ratificando su adhesión a la agenda 2030.

Tabla 2. Compromisos de Nestlé con la sociedad.

 Nutrición	 Desarrollo rural	 Agua	 Sostenibilidad medioambiental	 Nuestra gente, derechos humanos y cumplimiento
• Crear liderazgo en conocimientos de nutrición infantil. • Liderar el sector en investigación sobre nutrición y salud mediante colaboraciones. • Suministrar alimentos infantiles saludables y nutritivos. • Ayudar a reducir el riesgo de desnutrición mediante enriquecimiento con micronutrientes. • Reducir el sodio (sal) en nuestros productos. • Reducir el azúcar en nuestros productos. • Reducir las grasas saturadas y eliminar las grasas trans en nuestros productos. • Fomentar el consumo de cereales integrales y verduras. • Ofrecer información y consejos nutricionales en las etiquetas. • Ofrecer orientación sobre las raciones (Portion Guidance) a los consumidores. • Fomentar dietas y estilos de vida saludables, incluida la actividad física. • Promover una hidratación saludable como parte de un estilo de vida saludable. • Impartir programas de educación que promuevan buenas prácticas de nutrición y alimentación. • Cumplir la política de marketing responsable en la comunicación dirigida a niños. • Comercializar de forma responsable los sucedáneos de la leche materna.	• Desplegar el Marco de Desarrollo Rural para comprender las necesidades de los agricultores. • Implantar el abastecimiento responsable en nuestra cadena de suministro. • Desplegar el Nestlé Cocoa Plan entre los cultivadores de cacao. • Mejorar continuamente nuestra cadena de suministro de café ecológico.	• Trabajar para usar el agua de forma eficiente y sostenible en nuestras actividades. • Defender unas políticas y una gestión del agua eficaces. • Tratar eficazmente el agua que desechemos. • Colaborar con los proveedores, especialmente los agrícolas. • Concienciar sobre la conservación del agua y mejorar el acceso al agua e infraestructuras sanitarias en toda nuestra cadena de valor.	• Mejorar el uso eficiente de los recursos en nuestras operaciones. • Liderar los esfuerzos en torno al cambio climático. • Promover la transparencia y la participación proactiva a largo plazo en las políticas sobre el clima. • Desarrollar envases más ecológicos. • Evaluar y reducir el impacto medioambiental de nuestros productos. • Facilitar el diálogo y la información medioambiental relevante y precisa. • Conservar el patrimonio natural, incluidos los bosques.	• Evaluar y abordar cuestiones de derechos humanos en nuestras operaciones y cadenas de suministro. • Erradicar el trabajo infantil en el cultivo de materias primas clave. • Garantizar que todos los empleados y grupos de interés puedan informar fácilmente sobre posibles incumplimientos de normativas. • Luchar contra la corrupción y el soborno. • Garantizar que todos los empleados de Nestlé estén cubiertos por un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad certificado. • Mejorar la igualdad entre hombres y mujeres en nuestra plantilla. • Formar en «Principios Corporativos Empresariales», Nutrición y Sostenibilidad Ambiental. • Desplegar la Iniciativa Mundial sobre Juventud en toda la empresa.

Fuente: (Nestlé, 2016, pág. 8).
Elaborado por: (Nestlé).

La manera de hacer realidad estos compromisos es mediante políticas, sistemas, programas, procedimientos e indicadores de desempeño para gestionar eficazmente la complejidad de los asuntos que abarca la creación de valor compartido.

Los resultados están directamente relacionados con la calidad del sistema de gestión que se utilice para su implementación. Dicho sistema, no es una invención que parte de cero, al contrario, consiste en articular los Sistemas de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Procesos de Recursos Humanos, Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros, dependiendo del giro de negocio. El reto radica en conectar estos sistemas bajo una misma visión que genere un modelo empresarial económica, social y ambientalmente sostenible.

En el siguiente gráfico se explica una interpretación sobre modelo de gestión de creación de valor compartido de la empresa Nestlé. Se detallan las áreas de impacto y las estrategias

definidas para lograr el cumplimiento de los compromisos de Nestlé con la sociedad y su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

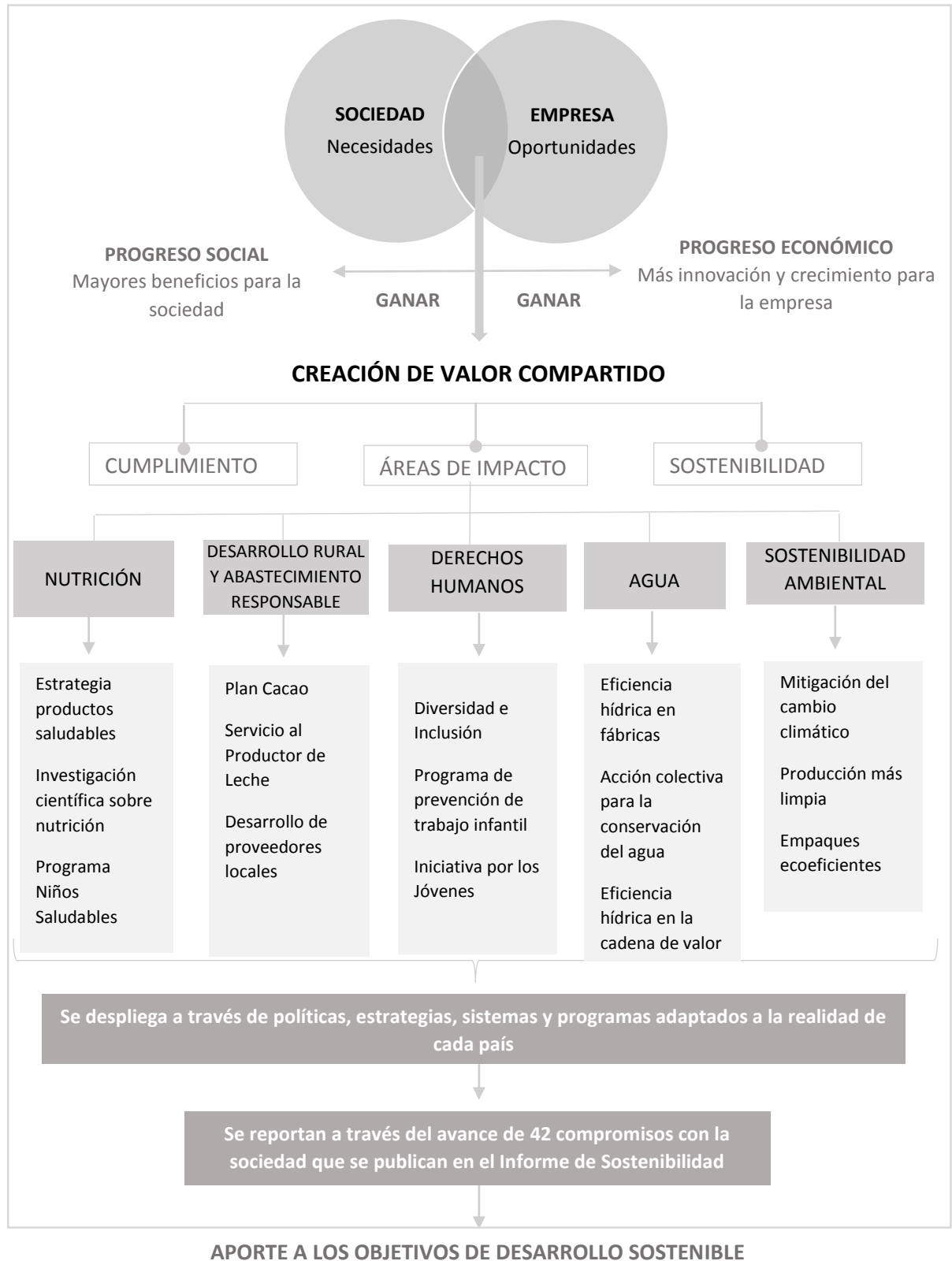


Figura 10. Modelo Creación de Valor Compartido de Nestlé.
Fuente: (Adaptación de la autora).
Elaborado por: (Autora).

De manera específica los programas de responsabilidad social que se desarrollan dentro de la estrategia de Creación de Valor Compartido siguen el siguiente ciclo de gestión:



Figura 11. Ciclo de gestión de un programa de responsabilidad social.
Fuente: (Adaptación del sistema de gestión ISO).
Elaborado por: (Autora).

Dentro del sistema de gestión de Creación de Valor Compartido, Nestlé ha promovido programas de responsabilidad social en alianza con el sector público, empresas afines, grupos organizados, líderes comunitarios, comunidades educativas, pequeños y medianos productores y organizaciones no gubernamentales. A través, de la implementación de diversas iniciativas, como el Programa Niños Saludables, el Programa Sembremos Agua, e

Plan Cacao, el Servicio al Productor de Leche, el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, entre otros.

Bajo este esquema de ciclo de gestión de un programa de responsabilidad social se ha comprobado los altos estándares de calidad dando lugar a resultados sostenidos tanto para la sociedad como para la empresa. Ver Anexo B: Resultados iniciativas de Creación de Valor Compartido de Nestlé Ecuador.

4.2. Creando valor compartido con los agricultores cacaoteros

Nestlé depende de la agricultura para el abastecimiento de importantes materias primas, como café, cacao, leche, cereales, etc. Estos ingredientes conforman la base de sus principales productos de alimentos y bebidas. Garantizar el abastecimiento sostenible y responsables de las materias que provienen de la agricultura es una de las prioridades de la empresa y sabe que lo debe hacer de la mano de los agricultores y las comunidades rurales. Por esta razón, los vincula a su cadena de abastecimiento mediante un esquema de valor compartido en donde todos ganan.

En Ecuador, Nestlé tiene especial interés en la compra de cacao, pues representa el principal ingrediente para sus productos de confitería. Cuando la empresa ingreso al país, la compra de cacao se realizaba a intermediarios quienes fijaban precios, no siempre en condiciones justas para los agricultores.

Por este motivo, en 2006, Nestlé creó El Plan Cacao tras realizar un estudio que identificó las falencias de los productores cacaoteros en el país. Entre otros datos, ese documento señala que en el mercado operan unos 500 intermediarios que comercializan el 93% del cacao. También que la no tecnificación y falta de visión empresarial de pequeños y medianos cacaoteros provoca que se sustituya el cultivo de Cacao Nacional “fino de aroma”, por otros tipos de mayor rendimiento y menor calidad” (Montero, 2016).

Después de un proceso de trabajo con los agricultores, primero comprendiendo su realidad, fortaleciendo su base organizativa y después potenciando sus capacidades técnicas, surgió El Plan Cacao como parte de la estrategia de Creación de Valor Compartido de la empresa. “El principal objetivo es asegurar el abastecimiento responsable y sostenible de cacao a través una estrategia de negocio inclusivo para mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas de los agricultores cacaoteros, sus familias y las comunidades locales” (Nestlé, 2016).

De esta manera, todos ganan, gana la empresa al obtener una materia prima de extraordinaria calidad, competitividad, trazabilidad, acceso a mercados internacionales y ganan los agricultores con un socio comercial que premia la calidad, potencia las capacidades técnicas

y organizativas, fomenta programas de certificación, promueve acciones que mejoran su calidad de vida de sus comunidades.

En esta interacción de mutuo beneficio entre empresa y sociedad se dan las condiciones para la Creación de Valor Compartido. Este enfoque sistémico, no solo de comprender el entorno sino de poner en marcha programas que impactan positivamente en la vida de los agricultores y comunidades garantiza la sostenibilidad del progreso social y económico en su conjunto.

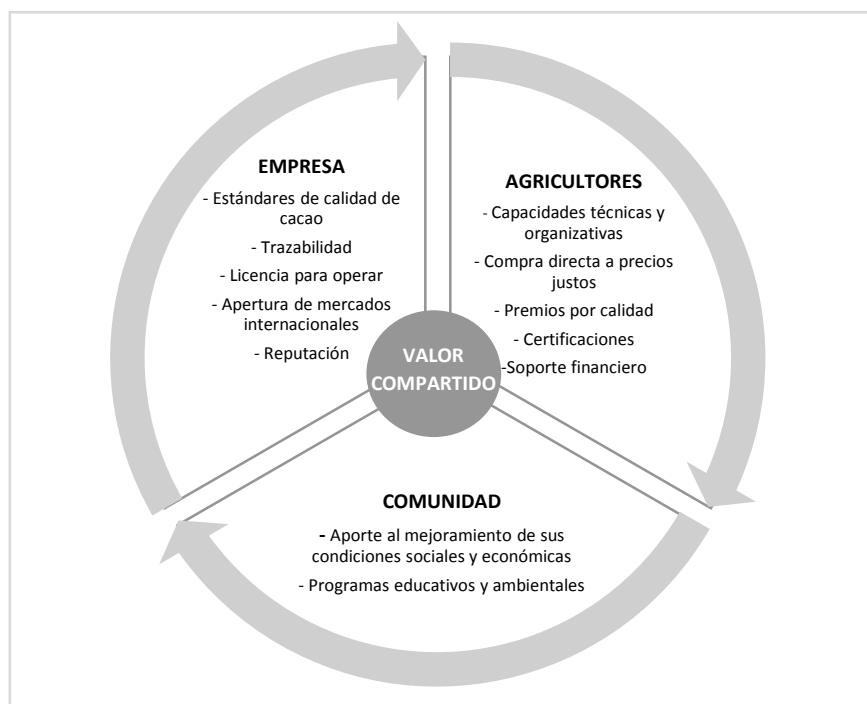


Figura 12. Creación de Valor Compartido, Plan Cacao de Nestlé.
Fuente: (Autora).
Elaborado por: (Autora).

4.2.1. Estrategias de inclusión económica y social.

De la producción total de cacao, el 60% proviene de pequeñas plantaciones, por eso es tan importante Crear Valor Compartido con este grupo del sector agrícola. La estrategia para cumplir dicho objetivo se basa en las siguientes acciones fundamentales:

- Asistencia técnica. – el equipo técnico brinda un programa completo de capacitación técnica en prácticas agrícolas desde la siembra de cacao hasta técnicas post cosecha para obtener el mejor sabor y aroma del cacao. Este conocimiento y transferencia de tecnología aporta en la productividad de las fincas cacaoteras.
- Certificación UTZ. – Entre los agricultores se fomenta esta certificación, requisito indispensable para la exportación de cacao para varios mercados internacionales, que garantiza que el cacao ha sido producido respetando los derechos humanos y el medio ambiente.

- Premio por certificación. – Nestlé premia, con un pago adicional, a los agricultores que entregan un cacao de mejor calidad. Las valoraciones, para este pago diferenciado, las realiza un personal especializado con la utilización de equipo tecnificados.
- Compra directa a los agricultores. – Con la compra directa a los agricultores, se aumentó sus ingresos y en consecuencia el mejoramiento de sus condiciones de vida.
- Soporte financiero. – Nestlé otorga préstamos sin intereses a las cooperativas, ayudando a los agricultores a acceder a planes de financiamiento, que de otro modo no podrían acceder.
- Biodiversidad de las fincas cacaoteras. – Nestlé promueve prácticas respetuosas con el medio ambiente, como la reforestación con árboles nativos para aumentar la biodiversidad y disponibilidad de agua.
- Programa nutricional. – Con el Programa Niños Saludables de Nestlé se busca aportar con herramientas prácticas para una adecuada alimentación de las comunidades.
- Prevención del trabajo infantil. – Mediante el Programa Crecer y Soñar se sensibiliza a las comunidades sobre sus consecuencias y el cumplimiento de los derechos humanos.

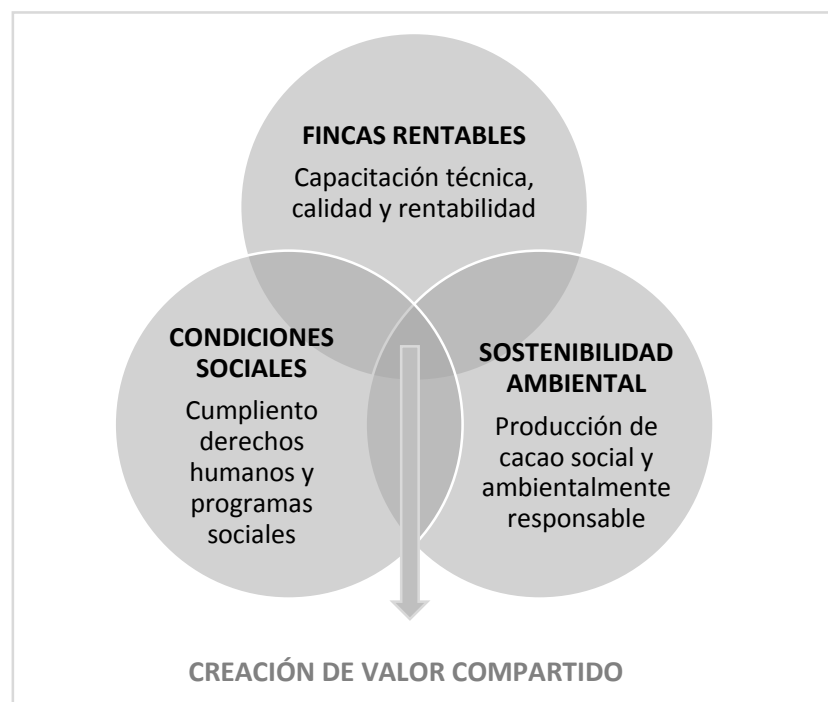


Figura 13. Ejes del Plan Cacao para la creación de valor compartido.
Fuente: (Autora).
Elaborado por: (Autora).

4.2.2. Análisis sobre la creación de valor compartido en la cadena de valor de cacao.

En la implementación de la estrategia de creación de valor compartido implicó que el equipo del Plan Cacao enfrente varios desafíos como el cambio en el sistema de compra, puesto que anteriormente se compraba el cacao en lotes grandes (10 toneladas o más) a los grandes intermediarios de cacao. Con la incorporación en la cadena de valor de pequeños y medianos productores de cacao se tuvo que adaptar el sistema de compra para recibir y almacenar lotes de cacao de menos de media tonelada, mantenido la trazabilidad.

También realizaron modificaciones en el trabajo del equipo de agrónomos, quienes debían realizar desplazamientos constantes en más de ocho provincias para asesorar a los productores de cacao, es decir, ahora el trabajo se despliega en campo con el apoyo de técnicos para visitar constantemente a las asociaciones y activar las actividades descritas anteriormente.

Otro aspecto importante que tuvo que abordar la empresa fue la informalidad el mercado para lograr que los agricultores vendan su cacao a un precio acordado semanalmente, independiente de los movimientos de la bolsa de NYBOT, de tal forma que ellos tengan claro que su precio de venta está asegurado para la semana.

Adicionalmente, los técnicos de este plan contribuyeron con el desarrollo del trabajo cooperativo y asociativo de los agricultores; muchos no trabajaban mano a mano con sus vecinos, implementaron varias actividades de integración para lograr que los agricultores aprendan a asociarse y crear cooperativas en donde el trabajo conjunto los está llevando a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Dentro de las lecciones aprendidas, se puede afirmar que la creación de valor compartido con un enfoque de negocios inclusivos funciona por la vinculación a pequeños y medianos agricultores a una cadena de valor potente como Nestlé; mediante el desarrollo de otros modelos de negocios en donde el progreso social y económico van de la mano.

Otro aspecto fue la necesidad de Nestlé para acceder a una materia prima de mejor calidad y esto solo se puede lograr trabajando con el productor primario, si el agricultor cuenta con mejores técnicas de producción, mejor material de siembra, mejor manejo post cosecha, la materia prima será de mucha mejor calidad. Por su parte el productor no había podido acceder a esta tecnología y sobre todo no habría podido vender su producto directamente a la empresa, como se mencionó anteriormente lo vendían a intermediarios con detrimento de su precio de venta y de la calidad del producto.

Ahora el productor puede tener un mejor precio de venta de su producto y acceder a varios programas que aportan con el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores y sus familias. Este enfoque ganar-ganar en ambos lados de la cadena de abastecimiento es la base de la Creación de Valor Compartido.

El fortalecimiento del trabajo cooperativo y asociativo se tradujo en resultados positivos para el incremento de la productividad, precios competitivos y redistribución de los beneficios. El trabajo cooperativo permitió a los agricultores a acceder a beneficios que individualmente no lo hubieran accedido y mayor poder de negociación.

La empresa entendió que debía adaptar su estrategia de negocio a la realidad socioeconómica de cada asociación. En este sentido el trabajo con cada asociación de agricultores cacaoteros es personalizada y difiere de cada territorio. Es fundamental entender las necesidades de los agricultores, escucharlos y luego sugerir técnicas adecuadas para tener un producto de mejor calidad, así como las restantes actividades del Plan Cacao mencionadas anteriormente, basadas en una relación de confianza.

Durante el año 2015, los principales resultados de la gestión del Plan Cacao son los siguientes:

- 3200 agricultores y sus familias beneficiadas de manera directa.
- 100% de los agricultores capacitados en asistencia técnica y transferencia de tecnología.
- 15 120 toneladas compradas bajo las credenciales del Plan Cacao, que representan el 60% de las compras totales de Nestlé.
- 7384 toneladas de cacao certificados bajo la normativa social y ambientalmente responsable UTZ (Nestlé, 2016, pág. 38).

En este caso se puede demostrar cómo los intereses de la empresa privada bien pueden alinearse armónicamente con los intereses sociales de una comunidad o territorio, y a través de esta alineación implementar estrategias “ganar-ganar” para los actores involucrados.

4.3. Educando para aportar al mejoramiento de los hábitos de alimentación de la niñez

En este apartado, se analizará el caso del Programa Niños Saludables desde la perspectiva de los servicios sociales que una empresa puede aportar, con soluciones a una necesidad social como es la problemática de la salud nutricional infantil. Se presenta este programa con una investigación de sus procesos de gestión que garanticen calidad y por tanto un impacto

positivo en los hábitos conductuales de los niños creando valor social en las comunidades educativas.

En la actualidad existe una conciencia creciente en cuanto a la importancia que tiene la adecuada nutrición en los primeros años de vida sobre los resultados del desarrollo social individual y del país. Varios estudios han comprobado que una alimentación deficiente en nutrientes durante los primeros años de vida afectará negativamente la capacidad física e intelectual de los niños y las niñas, lo que marca, de cierta forma, su fracaso en el aprendizaje, en la inserción laboral dentro de la sociedad, del poder adquisitivo y simultáneamente el fracaso continuo en el acceso a una adecuada nutrición (Freire, Ramírez, Belmont, & al, 2016, pág. 31).

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, ENSANUT-ECU 2011-2013, la desnutrición crónica (baja talla para la edad) en el país es de 25,3% en niñas y niños menores de 5 años. La encuesta también indica una prevalencia de sobrepeso y obesidad del 8.6% en niñas y niños menores de 5 años, y de 29.9 % en escolares (Freire, Ramírez, Belmont, & al, 2016, pág. 32).

Ante esta grave situación, Nestlé ha asumido su responsabilidad social con la niñez ecuatoriana con el objetivo de promover hábitos saludables de alimentación a través de la educación para enfrentar esta realidad. A partir del año 2008 se ha implementado el Programa Nestlé Niños Saludables en instituciones educativas y en organizaciones sociales.

El programa consiste en una estrategia de educación para promover hábitos saludables de alimentación, seguridad alimentaria, higiene, actividad física, cocina saludable, utilización de alimentos ecuatorianos altamente nutritivos, huertos orgánicos familiares y cuidado del agua como ejes transversales de la educación nutricional de la niñez ecuatoriana (Nestlé Ecuador, 2011, pág. 7).

El Programa Nestlé Niños Saludables ha desarrollado una consistente metodología de intervención social que genera empoderamiento y movilización en las comunidades educativas. El proceso educativo incluye capacitaciones especializadas, acompañamiento social, actividades que promueven hábitos de alimentación saludables, monitoreo y una rigurosa evaluación a cada institución educativa.

El programa busca generar cambios conductuales mediante acciones de fácil aplicación mediante el Plan de Alimentación Saludable consiste en una serie de actividades prácticas que las comunidades pueden llevar adelante para verificar el involucramiento, participación y compromiso en el proceso educativo. Las diversas iniciativas desarrolladas por las

instituciones educativas y organizaciones sociales ratifican el alto nivel técnico, metodológico y conceptual del Programa Niños Saludables en las intervenciones.

A continuación, se analiza el Programa Niños Saludables, a partir de una adaptación de los procesos de gestión propuesto por Fernando Fantova, con miras a establecer los estándares que debe seguir un programa de responsabilidad social para crear valor social, en este caso, en las comunidades educativas.

En esta tabla se presentan los datos de identificación del Programa Niños Saludables.

Tabla 3. Datos de identificación del Programa Nestlé Niños Saludables.

NOMBRE	PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES 2015 NESTLÉ ECUADOR S.A.
OBJETIVO GENERAL	• Promover procesos educativos en las comunidades educativas para contribuir a mejorar sus hábitos de alimentación y estilos de vida, en las niñas y los niños de 5 a 11 años de las provincias de Cotopaxi, Pichincha y Guayas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	• Proporcionar a las comunidades educativas herramientas pedagógicas sobre nutrición, actividad física, huertos orgánicos y cocina saludable. • Incentivar la creación de Planes de Alimentación Saludable que contribuyan con acciones concretas al mejoramiento de los hábitos alimentarios en los niños y niñas beneficiarios del programa. • Facilitar conocimientos y destrezas en materia de preparación de alimentos sanos, nutritivos e inocuos. • Fomentar la adecuada utilización de alimentos ecuatorianos altamente nutritivos y de bajo costo a través de recetas saludables, que además contribuyan con el fortalecimiento de la identidad ecuatoriana. • Promover la creación de huertos orgánicos familiares en el marco de la seguridad alimentaria y concientizar sobre las ventajas de cultivar acompañando los ciclos naturales, respeto por el entorno y los recursos no renovables.

	• Crear alianzas con instituciones gubernamentales y fundaciones que trabajen en áreas de niñez, educación, alimentación y nutrición para lograr un mayor impacto en la implementación del programa.
GRUPOS OBJETIVO	• Niños de 5 a 11 años de Educación Básica de escuelas fiscales y municipales urbanas. • Docentes, personal administrativo y de bares escolares de escuelas fiscales y municipales urbanas. • Educadoras, madres y padres de familia, funcionarios pertenecientes a organizaciones sociales.
BENEFICIARIOS/AS DIRECTOS	• 30 escuelas fiscales. • 28 000 niños y niñas de 5 a 11 años. • 2000 adultos.
LUGAR DE INTERVENCIÓN	Pichincha y Guayas.

Fuente: (Nestlé, 2015, pág. 8).

Elaborado por: (Autora).

4.3.1. Procesos de gestión.

4.3.1.1. Planificación.

La planificación del Programa Niños Saludables se realiza de manera anual y la metodología utilizada es a través de talleres participativos con el equipo técnico. En la planificación se define objetivos, metodologías de intervención, contenidos de los materiales pedagógicos, el plan de intervención, resultados esperados, cronogramas e identificación de aliados estratégicos. Se hace uso del marco de enfoque lógico, el mismo es adaptado de acuerdo a la intervención social que se ejecuta en las instituciones educativas. Esta planificación es organizada de acuerdo al proceso educativo del programa

Tabla 4. Marco Lógico.

PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO			
Promover procesos educativos en las comunidades educativas para contribuir a mejorar su hábitos de alimentación y estilos de vida, en las niñas y los niños de 5 a 11 años de las provincias de Pichincha y Guayas.	Desarrollo del proceso educativo de alimentación saludable. Nivel de ejecución del Plan Escolar de Alimentación Saludable. Alianzas logradas por Niños Saludables.	Informe del monitoreo del proceso educativo de alimentación saludable. Informe de evaluación de Planes Escolares de Alimentación Saludable. Convenios interinstitucionales firmados.	El éxito del Programa depende de la coordinación con instituciones y organizaciones.
RESULTADOS			
Niños y niñas de Educación Básica, personal docente, administrativo y de bares escolares, con conocimientos prácticos en temas de educación nutricional, alimentación saludable, preparación de recetas nutritivas, creación de semilleros en el aula y huertos orgánicos familiares, y cuidado del agua; a través de	• Cartas compromisos firmadas con directores de las escuelas para el cumplimiento del proceso educativo. • Niños y niñas capacitados sobre la importancia de una buena alimentación. • Docentes capacitados para multiplicar los conocimientos prácticos y actividades, con los niños y niñas y padres de familia; en temas de	Convenios y cartas compromiso firmados. Informe de evaluación de Planes Escolares de Alimentación Saludable. Informe del monitoreo del proceso educativo de alimentación saludable. Informe del proceso educativo Niños Saludables.	Es imprescindible el aval previo de las instituciones educativas. El proceso debe ser participativo y motivador.

PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
animaciones, charlas y talleres participativos que generan un proceso educativo que articula de manera activa la adquisición de hábitos saludables de vida en cada uno de los beneficiarios y en la institución educativa, que contará con un Plan Escolar de Alimentación Saludable.	educación nutricional, seguridad alimentaria y creación de huertos orgánicos familiares. • Escuelas elaboran su Plan Escolar de Alimentación Saludable. • Planes Escolares de Alimentación Saludable emprendidos por las instituciones educativas. • <i>Kit Escolar Niños Saludables</i> con material pedagógico distribuido a todos los beneficiarios y beneficiarias del programa.		
Niños Saludables cuenta con material pedagógico de alta calidad gráfica y conceptual, que sirve como guía en los procesos educativos, logra sostenibilidad y mayor impacto sobre los conocimientos y prácticas adquiridas para generar cambios en beneficio de la nutrición, la salud y el bienestar de los grupos objetivo del Programa.	• Juego para niñas y niños. Primer año de Educación Básica. • Material de apoyo para niñas y niños. Segundo a Tercer año de Educación Básica. • Material de apoyo para niñas y niños. Cuarto a Quinto año de Educación Básica. • Material de apoyo para niñas y niños. Sexto a Séptimo año de Educación Básica. • Guía para la comunidad educativa. • Guía de huertos orgánicos familiares. • Recetario Niños Saludables. • Afiches para el aula, 6 motivos diferentes. • Carteles recordatorios del Plan de Alimentación Saludable.	Textos y material comunicacional impreso. Video. Archivos con los carteles.	Es fundamental la validación del material con su público objetivo.

PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Instituciones públicas, empresas, organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales articulan sus esfuerzos para el fomento de la nutrición, salud y bienestar de los niños y niñas de 5 a 11 años de Pichincha y Guayas.	Ampliación de cobertura, resultados y recursos en las provincias de intervención.	Convenios firmados. Informe de seguimiento y evaluación de los convenios.	El proceso de relaciones públicas debe ser permanente.
COMPONENTES			
Educación para la nutrición en instituciones educativas.	Proceso educativo Niños Saludables: • Taller para docentes, personal administrativo y de bares escolares (1 día). • Animación en educación nutricional y entrega de materiales para niños/as (2 días). • Acompañamiento (1 día) • Monitoreo del proceso educativo en las aulas (1 día). • Evaluación de actividades del Plan Escolar de Alimentación Saludable (1 día).	Archivo fotográfico. Guías de talleres. Registro de participantes. Evaluación previa y posterior de cada capacitación y actividad educativa.	

PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Material didáctico.	• Bingos Nutricionales para niños y niñas de Primer año de Educación Básica • Libros de Material de apoyo para niños y niñas de Segundo a Tercer año de E. B. • Libros de Material de apoyo para niños y niñas de Cuarto a Quinto año de E. B. • Libros de Material de apoyo para niños y niñas de Sexto a Séptimo año de E. B. • Libros Guía para la comunidad educativa para docentes, personal administrativo y personal de bares escolares. • Guías de huertos orgánicos familiares para la comunidad educativa y organizaciones sociales. • Recetarios para todos los beneficiarios del programa. • Afiches para el aula, 6 motivos diferentes. • Plan de Alimentación Saludable. • Hojas de evaluación para niñas y niños	• Registro de entrega de materiales. • Archivos digitales.	

Fuente: (Tufiño, Informe Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, págs. 15-20).
Elaborado por: (Autora).

4.3.1.2. Interlocución.

Durante la ejecución del programa se hace uso de una comunicación motivadora y vigorizante, enfocada a movilizar a las comunidades educativas hacia un proceso de cambio en el mejoramiento de los hábitos de alimentación. La gestión de interlocución se basa en un tipo de comunicación interpersonal tomando en cuenta las necesidades, particularidades culturales, capacidades y recursos de los grupos objetivos del programa.

El proceso de intervenir en un grupo es sumamente complejo, pues se entrecruzan variables socio económicas, sociales, culturales, intereses diversos, como diversos son los actores sociales que interactúan alrededor de las instituciones, las organizaciones sociales y no gubernamentales y, especialmente, las comunidades educativas.

Las técnicas de comunicación interpersonal aplicadas por en el Programa Niños Saludables dan cuenta de las particularidades sociales y culturales de la población con la cual se actúa. Por ello, se promueve diversas formas de participación de la comunidad educativa durante la ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación del programa, como mecanismo para lograr que los actores sociales se sientan protagonistas y dueños del destino del proyecto.

De esta manera, la comunicación aplicada busca provocar cuatro impactos:

- a. Posibilitar la participación activa de los actores.
- b. Estimular procesos colectivos de educación, organización y movilización a partir de la vida cotidiana de la comunidad educativa.
- c. Promover el diálogo y la reflexión crítica entre todos los actores involucrados en el problema.
- d. Incidir positivamente en los hábitos alimentarios de los grupos sociales beneficiarios.

El programa emplea el Método Educativo del *Empowerment*, con el fin de generar un proceso de acción social que requiere la participación de los actores sociales en esfuerzos colectivos para detectar y valorar críticamente sus problemas, fijar metas y objetivos y planificar estrategias para conseguirlos.

La experiencia ha demostrado que los proyectos de probado éxito y de mayor impacto social, económico y gerencial, han sido aquellos realizados con el consenso de los actores sociales involucrados en su gestión, para lo cual es preciso trabajar en el empoderamiento.

El proceso del Método Educativo del *Empowerment*, que se aplica en las instituciones educativas, es el siguiente:

1. *Comunicación movilizadora.* - En el proceso educativo se hace uso de una comunicación activa, participativa, motivadora y dinámica que permita que los actores sociales se involucren en las actividades propuestas por el programa. Los materiales didácticos están diseñados con metodologías y contenidos lúdicos, las animaciones en educación nutricional se activan a través de expresiones artísticas y en los talleres participativos se emplea una comunicación que invita al diálogo, a la acción y movilización.
2. *Energía social.* - También conocida como energía cultural o comunitaria, es la fuente más importante de motivación que impulsa a la gente a hacer frente a los problemas, buscar soluciones y participar en su puesta en práctica. La energía cultural puede ser una fuerza poderosa para la creación y el fortalecimiento de la solidaridad y el compromiso colectivos, para la eficacia de las organizaciones, la participación y el espíritu voluntario.

Entre las ideas fuerza que activan esta energía están:

- a) La alimentación es esencial para el desarrollo integral de los niños, su efecto tiene consecuencias perdurables para toda la vida.
 - b) La identidad alimentaria, culinaria y gastronómica del Ecuador como un factor para la construcción de identidad nacional.
 - c) Los huertos orgánicos como una poderosa herramienta para acceder a alimentos nutritivos y fomentar una cultura de cuidado por el medio ambiente.
3. *Análisis de la problemática.* - A través de talleres participativos con los docentes, personal administrativo y del bar escolar se aplican técnicas participativas para sistematizar y priorizar los problemas que se enmarcan en el bienestar alimentario de los niños beneficiarios del programa.
 4. *Soluciones.* - Una vez ubicados los problemas, se viabilizan las soluciones eficaces que están establecidos en el Plan Escolar de Alimentación Saludable.
 5. *Ejecución del Plan Escolar de Alimentación Saludable.* - El programa entrega a cada institución educativa un plan de alimentación saludable; su cumplimiento permitirá medir el grado de involucramiento en el proceso educativo.

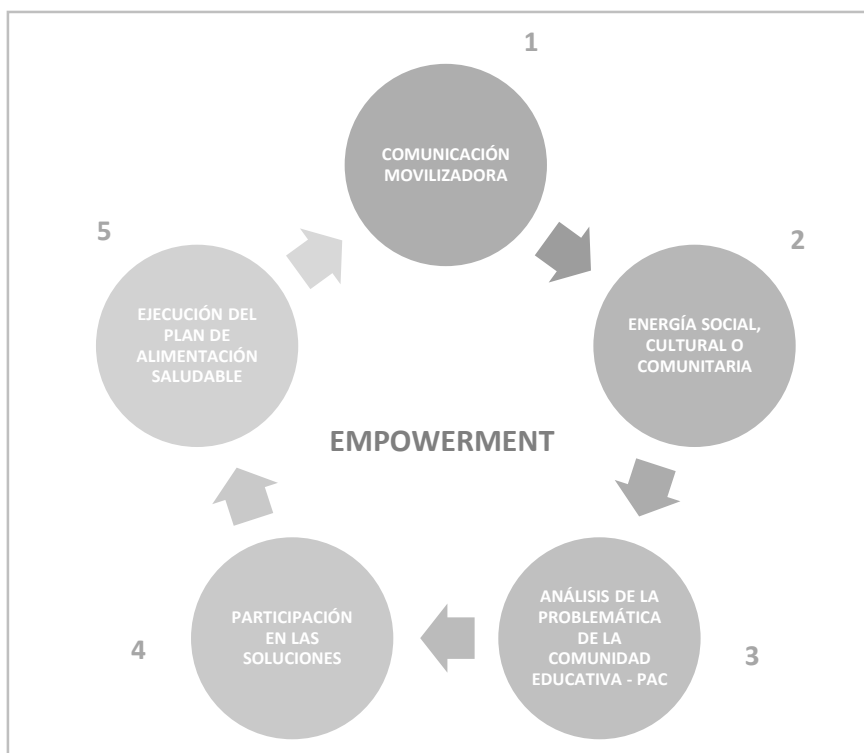


Figura 14. Proceso de empoderamiento.

Fuente: (Tufiño, Informe Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 22).

Elaborado por: (Autora).

4.3.1.3. Seguimiento y evaluación.

Esta parte del proceso consiste en la visita a las escuelas para recopilar información de las actividades relacionadas con el Plan de Alimentación Saludable a largo del año lectivo. Se verifica las actividades detalladas en los informes individuales de los docentes.

Es la constatación de la ejecución del Plan de Alimentación Saludable, promovido en la primera etapa del proceso. En esta etapa el equipo técnico responsable evidencia de primera mano, las actividades ejecutadas y recopila los documentos concernientes a la ejecución. La revisión del material pedagógico, constituyen las pruebas objetivas del trabajo ejecutado por la comunidad educativa en su conjunto.

Parte fundamental de este proceso es el acompañamiento social que el equipo técnico realiza, brindando el soporte que las comunidades requieran para solventar inquietudes, facilitar herramientas, proporcionar información, entre otras acciones.

La evaluación se centra en resultados concretos y objetivos relacionados con el cambio de hábitos alimentarios. En este sentido, la evaluación pretende medir el grado dos aspectos, por un lado, el nivel de conocimiento sobre estilos de vida saludable y por otro los cambios conductuales en la comunidad educativa mediante el cumplimiento de las actividades del Plan de Alimentación Saludable.

Tabla 5. Plan de Alimentación Saludable.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	DETALLE DE ACTIVIDADES	ACTORES INVOLUCRADOS
Educación nutricional en el aula	Revisión del contenido y desarrollo de las actividades presentadas en el “Material de apoyo para niños y niñas”, “Guía para la comunidad educativa” y “Guía para la elaboración de huertos orgánicos familiares”.	Maestros y maestras junto con los niños y niñas en el aula y con apoyo de los padres de familia en las actividades que deben realizar en la casa.
“Mi lonchera saludable”	Ejecución del “plan de loncheras saludables”, que consiste en que los docentes incentiven a que al menos 2 veces por semana todos los niños y niñas de la escuela lleven una lonchera saludable a la clase.	Toda la comunidad educativa.
“Día de la fruta”	Una vez a la semana se destinará un día para el consumo de fruta. En el aula se realizan actividades como historias, cuentos, canciones, etc., respecto a los beneficios de las frutas.	Docentes, niños y niñas, con el apoyo de padres y madres de familia que podrán enviar las frutas a los niños.
“Comer sano, comer saludable”	Preparación por parte de los niños y niñas de sus propias ensaladas en el aula, se puede realizar con las hortalizas sembradas en la clase o en el hogar.	Los niños y niñas de cada grado junto con los docentes. Apoyo de los padres y madres de familia para enviar las hortalizas.
Día de la actividad física	Se dedicará 30 minutos a realizar juegos en el aula o fuera de ella, en los que se realicen movimientos del cuerpo, una vez por semana.	Toda la comunidad educativa.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	DETALLE DE ACTIVIDADES	ACTORES INVOLUCRADOS
“Brigada de nutrición”	Se formará una Brigada de Nutrición que se encargará de hacer campañas de concienciación sobre cada tema.	Representantes de la comunidad educativa.
“Casa abierta sobre alimentación saludable”	Organización de una “Casa abierta sobre alimentación saludable”. Intervención de cada grado con distintas actividades relacionadas con la alimentación saludable, a través de cuentos, rimas, juegos, canciones y concursos. El objetivo principal es que todos los grados, después de haber revisado y trabajado el material, estarán en condiciones de socializar lo aprendido en esta casa abierta.	Toda la comunidad educativa.
“Brigada del huerto orgánico”	Construcción de semilleros en el aula, los docentes se encargarán de implementar el semillero y los niños y niñas podrán sembrar estas hortalizas en sus casas o en el aula. Esta actividad también podrá ser considerada dentro de los proyectos escolares. Creación de la “brigada del huerto”, que serán los encargados de coordinar el manejo integral del huerto.	Representantes de la comunidad educativa.

Fuente: (Nestlé, 2015, pág. 48).
Elaborado por: (Autora).

4.3.1.4. Gestión de recursos humanos.

El Programa Niños Saludables llega a diversos actores sociales de sectores vulnerables, por esta razón demanda una modalidad de trabajo de campo. El equipo maneja en lo conceptual y en la intervención social un enfoque de derechos y desarrollo, consideraciones de género, respeto por las expresiones culturales de los grupos de base, valoración del manejo sostenible de los recursos naturales y los principios de la responsabilidad social empresarial.

Los resultados del programa se obtienen por un equipo de trabajo con perfiles profesionales multifuncionales, vocación de servicio, compromiso social, trabajo bajo presión, exigentes horarios y constantes desplazamientos por las diferentes provincias donde se ejecuta el programa.

4.3.1.5. Gestión de la información.

La gestión de la información del Programa Niños Saludables se orienta a la promoción de una cultura de colaboración y sensibilización sobre las necesidades sociales de otros colectivos y en la creación de oportunidades para descubrir nuevos valores que permitan poner en práctica la solidaridad y el desarrollo integral de las personas.

La comunicación es una herramienta eficaz para consolidar estructuras sociales fuertes, identidades locales orgullosas de sus raíces, comunidades organizadas, procesos de participación colectivos. La comunicación tiene mucho que aportar para la construcción de una sociedad más humana, a través de acciones sociales para un nuevo tipo de desarrollo.

En el Programa Niños Saludables se gestiona la comunicación en tres líneas:

1. Estrategia de comunicación aplicada a la gestión del programa, para lograr una adecuada ejecución, motivación y sostenibilidad de la propuesta.
2. Comunicación interna dirigida a los colaboradores de Nestlé, no solo que dé a conocer sobre el programa, sino que los integre en actividades de voluntariado.
3. Comunicación externa dirigidas al público externo que dan cuenta de los avances del programa, implica de algún modo una rendición de cuentas sobre el valor social que Nestlé está generando en las comunidades educativas.

4.3.1.6. Gestión de los intercambios, las relaciones y las redes.

La gestión de relaciones del Programa Niños Saludables pretende articular los esfuerzos de instituciones públicas, empresas, organizaciones sociales y no gubernamentales para aportar al mejoramiento de los hábitos de alimentación saludable en los diferentes territorios de intervención social.

Los grupos de interés (*stakeholders*) del programa comprenden a las comunidades educativas de escuelas fiscales, ONG, instituciones públicas y el público interno de la empresa. Para cada uno de los grupos de interés se han diseñado estrategias de alianzas colaborativas acorde a la realidad sociocultural, necesidades, intereses y motivaciones; orientados a fortalecer la intervención social en las comunidades.

A nivel de las instituciones educativas, el objetivo es establecer convenios interinstitucionales o cartas de compromiso que recojan, con especificidad, los acuerdos establecidos y compromisos asumidos. El programa desarrolla mecanismos de monitoreo y evaluación de la ejecución de las alianzas colaborativas.

El programa ha desarrollado una activa gestión de alianzas de cooperación con el sector público, privado y sociedad civil y una potente construcción de redes con las instituciones educativa, ampliando las posibilidades de aportar con herramientas para que los niños puedan mejorar sus hábitos de alimentación y actividad física.

4.3.1.7. Gestión de la Estructuración.

La estructura organizacional del programa es flexible, se promueve la participación, creatividad, pro actividad y colaboración entre los miembros. De nada serviría promover externamente la participación para cambiar hábitos cuando internamente no se práctica este principio.

En el siguiente gráfico es una adaptación de la estructuración del Programa Niños Saludables a partir del Modelo para la comprensión de las organizaciones de Fernando Fantova:

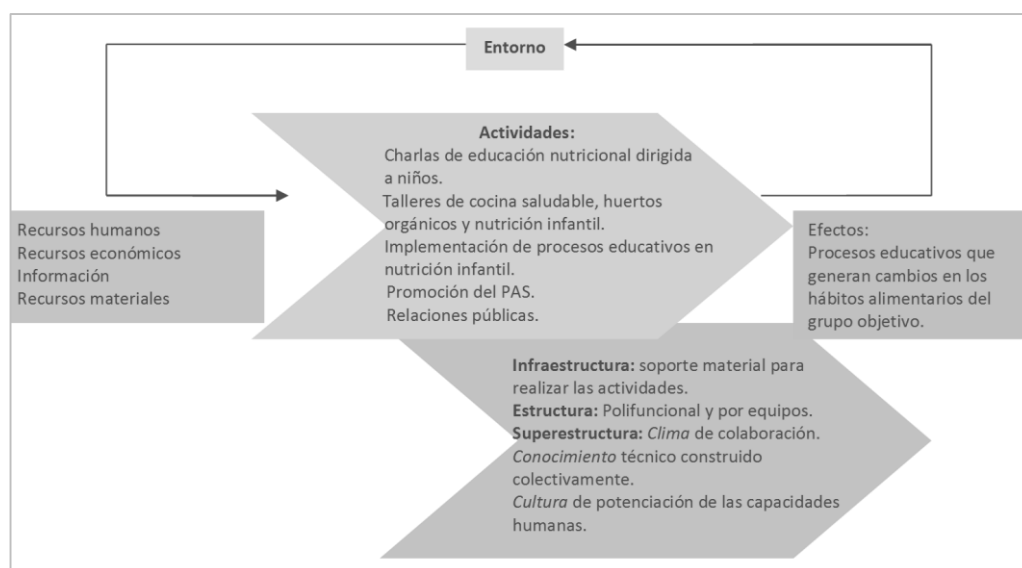


Figura 15. Gestión de estructuración, Programa Nestlé Niños Saludables.

Fuente: (Adaptación procesos de gestión de Fernando Fantova).

Elaborado por: (Autora).

La configuración organizativa del programa es polifuncional en la medida que las actividades se basan en el uso de diversos conocimientos o procesos y también presenta una estructura conformada por equipos en función de los proyectos conceptualizados.

4.3.1.8. Gestión del aprendizaje.

El Programa Niños Saludables logró estructurar un Modelo de Educación sobre Nutrición que proporciona herramientas metodológicas a las comunidades para adaptar los conocimientos a su realidad sociocultural. Este modelo, sin lugar a dudas, constituye uno de los desafíos de mayor significación en la gestión del aprendizaje del programa.

Este nuevo paradigma de la educación nutricional y alimentaria; empieza por identificar comportamientos y prácticas individuales relacionadas con la situación que debe ser modificada por la comunidad, luego, promueve procesos participativos en la detección de los problemas y soluciones prácticas; que se ensayan a fin de determinar su eficacia y factibilidad acorde a su realidad socio cultural.

Este modelo educativo se centra en el uso estratégico de técnicas de educación, comunicación e intervención social para incidir en el cambio de comportamientos encaminados a mejorar la seguridad alimentaria de los grupos sociales afectados.

Los talleres prácticos aplican una metodología altamente participativa. Se considerará el principio de actividad: los destinatarios participarán activamente, es decir “aprender haciendo”, sin sentirse sujetos pasivos de la acción.

La premisa fundamental en educación que la asimilación de los conocimientos se hace efectiva con su puesta en práctica. De nada sirve que las madres y padres de familia y educadoras comunitarias, sepan de memoria la pirámide nutricional o las propiedades nutricionales de los alimentos, si ese conocimiento no se transforma en una aplicación práctica. En el caso de la educación nutricional, la utilización de recetas constituye una herramienta metodológica eficaz para cambiar los hábitos de alimentación.

A través de la gestión del aprendizaje se fomenta la participación comunitaria, apropiación de la problemática actual y simultáneamente el compromiso conjunto de tomar decisiones que permitan iniciar procesos de cambio en beneficio de los grupos prioritarios de la comunidad, estableciendo condiciones necesarias para que niños

A continuación, se detalla en el gráfico el modelo educativo del Programa Niños Saludables:

Tabla 6. Modelo educativo del Programa Nestlé Niños Saludables.



Fuente: (Nestlé, 2015, pág. 8).
Elaborado por: (Autora).

4.3.2. Resultados del programa

El impacto del programa se verificó a través de la evaluación de conocimientos previo y posterior a la intervención del equipo técnico del Programa Niños Saludables, dirigido tanto a docentes como a sus alumnos. Por otra parte, para medir el impacto, a nivel de cambios conductuales, se lo realizó mediante el porcentaje de cumplimiento de las actividades que

inciden en el mejoramiento de los hábitos de alimentación y estilos de vida saludable registrados en el Plan de Alimentación Saludable.

A continuación, se analizan los resultados sobre las evaluaciones a docentes, las evaluaciones dirigidos a niños y el Plan de Alimentación Saludable.

4.3.2.1. Evaluación dirigida a docentes.

El objetivo es evaluar los conocimientos de la comunidad educativa previos y posteriores a los talleres del Programa Niños Saludables en escuelas fiscales de las provincias de Pichincha y Guayas en temas de alimentación saludable, huertos orgánicos familiares y seguridad alimentaria en el período 2015.

Esta evaluación permitió identificar los temas de menor comprensión para reforzar estos conocimientos en intervenciones posteriores. Así mismo, se pudo determinar el incremento de conocimientos posteriores a los talleres del programa en los docentes.

La muestra seleccionada para evaluar el impacto del programa fue el número de asistentes que completaron los sondeos de opinión N°1 y N° 2. La comunidad educativa que solo respondió el sondeo de opinión 1 o 2 se excluyó de la muestra.

Para la recolección de la información se realizó dos tipos de sondeos:

- **Sondeo N° 1.-** Contiene nueve preguntas entre opción múltiple y desarrollo referentes a conocimientos básicos necesarios en temas de alimentación saludable, huertos orgánicos y seguridad alimentaria. Ver el formato de sondeo N° 1 en Anexo B.
- **Sondeo N° 2.-** Comprende nueve preguntas entre opción múltiple y desarrollo relacionadas con las preguntas del Sondeo N° 1, cuyas respuestas fueron expuestas durante la capacitación, enfocándose en ejemplos prácticos de los temas expuestos. Ver el formato de sondeo N° 2 en Anexo C.

Para la calificación de los sondeos se valorizó cada uno de los ítems, siendo estos de 1, 2 o 3 puntos cada uno con una suma total de 20 puntos. Se recopiló el puntaje de los ítems correctos y dicha suma se clasificó dentro de cuatro grupos referenciales para la evaluación: de 1-5 puntos, de 6-10 puntos, de 11-15 puntos y de 16-20 puntos siendo este último un indicador de conocimientos previos y/o la comprensión de los temas tratados en los talleres.

Las intervenciones del Programa Nestlé Niños Saludables fueron llevadas a cabo en 4 escuelas de la provincia de Guayas y 23 escuelas de la provincia de Pichincha logrando

capacitar a un total de 926 docentes entre los cuales se encontraban docentes, personal administrativo, del departamento médico, del bar escolar, padres de familia, madres comunitarias y miembros de fundaciones.

En la evaluación de conocimientos de la comunidad educativa de las provincias de Guayas, y Pichincha participaron en total 641 docentes quienes realizaron los Sondeos 1 y 2 previos y posteriores a la intervención del programa Nestlé Niños Saludables. esta cifra se empleó como muestra para la evaluación de conocimientos.

Al aplicar el sondeo 1 el 53% de los maestros alcanzó una calificación media-baja (6- 10), y solo el 1% obtuvo una calificación alta (16-20). Por el contrario, en los resultados del sondeo 2 se observa que el 61% de los asistentes obtuvo una calificación alta (16-20), y solo el 5% mantuvo una calificación media –baja (6-10).

Estos resultados son una clara evidencia del interés que mostraron los docentes en los diferentes talleres de capacitación, y son además el reflejo de su aprendizaje ya que el incremento de conocimientos promedio de las dos provincias fue de 61%.

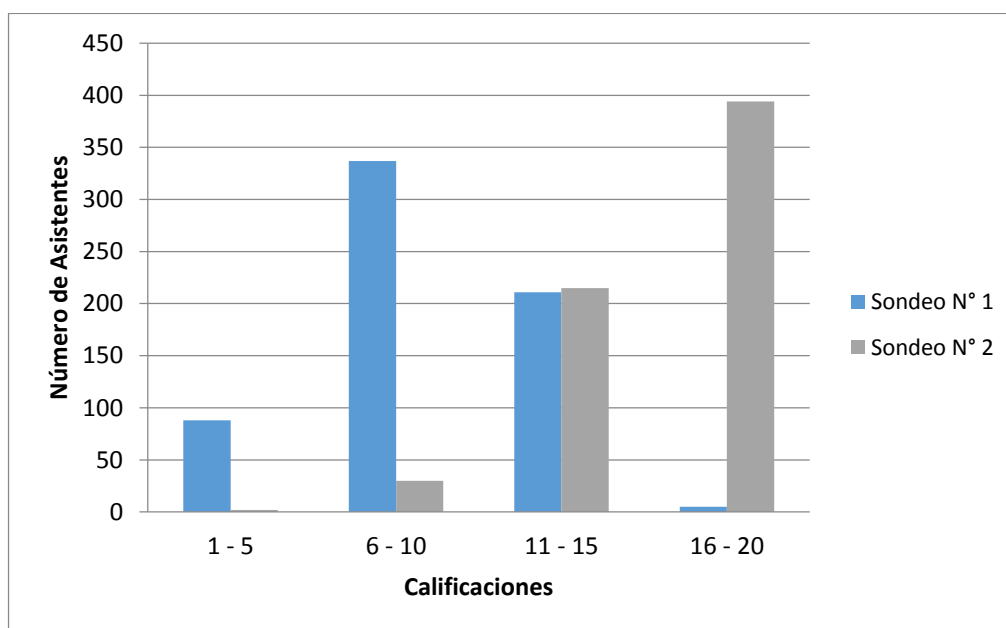


Figura 16. Evaluación de los conocimientos a docentes de la provincia de Guayas y Pichincha, previos y posteriores a la intervención del Programa Nestlé Niños Saludables 2015.

Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a docentes, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 4).

Elaborado por: (Autora).

4.3.2.2. Evaluación dirigida a niños.

La finalidad de esta herramienta es evaluar los conocimientos de la población estudiantil previos y posteriores a la intervención del Programa Niños Saludables, en escuelas fiscales de las provincias de Guayas y Pichincha; verificando el incremento de conocimientos

posteriores al proceso educativo en temas de: nutrición infantil, alimentación saludable, y huertos orgánicos familiares, en el período 2015.

Los criterios de inclusión y exclusión de la muestra para evaluar el impacto del Programa Nestlé Niños Saludables en la intervención con las escuelas fueron: todos los niños y niñas que se encuentren entre segundo y séptimo año de educación básica en las edades comprendidas entre los 6 y 11 años, y que hayan completado tanto la evaluación N° 1, como la evaluación N°2.

No se incluyeron en la muestra a los estudiantes que resolvieron exclusivamente la evaluación N°1, o solamente la evaluación N°2. Tampoco se consideraron las evaluaciones en las que no constaba el nombre del estudiante. Se excluyó además a los alumnos de pre-básica y primero de básica debido a la dificultad de su evaluación al no saber escribir.

Para la recolección de la información se aplicó dos tipos de evaluaciones:

- **Evaluación N° 1:** Constan cinco preguntas entre opción múltiple, enlace y desarrollo en relación a los conocimientos básicos referente a temas de desayuno escolar, lonchera saludable alimentación saludable, complementación proteica, higiene y huertos orgánicos familiares. Ver formato de esta evaluación en el Anexo D.
- **Evaluación N° 2:** Contiene 5 preguntas de opción múltiple, enlace y desarrollo relacionadas con las preguntas de la primera evaluación de forma más compleja, cuyas respuestas fueron repasadas y desarrolladas en el aula con el material de apoyo entregado por el Programa Nestlé Niños Saludables. Ver formato de esta evaluación en el Anexo E.

Estas evaluaciones fueron aplicadas en 1 escuela de la provincia de Guayas, 5 escuelas de la provincia de Pichincha, logrando un alcance total de 4428 niños y niñas de 2do. a 7mo. año de básica de las diferentes escuelas participantes.

Las evaluaciones se aplicaron exclusivamente a estudiantes. Los alumnos que lograron completar tanto los sondeos previos como los posteriores a la intervención fueron en total 3879, es decir el 88% de la población de las 6 escuelas participantes de las dos provincias. No fueron incluidos el 7% que realizó solamente la evaluación N°1, ni el 5% que solo respondió la evaluación N°2.

El mayor porcentaje de alumnos evaluados corresponde a la provincia de Pichincha con una participación del 90% del total de la muestra.

En la presente gráfica se aprecia que el puntaje obtenido en la primera evaluación es bajo para la mayoría de los alumnos, ya que el 75% de los escolares se ubicó en el rango de menos

de 3 puntos, mientras que solo el 24% alcanzó un puntaje sobre los 6 puntos. Al contrario, tras aplicar la segunda evaluación el 87% de los alumnos alcanzó un puntaje alto (6,1-10), y solo el 1% se mantuvo con un puntaje bajo (0-3,1).

Estas cifras expresan que, en las provincias de Guayas y Pichincha, tras la intervención del Programa Nestlé Niños Saludables se evidenció un incremento de conocimiento en nutrición y alimentación saludable del 81% en los alumnos de las seis escuelas evaluadas, ya que la mayoría de estudiantes se ubicó en un rango de calificación principalmente medio- alto en la segunda evaluación.

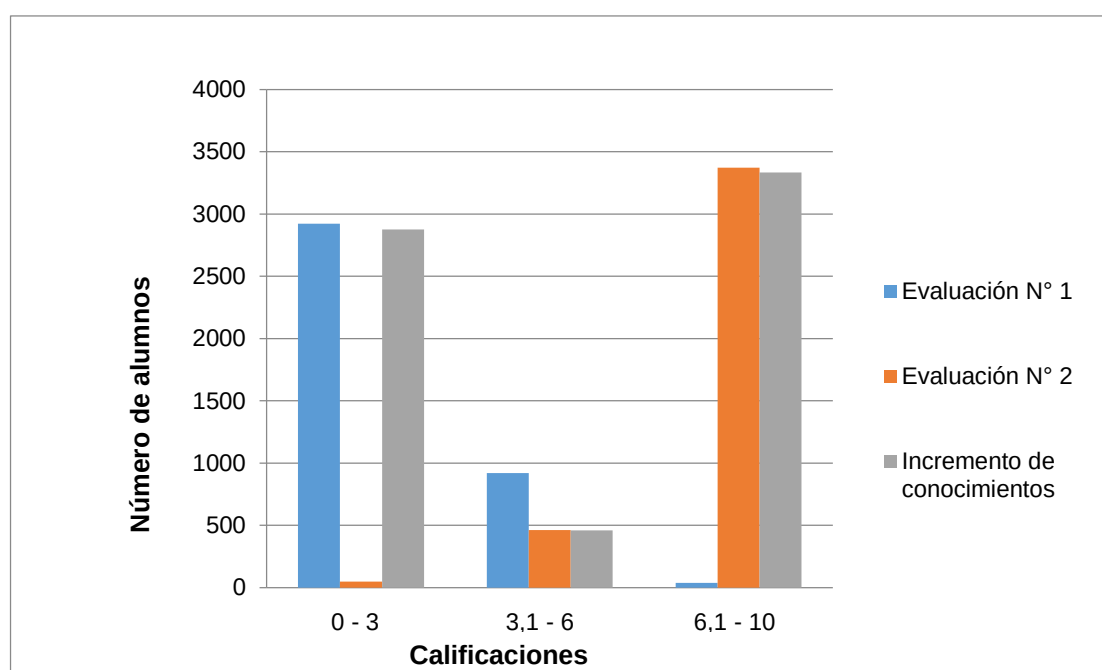


Figura 17. Evaluación de los conocimientos a niños de la provincia de Guayas y Pichincha, previos y posteriores a la intervención del Programa Nestlé Niños Saludables 2015.

Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a niños, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015)

Elaborado por: (Autora).

4.3.2.3. Evaluación Plan de Alimentación Saludable de las instituciones educativas.

La evaluación de las actividades contenidas en el Plan de Alimentación Saludable se realizó mediante visitas a las instituciones educativas empleando la observación y recopilación de información relacionada con los procesos particulares seguidos en su implementación para comprobar las acciones emprendidas. A continuación, el detalle de las visitas:

- Visita a las aulas. - Diálogos abiertos con los niños y docentes sobre las actividades realizadas en cada grado y conocimiento adquirido sobre nutrición, huertos orgánicos, y preparación de recetas nutritivas. Recopilación de información de fuente directa.

- Revisión de material pedagógico. - Observación de las actividades completadas de cada libro entregado: Hora de comer 6-7 años, Mi libro de nutrición de 8-9 años y Me alimento y me divierto de 10-11 años. Los niños mostraron sus libros completamente terminados y sus conocimientos en series de preguntas y respuestas. Además, se comprobó la existencia de actividades pedagógicas complementarias a la revisión del material como pirámides nutricionales elaboradas por los niños, trabajos manuales, carteles, tarjetas, etc.
 - Recorrido por huertos orgánicos. - Autoridades de las instituciones educativas y personal docente permitieron hacer un recorrido por los diferentes huertos orgánicos implementados por las instituciones. Se verificó, también la existencia de semilleros y cajones de cultivo en las aulas.
 - Entrega de informes. - Se recopiló un informe completo de cada docente sobre las actividades que ha realizado con los niños y padres de familia de su grado, con verificadores como tareas, fotografías y videos, revisión del material pedagógico con observaciones correspondientes y evaluaciones nutricionales.
- Los directores de las escuelas presentaron un informe general con datos de la escuela, justificación y objetivos generales y específicos planteados por el equipo responsable de la ejecución del Plan de Alimentación, para ser cumplidos durante el período de ejecución propuesto.

Los indicadores de cumplimiento del Plan de Alimentación Saludable están relacionados con acciones que inciden en el mejoramiento de los hábitos de alimentación y estilos de vida saludable de la población infantil. En la siguiente tabla se describe la actividad, el verificador y el peso expresado en porcentaje dando como resultado, por cada componente, un total de 100%.

Tabla 7. Indicadores Plan de Alimentación Saludable.

ACTIVIDAD	VERIFICADOR	PESO
Revisión de material pedagógico	- No. de niños que revisaron el material (porcentaje)	60%
	- No. Registros entregados por los docentes en relación al número de aulas	30%
	- Demostración de conocimiento de los libros en la visita a la Institución	10%
Socialización a Padres de Familia	- No. de grados que registran socializaciones en los informes entregados	90%
	- No. Registros existentes sobre asistencia a socializaciones (listados, fotografías)	10%
Preparación de recetas nutritivas	- No. de grados señalan en el informe haber preparado recetas nutritivas.	50%
	- No. de grados que entrega de Verificadores de cumplimiento (fotografías, videos, trabajos en el aula)	20%
	- Existencia de productos saludables en el bar escolar.	10%
	- No. de actividades en relación al tema señaladas en el informe de la institución.	10%
	- Demostración de conocimiento de las preparaciones del Recetario Niños saludables en las visitas a la Institución.	10%
Creación de Huertos orgánicos	- No. de grados que demuestran la existencia de cajones de cultivo en las aulas, con verificadores de participación de los niños en la preparación de los terrenos de cultivo (fotografías, videos) - Implementación de huerto orgánico escolar en terrenos de la institución.	90%
	- Demostración de conocimiento de las plantas sembradas y cuidados respectivos en la visita de seguimiento	10%
Elaboración de semilleros	- No. de aulas con existencia de semilleros	80%
	- No. de docentes que manifiestan su elaboración en el informe individual.	10%
	- Entrega de verificadores (fotografías)	10%

Evaluación Nutricional	- No. de listados con la evaluación nutricional respectiva, con los nombres de los niños, su peso y talla, en relación al No. de aulas.	100%
Organización de Casa Abierta	- No. de recetas elaboradas de acuerdo a la cantidad de aulas.	70%
	- Calidad de exposiciones que demuestran al conocimiento de los niños sobre temas nutricionales	20%
	- Presentación de los Stands	10%

Fuente: (Tufiño, Final Report Nestlé Healthy Kids Program, 2015, págs. 60-61).
Elaborado por: (Autora).

Cada institución educativa fue evaluada conforme a estos indicadores y su nivel de cumplimiento representado en un número porcentual. Los resultados se obtuvieron después de analizar la información de las escuelas con los procedimientos aplicados en el seguimiento, monitoreo y evaluación de cada institución educativa. Se efectuó la tabulación respectiva y el estudio de la información entregada por cada escuela.

Los resultados fueron ponderados en un porcentaje por provincia; en Guayas el cumplimiento fue del 82% y en Pichincha el porcentaje fue de 82,5%. El valor total de cumplimiento del Programa Niños Saludables es de 82,2%, que demuestra la alta efectividad de los procesos de gestión social adoptados por este programa.

Tabla 8. Cumplimiento de actividades del Plan de Alimentación Saludable.

PROVINCIA	% CUMPLIMIENTO
Guayas	82%
Pichincha	82,5%
TOTAL CUMPLIMIENTO	82,2%

Fuente: (Tufiño, Final Report Nestlé Healthy Kids Program, 2015, pág. 60).
Elaborado por: (Autora).

Ver en el Anexo F y G, el cumplimiento de las actividades del Plan de Alimentación Saludable por institución educativa.

Entre decenas de países que implementan el Programa Nestlé Niños Saludables, el Ecuador se ha destacado como ejemplo de *Best Practice* a nivel mundial y el mejor programa de la región de las Américas de Nestlé. La calidad educativa del programa sustentado por procesos

de gestión estructurados y la prioridad que la empresa ha dado a generar valor social en las comunidades educativas son la base para entablar transformaciones sociales en territorio.

En conclusión, los principales resultados del Programa Nestlé Niños Saludables constan los siguientes:

- 61% de incremento de los conocimientos de los docentes, sobre hábitos de alimentación saludable, después de los talleres impartidos por el Programa Niños Saludables.
- 81% de incremento de conocimientos por parte de los niños, sobre hábitos de alimentación saludable, después de la intervención de los procesos del Programa Niños Saludable.
- 82,2% de cumplimiento del Plan de Alimentación Saludable por parte de las instituciones educativas.

CONCLUSIONES

La empresa Nestlé basa su estrategia de RSE en el modelo de creación de valor compartido a través del cual direcciona sus políticas y prácticas operacionales hacia la generación de valor económico, social y ambiental; tanto para la empresa como para la sociedad.

Desde esta perspectiva, el punto de partida para el desarrollo de la creación de valor compartido de Nestlé es la plataforma de diálogo social con sus grupos de interés internos y externos, transformándose en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa, superando su función utilitarista como herramienta preventiva para minimizar los posibles riesgos.

A partir de estas necesidades, desafíos o problemáticas de los grupos de interés, la compañía define su estrategia de Creación de Valor Compartido orientada a buscar soluciones u oportunidades que generen valor para la empresa y la sociedad. Los programas e iniciativas se enmarcan en cinco áreas de impacto: Nutrición, desarrollo rural, derechos humanos, agua y sostenibilidad. En las cuales se despliegan compromisos concretos, con indicadores de desempeño, que buscan aportar a la agenda mundial de desarrollo 2030.

El caso de estudio del Plan Cacao de Nestlé demuestra que es posible cambiar los modelos empresariales para hacerlos más sostenibles. El trabajo colaborativo con los pequeños y medianos agricultores ha permitido fortalecer la base organizativa, comprar el cacao directamente lo que conlleva varios beneficios al agricultor y sus familias, brindar capacitaciones y transferir tecnología, mejorar la calidad del cacao, acceder a mercados internacional, contar con trazabilidad de la cadena de valor; y en definitiva se ha implantado un círculo virtuoso donde empresa, agricultores y comunidad ganan.

La implementación de procesos de gestión para el Programa Nestlé Niños Saludables le han dotado de una base técnica sólida con altos estándares de calidad. Este caso de estudio demuestra que la RSE es una herramienta efectiva para generar cambios sociales y dar respuesta a necesidades sociales, desde el sector empresarial.

Por todo lo señalado, se puede concluir que la responsabilidad social empresarial es un eficaz instrumento, teórico y práctico, para la generación de valor para la empresa y la sociedad, su aplicación será adaptada conforme al contexto en el cual la empresa se desarrolla, las necesidades de sus grupos de interés y estrategia de negocio.

RECOMENDACIONES

En la cultura corporativa de la mayoría de las empresas, todavía no está incorporada la responsabilidad social como la estrategia que define la manera de hacer negocios con un enfoque de sostenibilidad. Aun cuando, discursivamente se considere a la RSE en las políticas y prácticas operacionales, en gran parte de los directivos subyace la dicotomía entre la rentabilidad económica de la empresa y los beneficios sociales y ambientales de los programas.

Ante esta situación, el desafío está en establecer las metodologías para cuantificar el valor social y ambiental de las estrategias de responsabilidad social en términos económicos, de tal modo que se pueda demostrar su efectividad tanto para el negocio como para los grupos de interés vinculados a la cadena de valor. Estas mediciones pueden evidenciar, de manera más precisa, la creación de valor compartido posibilitando una apreciación sobre este modelo de gestión al interior de las organizaciones.

Igualmente, en los programas de responsabilidad social es imperativo incluir estas mediciones para transformarlos en valor económico o capital social que proporcionen a la empresa una mayor reputación minimizando el riesgo de crisis. En este ámbito, todavía faltan por delinear las metodologías de medición que traduzcan el aspecto social en valoraciones de tipo económico.

Es recomendable también que el enfoque de la responsabilidad social y sostenibilidad, no solo se ejecute en las empresas, sino también que se extienda a sus productos y servicios. Actualmente, los consumidores demandan lo que se conoce como “marcas con propósito”, es decir, marcas que se esfuerzan por hacer de este un mundo mejor. Las nuevas generaciones están demandando a las marcas respuestas claras ante las problemáticas sociales y ambientales, factores que determinan las razones por las cuales compran o no un producto o servicio.

Es necesario el estudio de estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad para desarrollar marcas con propósito, económicamente viables por el sentido social y ambiental de su propuesta.

La agenda mundial está determinada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible por lo que sería recomendable crear estrategias para las empresas alineadas con los ODS y sus negocios. En general, las empresas no están familiarizadas con este tipo de enfoque y les podría agregar valor estudios que conecten la realidad de las empresas con los objetivos y metas globales, mediante propuestas prácticas de aplicar en sus cadenas de valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility. (14 de 02 de 2008). *AccountAbility*. Obtenido de Norma de AccountAbility AAA1000 APS (2008): https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_spanish.pdf
- Asamblea de las Naciones Unidas. (15 de Septiembre de 2016). *ONU*. Obtenido de ONU: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>
- Boero, G. (2012). Presentación sobre RSE. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina. Obtenido de Alianzas .
- Chiavenato, I. (25 de 09 de 2016). *Universidad Nacional de San Juan*. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador 2008. (24 de 04 de 2015). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <https://www.cec-epn.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Constitucion.pdf>
- Correa, A., Álvarez, A., & Sonia, C. (21 de 08 de 2017). *Universidad Católica Luis Amigó*. Obtenido de Universidad Católica Luis Amigó: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/18Lavisionsistemica.pdf>
- Deloitte. (2013). Presentación sobre memorias de sostenibilidad. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Enz, A., Fantin, R., & Laharrague, I. (2006). *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires: La Crujía.
- European Union. (21 de 06 de 2017). *European Union*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:n26034>
- FAO. (2008a). *FAO*. Obtenido de Manual Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural: <http://www.fao.org/docrep/011/y5793s/y5793s00.HTM>
- FAO. (2008b). *FAO*. Obtenido de Diseño participativo para una estrategia de comunicación: <http://www.fao.org/docrep/011/y5793s/y5793s00.HTM>
- Freire, W., Ramírez, M., Belmont, P., & al, e. (23 de 11 de 2016). *UNICEF*. Obtenido de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición del Ecuador: <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

- Gallo, G. (08 de Abril de 2016). *Gestratégica*. Obtenido de Gestratégica:
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_fomenta_contribuir.pdf
- Global Reporting Initiative. (2011). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Gómez, C. (22 de 05 de 2015). *ISSUU*. Obtenido de El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación:
https://issuu.com/termodinamica/docs/el_desarrollo_sostenible_conceptos_
- Inspiringforaction. (11 de 03 de 2016). *Inspiringforaction*. Obtenido de
<https://inspiringforaction.com/ubuntu/>
- IQNET. (22 de 11 de 2017). *IQNET*. Obtenido de [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20\(Spanish\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(Spanish).pdf)
- ISO. (11 de 05 de 2015). *ISO 26000*. Obtenido de
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO. (14 de 03 de 2016). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de
<http://responsabilidad-social-corporativa.com/responsabilidad-social-empresarial-definicion/>
- Jongh, R., Van Haeringen, R., Fahndrich, L., & al, e. (2010). *ISSUU*. Obtenido de Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina:
https://issuu.com/avegameyer/docs/negocios_inclusivos_creando_valor_en_america
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpaa, M. (08 de 07 de 2015). *Forética*. Obtenido de De las palabras a la acción El compromiso con los stakeholders Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés:
<http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>
- Montero, X. (22 de 05 de 2016). *Revista Líderes*. Obtenido de
<https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-parte-plan-sustentable.html>
- Morin, E. (2009). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Naciones Unidas. (15 de Enero de 2016). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:
http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals/

- Naciones Unidas. (1 de Septiembre de 2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Nestlé . (2014). *Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito.
- Nestlé. (2015). *Informe Programa Nestlé Niños Saludables*. Quito.
- Nestlé. (15 de 06 de 2015). *Nestlé España*. Obtenido de
<https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>
- Nestlé. (27 de 04 de 2016). *Nestlé Ecuador*. Obtenido de
<https://ww1.nestle.com.ec/csv/iniciativas%20-globales/iniciativa-global-youth/el-plan-cacao-creando-valor-compartido-en-el-agro/home>
- Nestlé. (2016). *Nestlé en la Sociedad, Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito.
- Nestlé Ecuador. (2011). El Programa Nutrir de Nestlé. *Valor Compartido*, 7.
- Nestlé Ecuador. (2014). Creación de Valor Compartido, más que un discurso. *Revista Valor Compartido*, 5.
- Nestlé Ecuador. (2016). *Nestlé en la sociedad*. Quito.
- Nestlé Ecuador. (2017). El Plan Cacao: Creando Valor Compartido en el agro. *Nestlé en la Sociedad*, 13.
- Nestlé. (2015). *Presentación Programa Nestlé Niños Saludables*. Quito.
- Olcese, A., Rodríguez, M. Á., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Pacto Global. (15 de 02 de 2016). *Pacto Mundial Red España*. Obtenido de
<https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Pérez, L. (2004). *Marketing social. Teoría y práctica*. Naucalpan,, México: Pearson Educación.
- PNUD. (16 de 04 de 2016). *United Nations Development Programme*. Obtenido de
http://hdr.undp.org/sites/default/files/ecuador_2001_sp.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (18 de Agosto de 2015). *Filantropía Transformadora*. Obtenido de Harvard Business Review América Latina:

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (01 de 02 de 2016). *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J.-F., & Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México: Pearson.

Restrepo, R. (10 de Abril de 2012). *Blog Ramiro Restrepo*. Obtenido de Blog Ramiro Restrepo: http://ramirorestrepo.blogspot.com/2012/04/10-megatendencias-en-sostenibilidad.html?_sm_au_=iVVfQk4P15s4D6Lr

Ruggie, J. (28 de 05 de 2015). *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas*. Obtenido de Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH) : http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27_sp.pdf

Seattle, J. (30 de Julio de 2016). *Wikisource*. Obtenido de Wikisource: https://es.wikisource.org/wiki/Mensaje_del_gran_jefe_Seattle_de_la_tribu_dewamish,_al_presidente_de_los_Estados_Unidos,_Franklin_Pierce

Senge, P. (2009). *La Revolución Necesaria*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2012). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Planeta S. A.

Tobar, F., & Fernández, C. (2001). *Organizaciones Solidarias: Gestión e Innovación en el Tercer Sector*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Tufiño, M. (2015). *Final Report Nestlé Healthy Kids Program*. Quito.

Tufiño, M. (2015). *Informe de evaluación dirigido a docentes, Programa Nestlé Niños Saludables*. Quito.

Tufiño, M. (2015). *Informe de evaluación dirigido a niños, Programa Nestlé Niños Saludables*. Quito.

Tufiño, M. (2015). *Informe Programa Nestlé Niños Saludables*. Quito.

UBUNTU. (25 de 01 de 2016). *UBUNTU*. Obtenido de <https://microespaciosubuntu.wordpress.com/que-es-ubuntu/por-que-ubuntu/>

ANEXOS

Anexo A: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de desarrollo sostenible

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*

Objetivo 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

Objetivo 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

* Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático.

Anexo B: Formato Sondeo N° 1

SONDEO DE OPINIÓN 1

Nombre y apellido: _____

Escuela: _____

- Lea cuidadosamente toda la pregunta antes de responder.

1. Escoja la respuesta correcta.

La edad en la que la alimentación de los niños es un factor crucial para evitar la desnutrición es:

- a. De la etapa fetal a los 6 meses.
- b. De los 3 años a los 5 años.
- c. De la etapa fetal a los 3 años

2. Complete.

Coloque los siguientes nutrientes según corresponda al grupo de alimentos:

a) GRASAS b) CARBOHIDRATOS c) PROTEÍNAS d) CALORIAS VACIAS e) MINERALES Y VITAMINAS.

- 1. Cereales _____
- 2. Carnes y Lácteos _____
- 3. Aceites y Grasas _____
- 4. Verduras y Frutas _____
- 5. Azúcares y dulces _____

3. Escoja la respuesta correcta.

El nutriente que se necesita para que el hierro de los vegetales sea absorbido en nuestro cuerpo es:

- a. Calcio
- b. Cafeína
- c. Vitamina C

4. Escoja la respuesta correcta.

La fuente vegetal de proteínas de igual calidad a la de la carne se obtiene al combinar:

- a. Cereales + Leguminosas
- b. Vegetales frescos + Cereales
- c. Lácteos + Frutas

5. Desarrolle.

Indique la mejor combinación de alimentos para lograr un plato fuerte nutritivo

6. Escoja la respuesta correcta.

La lonchera escolar debe tener:

- a. Agua o una bebida
- b. Alimentos variados, frescos y nutritivos
- c. Una golosina
- d. Opción A y B
- e. Todas las anteriores

7. Desarrolle.

¿Conoce el concepto de "Seguridad Alimentaria"? SI () NO () Si su respuesta es SI, especifique

8. Escoja la respuesta correcta

Los factores que influyen en la Seguridad Alimentaria son:

- a. Disponibilidad, accesibilidad, utilización
- b. Cambios climáticos, falta de educación, pobreza y desigualdad social
- c. Ninguna de las anteriores

9. Desarrolle.

¿Cuál es la diferencia entre hortalizas orgánicas y no orgánicas?

Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a docentes, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 10).
Elaborado por: (Autora).

Anexo C: Formato Sondeo N° 2

SONDEO DE OPINIÓN 2

Nombre y apellido: _____

Escuela: _____

- Lea cuidadosamente toda la pregunta antes de responder.

1. *Escoja la respuesta correcta.*

La desnutrición crónica es la más grave de todos los tipos de desnutrición porque:

- a. Indica que la malnutrición ha afectado el crecimiento normal del niño/a y es irreversible.
- b. Evidencia un bajo peso para la edad, que puede afectar al crecimiento de los niños/as.
- c. Conlleva a incrementar el riesgo cardiovascular, diabetes e hipertensión arterial.

2. *Complete.*

Cada literal de letras corresponde a un grupo de alimentos. Colocar la letra correcta en los paréntesis

- | | | |
|--|-----|--|
| • Cereales integrales y derivados | () | a) Proteínas y hierro bio-disponible |
| • Aceites y grasa | () | b) Calcio, vitamina A, D y proteínas |
| • Vegetales, tubérculos y frutas | () | c) Calorías muertas y pocos nutrientes |
| • Carnes, aves, pescados, huevos y leguminosas | () | d) Grasa insaturadas, saturadas y trans. |
| • Lácteos y sus derivados | () | e) Carbohidratos y fibra |
| • Azúcares, gaseosas, pastas blancas | () | f) Vitaminas, minerales y fibra. |

3. *Escoja la respuesta correcta.*

Los alimentos cuyo consumo ayuda a la absorción del hierro de los vegetales son:

- a. Leche, café, té
- b. Naranja, guayaba, limón, tomate de árbol
- c. Aceite de oliva

4. *Desarrolle.*

Escriba dos ejemplos de intercambio de proteínas animales por una mezcla de proteínas vegetales

5. *Indique un ejemplo de la mejor combinación de los alimentos en un plato fuerte.*

6. *Escoja la respuesta correcta.*

Un desayuno ideal debe tener:

- a. Una bebida, un cereal, una fruta y una proteína
- b. Un cereal y una fruta
- c. Un lácteo y un cereal

7. *Escoja la respuesta correcta.*

Los pilares de la Seguridad Alimentaria son

- a. Disponibilidad, accesibilidad, utilización
- b. Cambios climáticos, falta de educación, pobreza y desigualdad social
- c. Todas las anteriores.

8. *Desarrolle.*

Indique algunos alimentos altamente nutritivos que se cultivan en el Ecuador

9. *Desarrolle.*

¿Explique por qué es importante el consumo de alimentos orgánicos?



Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a docentes, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 11).
Elaborado por: (Autora).

Anexo D: Formato Evaluación 1



PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES
ME ALIMENTO Y ME DIVIERTO N°. 1
Nombre: _____ Grado: _____
Escuela: _____

Responde las preguntas y descubre cuánto sabes sobre **nutrición.**

1. Marca con una X la respuesta correcta. El hierro es un mineral que sirve para...

☐ Fortalecer los huesos y dientes.

☐ Formar la sangre y transportar el oxígeno hacia todos los tejidos.

☐ Ayudar a la formación de los músculos y brindar energía.

2. Encierra en un círculo la respuesta correcta. ¿Qué alimentos al combinarlos pueden ayudarnos a sustituir a las carnes de origen animal?







3. Subraya la respuesta correcta. ¿Cuál de estos desayunos está completo?

a) Leche con cereal.

b) Pan y jugo de papaya.

c) Leche, sánduche de queso y jugo de tomate.

4. Completa el párrafo con las palabras correctas.

vegetal fruta cereal grasa lácteo

Una lonchera nutritiva debe tener un _____ para mejorar tu atención, un _____ para recuperar la energía y ayudar a la digestión y una _____ para aportar vitaminas y prevenir enfermedades.



5. Subraya la respuesta correcta. ¿Cuáles son los alimentos que nos ayudan a prevenir el envejecimiento?

a) Vegetales verde oscuros.

b) Granos y cereales integrales.

c) Frutas y vegetales de color violeta.

6. Desarrolla. ¿Qué es un huerto orgánico?

Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a niños, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 41).
Elaborado por: (Autora).

Anexo E: Formato Evaluación 2



PROGRAMA NIÑOS SALUDABLES
ME ALIMENTO Y ME DIVIERTO N°. 2
Nombre: _____ Grado: _____
Escuela: _____

Responde las preguntas y descubre cuánto has aprendido sobre **nutrición.**

1. Escoge la respuesta correcta. Los alimentos que contienen hierro y que evitan la anemia son:

a) Naranja, melón, sandía, coliflor y cebolla.

b) Zanahoria amarilla, frutillas, manzana y tomate riñón.

c) Brócoli, carne de res, fréjol, acelga, lenteja y pepas de sambo.

2. Une con líneas las funciones de las frutas con los colores que correspondan:

Disminuyen el colesterol y la presión arterial.

Combaten el envejecimiento.

Protegen tu corazón.

Contienen vitamina A y C para mejorar tu visión.

Ayudan a la formación de la sangre.

● VERDE
● ANARANJADO
● VIOLETA
● BLANCO
● ROJO

3. Une con líneas las respuestas correctas.

El desayuno es muy importante porque

La falta de desayuno afecta

No se puede tener éxito en la escuela

Si desayunas bien tendrás:

La concentración, memoria y atención.

Si no se ha tomado un buen desayuno.

Vitalidad, energía, fuerza, entusiasmo, alegría y motivación.

Aporta la energía y nutrientes necesarios para realizar las actividades diarias.

4. Escribe los nombres de los alimentos en el refrigerio que corresponda.

Chocos con tostado, Mandarina, Choclo con queso, Bolo, Chicles y chupetes, Gaseosas, Batido de quínuia, Tortillas de maíz, SaCHIPapas, Hot dog.

Refrigerio saludable
Mandarina

Refrigerio no saludable

5. Completa:

Al mezclar los cereales con _____ podemos sustituir el valor nutritivo de las carnes.

Fuente: (Tufiño, Informe de evaluación dirigido a niños, Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 42).
Elaborado por: (Autora).

**Anexo F: CUMPLIMIENTO PLAN DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE – INSTITUCIONES UBICADAS EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL					
	Revisión material pedagógico	Preparación recetas nutritivas	Creación del huerto orgánico	Actividad física	Organización de casa abierta	TOTAL
Escuela Anexa Guayaquil	90%	85%	80%	90%	-	86%
Escuela Carlos Ponce Martínez	86%	85%	100%	90%	90%	90%
Escuela Clemente Vallejo	90%	90%	80%	90%	100%	90%
Escuela Faustino Sarmiento	90%	80%	60%	-	90%	80%
Escuela Julio Tobar Donoso	92%	95%	75%	100%	95%	91%
Escuela Manuel Abad	69%	80%	65%	90%	-	76%
Escuela Manuel Nieto Cadena	72%	90%	85%	90%	90%	85%
Escuela Numa Pompilio Llona	65%	85%	60%	-	85%	74%
Escuela Abelardo Flores	78%	70%	40%	90%	90%	74%
Escuela Nueva Aurora	90%	90%	85%	90%	90%	89%
TOTAL CUMPLIMIENTO	74,7%	77,3%	66,4%	66,4%	66,4%	84%

Fuente: (Tufiño, Informe Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 68).
Elaborado por: (Autora).

**Anexo G: CUMPLIMIENTO PLAN DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE – INSTITUCIONES UBICADAS EN LA
PROVINCIA DE GUAYAS**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL					
	Revisión material pedagógico	Preparación recetas nutritivas	Socialización a padres de familia	Evaluación nutricional a niños/niñas peso y talla	Organización de casa abierta	TOTAL
		lonchera y bar saludable				
CEI Pedro José Huerta	70%	75%	85%	92%	100%	84,4%
Escuela Ciudad de Zamora	78,8%	70%	75%	75%	100%	79,76%
Escuela José Durán	87%	80%	75%	100%	95%	87,4%
Unidad Educativa Fiscal Alejo Lascano	72%	70%	70%	-	90%	75,5%
TOTAL CUMPLIMIENTO	76,95%	73,75%	76,25%	66,75%	96,25%	82%

Fuente: (Tufiño, Informe Programa Nestlé Niños Saludables, 2015, pág. 70).
Elaborado por: (Autora).