



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA
EMPRESA INCUBANDINA S.A., 2019-2023.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: GELENA FAYSULLY DERAZO SANCHEZ
SAÚL DANILO CHACHA PALTÁN

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA
EMPRESA INCUBANDINA S.A., 2019-2023.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: GELENA FAYSULLY DERAZO SANCHEZ
SAÚL DANILO CHACHA PALTÁN

DIRECTOR: MGS. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Gelena Faysully Derazo Sánchez & Saúl Danilo Chacha Paltán

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, **Gelena Faysully Derazo Sánchez & Saúl Danilo Chacha Paltán**, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 05 de marzo de 2020




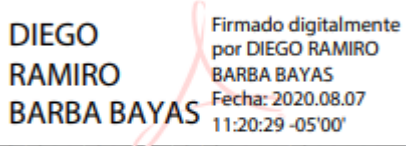
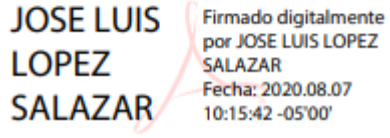
Gelena Faysully Derazo Sánchez
C.C 020232817-5



Saúl Danilo Chacha Paltán
C.C 060427811-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A., 2019-2023**”, realizado por los señores: **GELENA FAYSULLY DERAZO SÁNCHEZ y SAÚL DANILO CHACHA PALTÁN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA	2020/03/05
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas DIRECTOR/A DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS	2020/03/05
Lic. José Luis López Salazar MIEMBRO DE TRIBUNAL	 JOSE LUIS LOPEZ SALAZAR	2020/03/05

DEDICATORIA

A Dios, Nuestro Divino Creador de todas las cosas, por ser mi fortaleza y guía, permitiéndome llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por ello con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico principalmente este trabajo de tesis.

A mi abuelita Luisa Elina, por ser el pilar más importante en mi vida y ser la persona que me ha acompañado durante este trayecto estudiantil, quien con su amor, paciencia y cariño me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi querida madre Marcia, por ser la persona incondicional y mejor amiga, inculcándome, aconsejándome y guiándome en todo momento, sobre todo en la adversidad, de quién heredaré su fuerza de voluntad, perseverancia, templanza, laboriosidad y amor al prójimo. A mi querido padre León Margno, quien ha velado por mi bienestar en este arduo camino y por depositar gran dosis de amor en vosotros, de quien he aprendido valores como la honradez, la responsabilidad, y la tenacidad con su lucha insaciable, motivándome siempre para seguir adelante.

A mi adorable hermanito Jodeny, por ser parte de vuestras vidas, con su amor, cariño, alegría y espontaneidad, es quién hace que mantenga la inocencia de un niño.

A mi querida familia, por permanecer siempre unida y quienes en todo momento supieron motivarme con su cariño e impartir sus sabios consejos y palabras de aliento, para lograr las metas trazadas. Y especialmente a mis queridas primas, Diana y Angelita, por depositar su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un sólo momento en mi inteligencia y capacidad.

A todos ellos les lego este proyecto de tesis, con mucho amor y cariño.

Faysully

Dedicado a mis padres, maestros, amigos y a todos quienes gustan de la Responsabilidad Social Empresarial.

Saúl

AGRADECIMIENTO

En primer instancia doy infinitamente gracias a Dios, quien con su bendición, salud, fuerza y valor, me ha permitido cumplir con uno de mis objetivos.

Es momento de llevar a consideración y expresar mi gratitud a la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, majestuosa y prestigiosa institución, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para impartir los sabios conocimientos y permitirnos ser los futuros profesionales de la patria.

Mi agradecimiento especial a mi tutor de tesis, Mgs. Diego Barba, por impartir y plasmar sus conocimientos desinteresadamente con su esfuerzo, paciencia y dedicación, brindando siempre la oportunidad de recurrir a su capacidad para guiarme durante el desarrollo de nuestra tesis y a cada docente quienes entregaron parte de su mística profesional y tesón diario para culminar con éxito vuestra formación.

Mi profundo agradecimiento a tan noble empresa, Incubadora Andina Incubandina S.A., por confiar en mí, haberme abierto las puertas y permitirme realizar este proyecto de investigación, para incurrir con mi conocimiento dentro de su repertorio.

Mi agradecimiento imperecedero a Saúl, mi amigo y compañero de tesis, por formar parte de este gran proyecto de investigación, convirtiéndose en un reto, por toda su paciencia, dedicación, ánimo, tenacidad y apoyo incondicional, para culminar con éxito vuestra tesis y obtener una afable titulación profesional.

A mis amistades, estoy infinitamente agradecida, por cada recuerdo y grato momento compartido, por sus sabios consejos y el apoyo incansable, durante este caminar, brindándome siempre sus bendiciones.

Y por último es momento llevar a consideración y hacer público mis sinceros agradecimientos a todos, quienes me han ayudado en la información académica que de una manera desinteresada han sabido impartir sus sabios conocimientos, confiados y seguros de que no han arado en el mar.

Faysully

Quiero empezar agradeciendo a mi amado Dios; por sus infinitas bendiciones recibidas en todo momento de mi vida; de igual manera a mis padres Gonzalo y Rosita a mis hermanos Richard y Jessica y a mis adorados sobrinos que han sido un pilar fundamental en mi formación profesional, por su apoyo y amor incondicional en todo momento.

A la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas; a sus docentes; por la acogida y formación integral recibida en todo momento.

A Gelena Faysully, con quien he tenido la suerte de compartir gratos momentos y el de formar un gran equipo de trabajo para el desarrollo de la presente investigación; qué a más de ser mi compañera de tesis, se ha convertido en mi amiga, por su carisma, dedicación, esfuerzo, constancia y perseverancia...convirtiéndose en una verdadera inspiración y reto. De igual manera mi agradecimiento muy especial a la Distinguida Sra. Marcia Sanchez; por su confianza y apoyo valioso.

A Diego y José Luis distinguidos docentes, por su apoyo y aporte valioso en la construcción de la presente investigación.

A la Ec. María Francisca Cazorla; distinguida docente y Gerente. Gracias por su amistad, por todas sus enseñanzas durante mi formación académica y profesional.

A todos y cada uno de nuestros amigos, colegas, compañeros y demás; quienes nos brindaron su apoyo y compartimos gratos momentos.

Saúl

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1 Antecedentes de Investigación.....	3
1.1.1 <i>Introducción</i>.....	3
1.2 Marco Teórico.....	13
1.2.1 <i>Introducción</i>.....	13
1.2.2 <i>Evolución Del Concepto De RSE</i>.....	13
1.2.3 <i>Teorías Sustantivas De La RSE</i>.....	18
1.2.4 <i>Introducción Del Concepto De Stakeholders</i>.....	19
1.2.5 <i>Tipos de Stakeholders</i>.....	20
1.2.6 <i>Gestión De La RSE</i>.....	22
1.2.7 <i>Estándares Internacionales De La RSE</i>.....	23
1.2.7.1 <i>Pacto Global y la RSE</i>	23
1.2.7.2 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible. (ODS)</i>	24
1.2.7.3 <i>Norma ISO 26000</i>	26
1.2.7.4 <i>Principios Iso 26000</i>	26
1.2.8 <i>Materias De La Rse</i>.....	27
1.2.9 <i>GRI</i>.....	28
1.2.10 <i>ISO 14000</i>.....	28
1.2.11 <i>OSHAS 18000</i>.....	29
1.3 Resumiendo, El Contenido Del Marco Teórico:.....	29

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	30
2.1 Enfoque De Investigación.....	30

2.2	Nivel de investigación	30
2.3	Diseño de investigación	30
2.4	Según La Manipulación De La Variable Independiente	31
2.5	Según la intervención en el trabajo de campo	31
2.6	Tipo de Estudio.....	31
2.7	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.7.1	<i>Métodos de Investigación</i>	31
2.7.2	<i>Instrumentos de Investigación</i>	32
2.7.3	<i>Técnicas de Investigación</i>	32
2.8	Población Y Planificación, Selección Y Cálculo Del Tamaño De La Muestra	32
2.9	Modelo de Mitchell, Agle y Wood	33

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
3.1	Resultados Del Diagnóstico.....	34
3.2	Síntesis de la Historia de INCUBANDINA S.A.....	34
3.2.1	<i>Filosofía Empresarial</i>	36
3.2.1.1	<i>Misión</i>	36
3.2.1.2	<i>Visión</i>	36
3.2.1.3	<i>Ideario institucional</i>	36
3.2.2	<i>Productos Incubandina S.A.</i>	37
3.2.3	<i>Datos Generales De La Empresa</i>	37
3.2.4	<i>Estructura Empresarial</i>	38
3.2.5	<i>Clasificación De Los Grupos De Interés Según Su Tipo</i>	40
3.3	Discusión de Resultados de RSE Empresa Incubadora Andina S.A.	40
3.3.1	<i>Gobierno Corporativo</i>	42
3.3.2	<i>Resumiendo esta parte del diagnóstico se recalca qué:</i>	44
3.3.3	<i>Estrategia</i>	46
3.4	Resumen General Del Diagnóstico	75
3.4.1	<i>Identificación De Los Grupos De Interés</i>	78
3.4.2	<i>Significado de Poder de los Stakeholders</i>	81
3.4.3	<i>Significado de la Legitimidad de los stakeholders</i>	82
3.5	Propuesta	86
3.5.1	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Gobierno Corporativo Para La RSE</i>	88

3.5.2	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Estrategia De RSE</i>	89
3.5.3	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Estructura Y Operación En RSE.</i>	90
3.5.4	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Económico Para La RSE.</i>	91
3.5.5	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Ambiental Socialmente Responsable</i>	92
3.5.6	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Laboral Socialmente Responsable.</i>	94
3.5.7	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Derechos Humanos</i>	95
3.5.8	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Comunidad</i>	96
3.5.9	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Practicas De Desempeño Social Anticorrupción</i>	97
3.5.10	<i>Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Practicas De Desempeño Social Productos Y Servicios</i>	98
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Antecedentes Investigativos de la RSE a Nivel Macro	5
Tabla 2-1:	Antecedentes Investigativos a Nivel Micro (Nacional).....	9
Tabla 3-1:	Teorías Sustantivas de RSE	18
Tabla 4-1:	Clasificación de Stakeholders	20
Tabla 5-1:	10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	24
Tabla 6-1:	17 Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	25
Tabla 7-1:	Conceptos de las Materias de la RSE.....	27
Tabla 1-3:	Datos de Incubandina S.A.	37
Tabla 2-3:	Grupos de Interés.....	40
Tabla 3-3:	Escala y sus Significados.....	42
Tabla 4-3:	Resumen de Resultados del Autodiagnóstico	76
Tabla 5-3:	Grupos De Interés Empresa Incubandina S.A.....	80
Tabla 6-3:	Matriz de Poder de los Stakeholders de Incubandina S.A.....	82
Tabla 7-3:	Matriz de Legitimidad de los Stakeholders De Incubandina S.A.....	83
Tabla 8-3:	Matriz de Urgencia de los Stakeholders de Incubandina S.A.	84
Tabla 9-3:	Matriz Consolidación -Índice 1	84
Tabla 10-3:	Valores Normalizados	85
Tabla 11-3:	Clasificación de los Stakeholders de la empresa Incubandina S.A.	86
Tabla 12-3:	Propuesta: Gobierno corporativo RSE	88
Tabla 13-3:	Propuesta de Estrategia.....	89
Tabla 14-3:	Propuesta: Estrategia y Operación RSE.....	90
Tabla 15-3:	Propuesta Temas Desempeño Económico RSE.	91
Tabla 16-3:	Propuesta Tema Desempeño Ambiental RSE.....	92
Tabla 17-3:	Propuesta Tema Desempeño Social Laboral RSE.	94
Tabla 18-3:	Propuesta Tema Desempeño Social Derechos Humanos RSE.....	95
Tabla 19-3:	Propuesta Tema Desempeño Social Comunidad.....	96
Tabla 20-3:	Propuesta Tema Desempeño Social Anticorrupción	97
Tabla 21-3:	Propuesta Tema Desempeño Social Productos y Servicios RSE	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Procesos de Investigación.....	31
Gráfico 1-3: Organigrama Funcional de Incubandina S.A.	38
Gráfico 2-3: Regional costa	39
Gráfico 3-3: Análisis de percepción del gobierno corporativo – Incubandina S.A.	46
Gráfico 4-3: Análisis de Percepción del Gobierno Corporativo – Incubandina S.A.	49
Gráfico 5-3: Análisis de Percepción de Estructura Y Operación -Incubandina S.A.	52
Gráfico 6-3: Análisis de Percepción del Desempeño Economico -Incubandina S.A.	55
Gráfico 7-3: Análisis de percepción del desempeño ambiental - Incubandina S.A.	59
Gráfico 8-3: Análisis de percepción del desempeño laboral -Incubandina S.A.	63
Gráfico 9-3: Derechos clásicos	64
Gráfico 10-3: Análisis de percepción del desempeño social DD.HH -Incubandina S.A.	66
Gráfico 11-3: Aspectos considerar en la relación Empresa-Comunidad.....	68
Gráfico 12-3: Análisis de percepción de desempeño social comunidad - Incubandina S.A.	69
Gráfico 13-3: Análisis de percepción del desempeño social anticorrupción- INCB S.A.	72
Gráfico 14-3: Análisis de percepción del desempeño social, productos y servicios	75
Gráfico 15-3: Relación entre la valoración ideal y la alcanzada por la empresa.....	77
Gráfico 16-3: Relación porcentual entre al valor alcanzado frente al valor máximo	78
Gráfico 17-3: Atributo de los Stakeholders.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Pirámide de Carroll.	15
Figura 2-1: Teoría de Materias fundamentales de la RSE	28

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA RSE.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue realizar un diagnóstico del estado de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A.; y con los resultados, diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial; para fortalecer en la empresa las estrategias de negocio frente a sus principales grupos de interés. El diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta que agrupa 10 temas de RSE; basada en criterios del Global Reporting Initiative GRI, Pacto Global y la ISO 26000. El análisis de los grupos de interés se realizó mediante el modelo de Mitchell, Angle y Wood. Modelo que permite conocer y priorizar a los stakeholders inmersos en la organización. Como parte de la evaluación; las principales debilidades respecto de la RSE; están en temas como: desempeño social de la comunidad, estructura y operación, desempeño social ambiental, desempeño social de derechos humanos; siendo su fortaleza el tema de desempeño económico por priorizar sus procesos. Los grupos de interés considerados como definitivos; que pueden llegar a causar mayores daños a la organización son: directivos, proveedores y trabajadores. Se concluye que; la empresa Incubandina S.A. no tiene implementado un modelo de gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial; que le permita desarrollar sus operaciones, administrativas, productivas, comerciales entre otros a través de mejores prácticas socialmente responsables, para lograr su desarrollo y crecimiento sostenible, sustentable, eco-amigable y armónico con todos sus grupos de interés. Por tanto, se recomienda generar un presupuesto para el establecimiento y la sostenibilidad de la RSE, estructurando un equipo técnico y explorando alternativas como la de reservar uno, dos o más centavos de dólar por unidad de producto vendida, para el desarrollo de programas y proyectos al respecto.

Palabras clave: < RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL >, < STAKEHOLDERS >, <ESTRATEGIAS>, <PRODUCTIVIDAD>, <COMPETITIVIDAD>, <SOCIEDAD>.



0421-DBRAI-UPT-2020

ABSTRACT

The objective of this research work was to diagnose the status of Corporate Social Responsibility at the company Incubadora Andina Incubandina S.A.; and with the results, design a Corporate Social Responsibility Plan; to strengthen business strategies in the company against its main stakeholders. The diagnosis of Corporate Social Responsibility was carried out by applying a survey that groups 10 CSR issues; based on criteria of the Global Reporting Initiative GRI, Global Compact, and ISO 26000. The analysis of the stakeholders was carried out using the Mitchell, Angle, and Wood model. The model allows researchers to know and prioritize the interested parties immersed in the organization. As part of the evaluation; the main weaknesses regarding CSR; are on topics such as community social performance, structure, and operation, environmental social performance, human rights social performance; being its strength the issue of economic performance by prioritizing its processes. Specific and definitive interest groups; that can cause greater damage to the organization are managers, suppliers, and workers. It is concluded that; The company Incubandina S.A. does not have a management model based on Corporate Social Responsibility implemented; that allows it to develop its operations, administrative, productive, commercial, among others, through best socially responsible practices, to achieve its development and sustainable, sustainable, eco-friendly and harmonious growth with all its stakeholders. Therefore, it is recommended to calculate a budget for the establishment and sustainability of CSR, structuring a technical team and exploring alternatives such as reserving one, two, or more cents per unit of product sold, for the development of programs and projects to the respect.

Keywords: <CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY>, <STAKEHOLDERS>, <STRATEGIES>, <PRODUCTIVITY>, <COMPETITIVENESS>, <SOCIETY>.

INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es acuñado por primera vez en 1953 por el estadounidense Howard Bowen, economista americano y llamado padre de la RSE, en su obra "Social Responsibilities of the Businessmen" en la que el autor apelaba a la responsabilidad social de las corporaciones para producir no sólo bienes y servicios, sino devolver a la sociedad una parte de lo que ésta, les había facilitado; la Responsabilidad Social Empresarial no ha dejado de ser considerada como parte integral de la estrategia de negocio de las empresas que voluntariamente lo asumen como parte importante de su modelo de gestión y relacionada con crear un valor y generar una ventaja competitiva para la empresa, que por lo visto se trata de un elemento clave en el desarrollo y consolidación empresarial que toda organización podría adoptar.

En la actualidad las empresas ecuatorianas están en una etapa de transición en cuanto al rol que deben asumir dentro de la sociedad, que trasciende las acciones coyunturales de ayuda social, para asumir la responsabilidad social empresarial, surgida desde los principios, valores y buenas prácticas empresariales, sistematizadas en la formulación de la filosofía institucional; para articular sus estrategias al mejoramiento continuo de su giro de negocio y del entorno donde éste se desarrolla, procurando que las acciones desarrolladas al respecto sean sostenibles y sustentables. El sector avícola no es la excepción al respecto, la Responsabilidad Social Empresarial; se nota impregnada en muchas empresas a nivel internacional como nacional, en vista de qué el análisis y la aplicación de la RSE, se ha convertido en una estrategia muy importante para crear concientización en la sociedad y en las organizaciones.

La presente investigación pretende; luego de realizar un diagnóstico a la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A.; observar el nivel de aplicación de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial durante la gestión desde su creación; mediante la aplicación de herramientas probadas y aplicadas a la realidad de la organización; para construir una línea base de producto del diagnóstico que permita formular la propuesta adecuada para ella, a la vez, de obtener retroalimentación, información que permita generar conocimiento válido y confiable sobre el nivel de beneficio de aplicar la Responsabilidad Social Corporativa, como parte de la gestión empresarial en la empresa INCUBANDINA S.A.

El Estado, la opinión pública y los grupos de interés en general, valoran a las empresas que no tienen en cuenta sólo los objetivos económicos (rentabilidad x rentabilidad) de los propietarios, sino también los objetivos e intereses del resto de los grupos de interés; y, cuando además incorporan los anhelos y valores de contenido social y ético que las sociedades modernas reclaman, e incluso si se establece un nuevo sistema de gobierno corporativo que dé, entrada a los distintos grupos de interés, conocido a este nuevo modelo como una empresa pluralista

(stakeholders). La presente investigación adopta los enunciados del modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial y mide el grado de implementación de las mismas en la organización; pero no la confronta.

También la sociedad valora a las empresas que no sólo producen bienes y servicios accesibles, limpios y que no afectan a la salud de los consumidores; aprecian de sobre manera a aquellas empresas cuya lógica se inserta en la preservación y cuidado del medio ambiente. Por ello el diseño de una Plan de Responsabilidad Social Empresarial, para la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A., se transformará en una herramienta de gestión estratégica para la empresa, que alentará la introducción de buenas prácticas empresariales que al ser parte de su estrategia de negocio permita alcanzar un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales.

Por tanto, para encontrar los hallazgos de la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A., se realizó mediante una encuesta; elaborada con base en los criterios del Global Reporting Initiative Pacto Global y la ISO 26000; dicha herramienta realiza una valoración exhaustiva de los temas de Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual propone cuatro fases para lograr desarrollar un modelo de gestión de RSE en la empresa; el alcance de la presente investigación se centra en las 2 primeras fases: la primera el diagnóstico que tiene el objetivo de: determinar cómo está la empresa respecto de la Responsabilidad Social Empresarial; y la segunda fase se enfoca en el diseño de las acciones, la tercera: implementación de acciones y la cuarta: seguimiento y evaluación que serán aplicados una vez que los directivos decidan implementar la Responsabilidad Social Empresarial cómo parte de la gestión de la misma.

Para el análisis de los grupos de interés se utilizó la metodología de Mitchell, Agle y Wood. Misma que realiza, un análisis exhaustivo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés. Finalmente, la presente investigación, está estructurado de la siguiente manera: se describe el estado de arte de la investigación tomando de referencia enunciados de autores cómo: Howard Bowen, Carroll Archie; Emmanuel Raufflet; Acuña, Mitchell, Agle y Wood, entre otros; posteriormente se observa de manera exhaustiva diez temas de Responsabilidad Social Empresarial; y finalmente con los hallazgos encontrados plantear un propuesta para el Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Incubadora Andina Incubandina S.A.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

1.1.1 *Introducción*

En la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en América Latina y en el Ecuador, se va insertando como una nueva práctica dentro de las organizaciones. En Europa y América del Norte son los escenarios donde las organizaciones más se han desarrollado en este campo. Por ello la iniciativa que mueve la realización de la presente investigación, se centra en tomar consciencia de que los procesos productivos de las organizaciones cuyas acciones influyen en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, ámbitos en los cuales las empresas deben trabajar de forma responsable con cada uno de estos aspectos.

Para lograrlo existen herramientas y normas de carácter internacional y nacional, que dan parámetros para el desarrollo de una cultura organizacional socialmente responsable, pero entrar en esta dinámica de gestión empresarial, implica efectuar primero, un proceso de autoevaluación, mediante la cual se pretende generar al interior de INCUBANDINA S.A., una consciencia interna de lo que implica generar buenas prácticas que el presente y futuro inmediato eviten problemas serios a la empresa.

Mediante este trabajo investigativo-práctico se realiza un análisis de las prácticas socialmente responsables encontradas en la organización fundamentalmente derivadas del cumplimiento de la Ley; segundo se da a conocer el ámbito en el que se debe trabajar más (económico, social, o el ambiental); tercer punto, establece un modelo con estrategias de mejora continua y desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, trabajando en la inclusión de sus grupos de interés y su relación con los mismos. Por último, se establece un programa mínimo sugerido de implementación del modelo, así como las limitaciones que existen para llevar a cabo una organización socialmente responsable.

Se procede a analizar algunos antecedentes encontrados sobre estudios similares efectuados en las empresas avícolas tanto a nivel Internacional (Macro), Nacional (meso) y en el ámbito de influencia de la empresa (micro):

A nivel internacional se han localizado algunos estudios de diseño de planes de RSE para empresas del sector avícola, los cuales son a criterio de los autores de la presente investigación, mencionando los siguientes; que permiten tener una idea de lo que hacen en otros países al respecto, de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Las empresas ecuatorianas se encuentran en una etapa de evolución, en el rol que desempeñan dentro de la sociedad, al pasar de prácticas de ayuda social como beneficencia desarrollada a través del voluntariado tradicional, la filantropía o el mecenazgo, a la Responsabilidad Social Empresarial (hoy más concretamente a la sostenibilidad), que nace en los principios y valores organizacionales, enmarcados en una misión y visión, articulando estrategias para mejorar la situación del entorno y hacer que estas acciones perduren en el tiempo.

Bajo esta perspectiva en 1998 la Fundación Esquel Ecuador, fue la pionera en la promoción de la Responsabilidad Social, junto a otras organizaciones del País y el Synergos Institute de Estados Unidos, dan los primeros pasos en la creación del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres), y en el año 2005 se constituye esta ONG, como miembro de la Red Continental de Fórum Empresa.

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) es una red compuesta principalmente por empresas y fundaciones empresariales que promueve el concepto y las mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque al negocio principal de la empresa, la que está a la vanguardia del tema con 73 grandes empresas nacionales que forman parte de su membresía, entre las cuales se destacan: PRONACA (empresa del sector avícola y agroindustrial, referente para la presente investigación), HOLCIM, Fundación COCA-COLA, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, NOBIS, ERSA-Riobamba, EMAC-Cuenca, CNT, Unión Cementera Nacional, Diners Club, entre otras.

Este corto recorrido a través de las investigaciones realizadas nos permite tener un panorama más amplio de la esencia de la Responsabilidad Social Empresarial, su impacto y resultados que ella genera.

Tabla 1-1: Antecedentes investigativos de la RSE a nivel macro

TÍTULO, AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN	INSTITUCIÓN AUSPICIANTE	RESUMEN Y/O PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO
Referencia de Estudios Efectuados a Nivel Internacional			
<p>PROPUESTA DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GENERAR IMPACTO POSITIVO EN LOS STAKEHOLDERS DE LA AVÍCOLA AGROPECUARIA SANTO DOMINGO S.A. PARA EL PERÍODO 2012 -2016</p> <p>Autores Reyes Jacinto / Ivonne Carolina</p>	2012	Universidad Nacional de Trujillo-Perú	<p>El presente trabajo de investigación tiene como finalidad presentar una propuesta de plan de responsabilidad social empresarial que genere impacto positivo en los stakeholders de la avícola Agropecuaria Santo Domingo SAC. El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿En qué medida un plan de Responsabilidad Social Empresarial permite generar impacto positivo en los stakeholders de Agropecuaria Santo Domingo SAC?; cuya hipótesis es: Un plan de responsabilidad social empresarial permite incrementar el impacto positivo en los stakeholders de Agropecuaria Santo Domingo SAC, destacando como variables de estudio: variable independiente: plan de responsabilidad social empresarial; y, variable dependiente: impacto positivo en los stakeholders. Con la elaboración del plan de responsabilidad social empresarial la empresa podrá aplicar las acciones de Responsabilidad Social que genere mayor beneficio a sus stakeholders y por ende sea reconocida como socialmente responsable. Se utilizó el diseño no experimental descriptivo, así como los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético.</p>
<p>PROPUESTA PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA POLLO OLYMPICO S.A</p> <p>Autor Faiber Alexis Benavides</p>	2018	Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD - Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN Bogotá-Colombia	<p>La empresa Pollo Olimpico S. A., quien está dedicada a la industria del pollo, con más de 17 granjas ubicadas en el departamento de Cundinamarca, en zonas estudiadas y analizadas con el fin de buscar calidad y ofrecer pollo de calidad a los consumidores. La empresa se ha caracterizado por el canal de distribución, efectividad y calidad del producto. En la evaluación que se le realizó a la empresa identificamos problemas propios de una pequeña o mediana empresa cómo lo son internos, externos, económicos, sociales y ambientales. Con el desarrollo de la responsabilidad social empresarial se buscarán alternativas de solución y que se acerquen a las necesidades de la empresa para su buen desarrollo y crecimiento. El plan de RSE se enfoca en los procesos de producción y el impacto ambiental</p>

			que estos tienen en la sociedad y el efecto que los riesgos producidos generan al medio ambiente, por tanto, se está hablando de proceso de un producto alimenticio por tal motivo es indispensable pensar en la calidad del producto, la manipulación y la cadena de frío que estos necesitan para su conservación durante el alistamiento para sacar a la venta.
MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AVES NOBLES Y DERIVADOS SR. Autor. Anónimo	2018	Empresa casa Matachin-Zaragoza –España	Hablar de Responsabilidad Social Corporativa significa liderar un proceso transversal que implica a todas las áreas de la empresa. Estamos firmemente comprometidos con el desarrollo sostenible, asumiendo nuestro compromiso en desarrollar nuestras actividades de manera compatible con las necesidades presentes. Ser sostenibles no sólo implica asumir el impacto que nuestra actividad genera en la sociedad, sino en elaborar relaciones de confianza con nuestros grupos de interés e implicarlos en la estrategia de empresa. Como parte de nuestra estrategia estamos comprometidos con iniciativas internacionales de referencia en este ámbito como el Pacto Mundial de Naciones Unidas.
“RELACIÓN ENTRE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADAS EN EL PÚBLICO INTERNO EN LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DE POSTURA DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO, EN EL PERÍODO 2014-2015” Autor	2018	Universidad Privada del Norte –Perú	El presente informe, tiene como propósito determinar la relación entre las acciones de responsabilidad social y las estrategias de comunicación que alcanzan proyección en las empresas avícolas de postura de la provincia de Trujillo-Perú, en el período 2014 a 2015. Se plantearon dos hipótesis al respecto, ya sea en cuánto a una relación entre las acciones de RSE y las estrategias de comunicación positiva o negativa. Su metodología. Estas categorías se tomaron en base a las Memorias de Sostenibilidad, Indicadores Ethos, el Manual de RSE para Pymes y el Índice del Centro para la Responsabilidad Social de Colombia. A partir de estos informes, se utilizaron las siguientes subdimensiones: Acciones de Comunicación y Promoción de la Responsabilidad Social; Acciones de Estrategia y Gestión; Acciones de no Discriminación; Acciones de Libertad de Asociación y Negociación Colectiva; Acciones de Medidas Disciplinarias; Acciones de Remuneración, Prestaciones y Carrera; Acciones de Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo; Acciones de Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad; Acciones de Conducta Frente a Despidos y

<p>Kong García, Carlos Miguel</p>			<p>Preparación para la Jubilación; Acciones de Capacitación; Acciones de Conciliación de Vida Personal y Vida Laboral; y Acciones de Código de Ética. Todas ellas corresponden a la dimensión general “Público Interno”. Instrumentos. Se realizó un conjunto de entrevistas a ocho directivos de empresas avícolas de la provincia de Trujillo con objeto de conocer el progreso, alcance y estrategias de comunicación en acciones de RSE internas. Los resultados obtenidos confirman que el nivel de aplicación de Acciones de Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra en un nivel positivo, dado que permiten trabajar en forma específica y personalizada, las problemáticas de los trabajadores a corto y mediano plazo en una forma responsable. Entre las actividades internas realizadas por las avícolas encontramos: estrategias organizacionales; ejecución de capacitaciones y charlas; estrategias para manejo de temas sociales; implementación de personal dedicado a realizar trabajo social, programas de salud orientados a la promoción de formas de vida saludable; entre otras. Se están realizando estrategias de comunicación socialmente responsables cómo capacitaciones, promoción de charlas e implementación de Manual de Trabajo Interno y de Buenas Prácticas Avícolas. Entre las estrategias de comunicación socialmente responsables aplicadas en las avícolas, las de mayor índice de ejecución son: Acciones de servicios y condiciones de trabajo, Acciones de Conciliación de Vida Personal y Vida Laboral y Acciones de Comunicación y Promoción de la Responsabilidad Social; en un nivel regular: Acciones de estrategia y gestión, Acciones de Código de ética y Medidas Disciplinarias y Acciones de Capacitación, Acciones de Cuidados con Salud y Seguridad y Acciones de Conducta Frente a Despidos y Preparación para la Jubilación; y siendo las de menor alcance: Acciones de no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva y Acciones de Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad.</p>
			<p>Este proyecto consiste en realizar un plan de Responsabilidad Social, a partir del diagnóstico de alto impacto tanto sociales, económicos y ambientales para la</p>

<p>PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AVIDESA MAC POLLO</p> <p>Autor</p> <p>Mario Zubiria Lara</p>	<p>2019</p>	<p>Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD-Colombia</p>	<p>empresa AVIDESA Mac Pollo, dedicada a la producción, procesamiento y distribución avícola. Una vez finalizado el diagnóstico, la empresa debe realizar procedimientos enfocados a la nulidad de riesgos lo cual permitirá a la organización implementar medidas sustentables enfocadas a la viabilidad de la operación bajo parámetros seguros de trabajo, incrementando la productividad y la satisfacción del equipo de colaboradores, cliente interno y externo; el plan de responsabilidad social está enmarcado en las distintas dimensiones que se destacan en el marco del compromiso social, económico y ambiental que se evidenciaron en el análisis de las distintas partes que generan impacto para la compañía que van desde agentes internos y externos. Mediante este informe se plasma la propuesta de Responsabilidad Social Empresarial, para la compañía AVIDESA Mac Pollo, dedicada a la producción, procesamiento y distribución avícola. El desarrollo del trabajo permitió obtener un panorama general del manejo de residuos, en particular el residuo que genera el pollo (llamado merma), por parte de los empleados de la compañía. La estructura del trabajo, se compone de diferentes aspectos, el primero fue la identificación y elección de una empresa de nuestro entorno, en la cual se estableció una evaluación de impacto de la empresa AVIDESA Mac Pollo y una justificación del desarrollo del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. Como segundo paso la elaboración del Código de Conducta, el tercer paso la descripción de los Stakeholders, mapa genérico y matriz de relaciones (influencia vs. Impacto) entre la empresa seleccionada y los Stakeholders (actores) identificados y como último paso el planteamiento del Plan de Responsabilidad Social y el modelo de informe de gestión recomendado.</p>
---	-------------	---	--

Fuente: Repositorios de Trabajo de Titulación Universidades, 2020

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Tabla 2-1: Antecedentes investigativos a nivel micro (Nacional)

<p>MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN AVESCA AVÍCOLA ECUATORIANA C.A. Y SU COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Autor:</p> <p>Santillán Vieira, Josué Fernando</p>	<p>2014</p>	<p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</p>	<p>En la actualidad la Responsabilidad Social Corporativa ha sido tomado como una nueva práctica dentro de las organizaciones; Europa y América del Norte son aquellos que más se han desarrollado en este campo. La idea principal de este trabajo, es tomar consciencia de que los procesos productivos de las organizaciones influyen en los ámbitos económicos, sociales y ambientales; y las empresas deben trabajar de forma responsable con cada uno de estos aspectos. Para lograrlo existen herramientas y normas de carácter internacional y nacional, que dan parámetros para el desarrollo de una cultura organizacional socialmente responsable. El presente trabajo es un estudio investigativo-práctico, realizado en la empresa AVESCA. C.A. en la que primero se realiza un análisis de las prácticas socialmente responsables desarrolladas en la organización; segundo se da a conocer el ámbito en el que se debe trabajar más (económico, social, o el ambiental); tercer punto, establece un modelo con estrategias de mejora continua y desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, trabajando en la inclusión de sus grupos de interés y su relación con los mismos. Por último, se establece el costo de implementación del modelo así como las limitaciones que existen para llevar al cabo una organización socialmente responsable.</p>
<p>LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL MÁS PRACTICADOS POR LAS EMPRESAS ECUATORIANAS, ESTUDIOS DE CASO: CORPORACIÓN FAVORITA, PRONACA, BANCO PICHINCHA, HOLCIM, COCA-COLA, CONTINENTAL TIRE, GRAIMAN</p>	<p>2015</p>	<p>Universidad de Cuenca</p>	<p>Después de la revisión y análisis de las prácticas ejercidas por las empresas: Corporación Favorita, PRONACA, Banco Pichincha, HOLCIM, Coca-Cola, Continental Tire, Graiman y Etapa EP podemos apreciar la realidad que vive la RSE en el Ecuador encontrando una clara inclinación hacia el cuidado del medio ambiente. Este indicador establecido en la ISO 26000 se ve reflejado en un nuevo sistema de producción donde han implementado políticas y estrategias que van desde: reducción y reutilización de materias primas, reducción de agentes contaminantes como por ejemplo el CO2.</p> <p>Sin olvidar que las prácticas de reciclaje y reutilización de materias primas no sólo contribuyen al cuidado ambiental, sino que beneficia a las empresas al abaratar los costos en materia prima logrando una mayor rentabilidad y eficiencia al momento de la producción. Existen también otros indicadores de interés para las empresas como son sus stakeholders representados en sus trabajadores, sus proveedores, sus clientes y su comunidad. Ellas han encontrado una forma</p>

<p>Y ETAPA EP, DESDE EL AÑO 2010 AL 2013</p> <p>Autoras Tania Elizabeth Contreras Bermeo Elvia Cenaida Pintado Bermeo</p>			<p>de vinculación que beneficia a diferentes sectores sociales con sus proyectos; considerando que la RSE no sólo se trata de cumplir con leyes establecidas, si no ir más allá, investigar y tratar de dar una solución real a las necesidades de sus stakeholders.</p> <p>En el país se necesita una mayor preocupación de parte del estado y de los empresarios sobre este tema, muy pocos son los organismos que brindan una guía sobre como ejercer una RSE responsable y adecuada, que no se confunda con prácticas de beneficencia o filantropía empresarial. También es necesario que las empresas diversifiquen sus prácticas para obtener un mayor beneficio que las convierta en organizaciones con desarrollo sostenible.</p>
<p>“COSTOS AMBIENTALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL DEL SECTOR DE LAS AVÍCOLAS DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.”</p> <p>Autor: Cuvi Ojeda, William Hernando.</p>	<p>2018</p>	<p>Universidad Técnica de Ambato</p>	<p>La presente investigación tiene como propósito establecer el uso y aplicación de la normativa legal vigente en los centros avícolas del sector de San Pedro de Pelileo, a fin de verificar y promover la aplicación de la normativa según el Ministerio de Ambiente basada en el Acuerdo Ministerial N° 036, el cual busca preservar los recursos naturales a más de incentivar las buenas prácticas avícolas para contribuir al desarrollo Agroindustrial Sostenible del Ecuador. La investigación es factible porque pretende buscar alternativas de solución al inadecuado análisis de costos ambientales generados por la actividad avícola en el Cantón San Pedro de Pelileo, tomando de referencia dos normas internacionales como la ISO 14031 acerca del manejo de gestión ambiental, y la ISO 26000 acerca de la responsabilidad social enfocado en la aplicación de indicadores de gestión ambiental y análisis para determinar los posibles costos o erogaciones que genera esta actividad, las cuales servirán como instrumento guía en sectores que presenten las mismas problemáticas, en este caso alto grado de contaminación química y orgánica.</p>
<p>Memoria de Sostenibilidad PRONACA 2017</p>	<p>2018</p>	<p>PRONACA</p>	<p>Desde su Fundación PRONACA respondió a un auténtico deseo por contribuir al desarrollo del país a través de la alimentación con base en sólidos valores de familia. El contribuir a la sociedad con eficiencia y humanidad en la producción de alimentos nutritivos, son la base de un proceso sostenible en el que se conjugan el cuidado ambiental, la relación humana y el crecimiento económico con responsabilidad hacia todos nuestros grupos de interés y su progreso.</p>

		<p>La responsabilidad, la integridad y la solidaridad, en conjunto con los principios de acción para ser humanos y eficientes son los pilares de nuestra Filosofía del Ser, que guían el rumbo hacia la generación de Bienestar Familiar, Ambiental y Social con el fin de construir una mejor sociedad.</p> <p>En el año 2011, nos afiliamos a Pacto Global y realizamos el compromiso de cumplir los 10 Principios de Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción; nuestro accionar está enfocado al aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En PRONACA tenemos claridad de que trabajamos para nuestros consumidores alimentándolos bien y potenciando su accesibilidad. Con el fin social que tenemos, nuestro trabajo es alinear a la cadena productiva inclusiva para llevar riqueza y bienestar especialmente a las zonas rurales donde nuestros productos son elaborados. Está Memoria de Sostenibilidad; se trabajó bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), estándar que representa las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente a nuestros grupos de interés sobre la contribución de PRONACA al desarrollo de nuestro querido Ecuador.</p>
--	--	--

Fuente: Repositorios de Trabajo de Titulación Universidades, 2020

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Una vez revisada la información de estudios previos sobre el tema planteado efectuados a nivel internacional y nacional, se puede determinar qué, en la provincia de Los Ríos, donde está ubicada la principal planta de producción de INCUBANDINA; no se encontró estudios relacionados al tema de Responsabilidad Social Empresarial en el sector avícola, hecho que da más objetividad y valor académico a la presente investigación, por ello el aporte permitirá configurar un panorama de debate y preocupación sobre este tema, cuya proyección es fundamental para el desarrollo sostenido del sector avícola en la provincia y en el país.

Es fundamental resumir que, de las publicaciones e investigaciones referidas, se evidencian a las empresas, reconociendo que sus procesos productivos generan impactos de impredecibles consecuencias para la población y la naturaleza. Por tanto, deben gestionarse proyectando alcanzar en el tiempo, el triple balance de resultado, entendido éste como el equilibrio entre lo social, económico y ambiental, a fin de que las buenas prácticas de RSE se inserten como un componente fundamental de cultura organizacional socialmente responsable, la misma que es susceptible de permanente mejora continua en su implementación. También se nota evidente que las empresas avícolas referenciadas van alineándose con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Naciones Unidas, vigentes y promovidos en el planeta a través de la Agenda 2020-2030, lo cual supone el compromiso con respecto al desarrollo sostenible.

También en los casos citados la aplicación entre otros parámetros internacionales de RSE, las normas como las ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial y las ISO 14000 de Medio Ambiente; las mismas que se insertan en los procesos empresariales y a través del análisis de indicadores de medición relacionados tanto con los principios como con los temas de la Responsabilidad Social Empresarial, los mismos que se evalúan tanto los logros, cuanto los impactos generados por la empresa de acuerdo a la materialidad de la empresa con respecto a los impactos causados por sus actividades, mismo que son percibidos por las STAKEHOLDERS como problemas que requieren intervención de la empresa para mitigar las reacciones de los más afectados.

Así mismo, se menciona que la RSE no sólo implica cumplir con la normativa vigente mínima exigida (normativa que, en el Ecuador aún es débil y dispersa), sino de ir más allá de su cumplimiento, generando soluciones prácticas y duraderas conforme las consecuencias generadas con respecto a los impactos reconocidos de sus acciones.

En este escenario, cabe destacar que el fin último de las empresas u organizaciones del sector avícola según citan los autores es: generar un impacto positivo en los stakeholders, lograr mayores beneficios, generar un sólido desarrollo y crecimiento organizacional, generar una fuente

estratégica de negocios, contribuir al desarrollo de la sociedad con eficiencia y humanidad en las tres dimensiones la Responsabilidad Social Empresarial: social, económica y ambiental; llegando de esta manera a un desarrollo sostenible.

1.2 Marco teórico

1.2.1 *Introducción*

En la bibliografía revisada, es evidente percibir que el concepto de RSE o RSC sigue en proceso de construcción, más aún cuando está siendo recogido por las legislaciones de muchos países que ya sienten el peso de los impactos de la acción irresponsable de las empresas sobre el ambiente o la población; por tanto, al citar algunos conceptos de RSE de varios autores, se irá evidenciando cierto tipo de coincidencias, precisiones e incluso impresiones, más aún cuando el tema en la mayoría de países sigue siendo de adopción voluntaria por parte de las empresas.

1.2.2 *Evolución del concepto de RSE*

El concepto de RSE no es nuevo. En el siglo XIX y mediados del siglo XX, se usaron términos sinónimos al de RSE, los cuales van construyendo lo que podría llamar la etapa precursora del tema que hoy conocemos. Así, en 1920 los dueños o directivos de las empresas comenzaron el debate relacionada con la necesidad de atender los intereses de otros actores distintos a los accionistas que se relacionaban con la actividad económica de la empresa.

Sin embargo, el concepto RSC o RSE fue acuñado por primera vez en 1953 por el estadounidense Howard R. Bowen, (economista americano y llamado padre de la RSE), quien en su obra "Social Responsibilities of the Businessmen" apelaba a la responsabilidad social de las corporaciones para producir, no sólo bienes y servicios, sino contribuir a la sociedad parte de lo que ésta les había facilitado; con ello, percibía el tema cómo una "obligación del empresario de tomar decisiones, acompañar líneas de acción deseables y adoptar políticas sociales, según objetivos y valores de la comunidad y sociedad" refiriéndose a que la administración sea llevada no solo desde un visión totalmente enfocada a generar utilidades; sino también orientada a una visión de respeto hacia un triple balance de resultados en el social, económico y ambiental. (Fernández, Boga, & Da Silva Faria, 2010)

De acuerdo con (Raufflet, Lozano, Barrera, & García De La Torre, 2012) en la década de los 60 señaló que, Davis propuso que la RSE asumen las empresas en función de la cantidad de poder que tienen sobre la sociedad, es decir a mayor impacto sobre el sistema económico regentado por los grupos

de poder, tendrán mayor responsabilidad social, por tanto, aquella se aprecia más en función no sólo de los intereses, sino también de los de la sociedad en general.

De acuerdo con (Friedman M., 1970) afirmó que la Responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de los accionistas, lo que es peor, consideró a la RSE como una doctrina subversiva. Para 1970, cuestionó que la donación de dinero por parte de las empresas en acciones que no tienen ninguna relación con el negocio o vinculación de la RSE con la filantropía y el asistencialismo.

Estos autores afirman que la Responsabilidad Social Empresarial “implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y empresas”, concepto que pone de manifiesto la utilización de los factores productivos y su optimización para beneficio no solo de la empresa sino de la sociedad en general. (Corozo & Lucas, 2016)

Según (Raufflet, Lozano, Barrera, & García De La Torre, 2012) se describe la RSE bajo el análisis de cuatro visiones a saber:

- Visión 1: La necesidad del conocimiento del entorno en que se desarrollan las empresas.
- Visión 2: Realización de programas sociales para la generación de ganancias.
- Visión 3: La generación de la máxima ganancia en varios niveles mediante su accionar.
- Visión 4: Conocimiento de los grupos de interés para la generación de riqueza.

La propuesta persigue, a través del conocimiento del entorno, influenciar en la organización empresarial, la generación de riqueza no sólo para ella, sino también para el conjunto de los actores. En la década de los 70, (Sethi, 1975) en su obra *Dimensions of Corporate Social Performance An Analytical Framework*, propone la inserción de la RSE en las organizaciones en función de las obligaciones y responsabilidades que va integrando; a través de tres etapas:

- Etapa obligatoria que responde al mercado o a las regulaciones de cada país.
- Etapa política como respuesta a la presión de la sociedad por los impactos causados por la empresa.
- Etapa socialmente responsable cuando la organización tiene la capacidad de anticiparse o prevenir efectos causados por los impactos de sus actividades.

Mientras que (Carroll, 1981) defiende que “la RSE implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario” y creo un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable definido por la presencia de cuatro tipos de responsabilidades o categorías interrelacionadas e interdependiente una de otra, expresada en su famosa pirámide que los textos la expresas de la siguiente manera:



Figura 1-1: Pirámide de Carroll.

Fuente: (Carroll, 1981)

En el avance del estado del arte de la RSE, en la década de los 90 al 2000, a la RSE se la va vinculando con diversas teorías administrativas, donde además surge la preocupación de que, al impacto social ocasionado por las actividades, se tenga que evaluar en tres direcciones: ambiental, grupos de interés y problemas generados durante el desarrollo diario de sus actividades. Por ello (Wood, 1991) sugiere asociar dichas líneas de acción con otras teorías administrativas cómo por ejemplo con la planificación estratégica.

(Drucker, 1993), es otro autor imprescindible para la ciencia administrativa cómo admite qué, uno de los objetivos de la gestión estratégica consiste en vincular a la investigación de los grupos de interés con la RSE para involucrarlos tanto desde la perspectiva normativa cómo de la operativa al desarrollo del tema, por la importancia que adquieren las relaciones a través de buenas prácticas empresariales con dichos grupos en el éxito de las organizaciones.

En esta misma perspectiva de la gestión estratégica, a fines de la década de los 90 se advierten que las acciones filantrópicas de las empresas forman parte de la ventaja competitiva de las organizaciones, pero aquellas acciones que están debidamente alineadas con el giro de negocio, ya que sus resultados fortalecen la imagen empresarial, pero el debate al respecto deriva dos posiciones, la una desde el punto de vista de que las buenas acciones de filantropía impactan en el mercado y la otra asociada con la caridad que, de alguna manera descontextualiza la razón de ser de la organización.

En la década de los 90 también se destaca los terribles impactos del deterioro ambiental y por tanto la crisis ambiental causadas por las acciones de las empresas, ya advertidos en el Informe Brundtland en 1987 que se llamó Nuestro Futuro Común (Our Common Future, en inglés) que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, realizado por la ex-primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto.

Otro de los antecedentes importantes que refuerza la construcción del concepto de RSE, se refiere al Pacto Global de Naciones Unidas, en la cual las organizaciones voluntariamente se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas:

- 1 Derechos humanos.
- 2 Estándares laborales.
- 3 Medio ambiente.
- 4 Anti-corrupción.

Participaron en la iniciativa casi 13000 empresas y organizaciones de 168 países, con ello el Pacto Global es la iniciativa corporativa más grande del mundo. Para la década de los 2000 - 2010, se va construyendo el concepto de la RSE asociado a la búsqueda de los objetivos de la Sostenibilidad, donde subyace el concepto del desarrollo sostenible fundamentado en los 7 Objetivos del Milenio de NN.UU (2000-2015), que vinculan a actores de índole público o social (cómo los grupos ambientalistas) y por otro lado la RSE en el sector privado que empieza a perfeccionar progresivamente sus relaciones con los grupos de interés para reducir los efectos de sus impactos causadas por sus diarias actividades.

Un acontecimiento importante en la construcción y aplicación de la RSE en las organizaciones, fue la norma ISO 26000 publicada en el año 2010, que se transforma en una guía de orientación

sobre Responsabilidad Social, generales y no específicas, a fin de respetar la cultura y legislación de cada país. No fue elaborada para la certificación o auditoría, sino que es verificable a través de varios mecanismos y metodologías que se van desarrollando para el efecto debido a que se asume útil para cualquier tipo de organización, tanto privada, cómo pública o de la economía social y solidaria; grande o pequeña, con o sin fines de lucro y para países en desarrollo como países desarrollados.

La norma resumida de la definición de Responsabilidad Social en los siguientes términos:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.(ISO 26000, 2010)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente

A partir del 2015 hasta la fecha, el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sigue en auge, los objetivos de la implantación de RSE por parte de las organizaciones apuntan a mejorar: la sostenibilidad y los derechos humanos. La necesidad de aplicar la RSE es cada vez más urgente y prioritaria; dado que el consumidor es cada vez más exigente con el compromiso adquirido de las empresas con la sociedad global, es decir qué; no sólo buscan un producto o servicio de calidad, el cliente actual evalúa la procedencia, sobre todo si las acciones ejecutadas son responsables, durante toda la cadena de producción en los ámbitos, sociales, económicos y ambientales. Por otra parte, la aplicación de la RSE en las organizaciones, influyen en la productividad de los colaboradores, por el hecho de qué, logra generar mayor pertinencia, satisfacción y orgullo.

Según estos autores, (Silos, Ruiz, Canales, Herrero, & Granda, 2018) introduce para el 2018 un nuevo pilar al concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, la gobernanza; para reflejar la

incorporación del sector público, no sólo cómo facilitador del desarrollo de la RSE, sino cómo actor de pleno derecho en el ámbito de la RSE, que establece objetivos y metas, tanto para su gestión interna como para sus ámbitos de competencia, sean de administración, de supervisión o de regulación. Esta definición nos demuestra una mayor conciencia por parte de los stakeholders, pero a su vez se convierte en un reclamo para los actores directos de la administración pública y las dignidades que ellos ocupan; los gobiernos deben implementar normativas que, promuevan políticas públicas para la cooperación nacional e internacional además esta debe ser para empoderar su responsabilidad y la promoción de prácticas de sostenibilidad, capaces de interconectar con una gobernanza global, cohesionada, que mantenga un enfoque, objetivos y una agenda común.

1.2.3 Teorías sustantivas de la RSE

De acuerdo con este autor enfatiza en su análisis que los diversos enfoques y teorías sobre la RSE se basan en la interacción entre negocios y sociedad, para lo cual clasifican su propuesta de las teorías más relevantes en cuatro grupos: primero, teorías instrumentales, en la que se concibe la RSE como un medio para obtener ganancia; teorías políticas, en las que se enfatiza el poder social y político de la empresa en la sociedad; teorías integradoras, en las que se integran las demandas sociales; y, finalmente, teorías éticas, en las que se destacan los valores y obligaciones éticas de las empresas. (Garriga & Melé, 2004)

Dichos enfoques se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 3-1: Teorías sustantivas de RSE

Nº	ESCUELA	TEORÍAS	CORRIENTE DEL PENSAMIENTO
1	La Escuela Ética	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría normativa de los grupos de interés. 2. Derechos humanos. 3. Desarrollo sostenible y, 4. Enfoque del bien común. 	<p>Esta escuela afirma que la ética no se puede desligar de los negocios, siempre que éstos constituyen principalmente un grupo humano.</p> <p>Asume la responsabilidad social empresarial por medio de los códigos de ética, que comprenden valores y principios que regulan las relaciones entre los integrantes de la empresa y el entorno.</p>
2	Escuela Instrumental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximización del valor de los accionistas. 2. Estrategias para lograr ventajas competitivas. 3. Marketing. 	<p>Desde el punto de vista de estas teorías, la RSE se convierte en un medio para alcanzar objetivos financieros e incrementar la utilidad en las organizaciones.</p>
3	Escuela Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitucionalismo Corporativo. 	<p>La naturaleza del hombre es ser político en el contexto de la sociedad, esto implica que tiene</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Teoría integradora del contrato social y, 3. Ciudadanía corporativa. 	<p>la posibilidad de tomar partido, posición y decisión, respecto a los intereses y percepciones de lo que debe ser la vida en comunidad. En esta escuela de RSE, se puede ver la influencia de la responsabilidad colectiva, es decir que existe un análisis complementario al tema de responsabilidad individual, entendida como la capacidad que tiene toda persona de aceptar las consecuencias de sus actos, que se convierte en la capacidad de responder, de dar cuenta de algo a alguien, aunque en el lenguaje común se entiende la palabra responsabilidad en términos negativos, se utiliza para denotar la acción negativa de una persona natural o jurídica y cómo tal, es sancionada socialmente.</p>
4	Escuela Integradora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende la teoría de gestión de grupos de interés. 2. Desempeño social corporativo, 3. Aspectos administrativos o de gestión y, 4. Principio de responsabilidad pública. 	<p>La teoría más representativa de esta escuela es la de gestión de los grupos de interés llamados stakeholders. Está denominación podría ser interpretada como una categoría que contrasta la de stakeholders, los accionistas y sus intereses meramente económicos en la organización.</p>

Fuente: (Ortiz, N. 2013).

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

1.2.4 *Introducción del concepto de Stakeholders*

La teoría de la Stakeholders o conocidos como grupos de interés; fue uno de los partes más importantes a la estructura y aplicación de este sistema de gestión. Su concepto aparece alrededor de los años 1963 siendo el autor Stanford Research Institute; su concepción hacía alusión a la importancia de los distintos grupos relacionados con el giro de la organización e inmersos dentro del contexto de operación lo trabaja de mejor manera (Friedman & Samantha, 2006) quienes destacan qué: “Sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. Desde el inicio; se reconoció la importancia de los grupos de interés (cómo se conoce hoy), y la necesidad de mantener buenas relaciones con las mismas, evidenciando claramente que una empresa u organización no puede aislarse del entorno en el que opera; más tarde (Philips, 2003); además hace mención a dos tipos de grupos de interés: normativos y derivativos.

Quién dirige la organización debe gestionar la misma basándose en el beneficio para aquellos stakeholders a la par de los que reciba la empresa, para evitar generar perjuicios mutuos que desmejorarían la presencia de la organización en el entorno, puesto que al mapearlos las estratégicas que se logren establecer con ellos, permitirán fortalecer las alianzas estratégicas para

afianzar a la empresa en el mercado; evitar a quienes causen o busquen conflicto y tener en cuenta a aquellos indiferentes que estarán siempre a la expectativa de lograr algún beneficio. Una vez conocido que son los grupos de interés; es importante conocer los tipos y clasificarlos.

1.2.5 Tipos de Stakeholders

Los stakeholders conocidos también como grupos de interés, se puede clasificar en dos grandes grupos: los internos y externos como se evidencia en la tabla a continuación:

Tabla 4-1: Clasificación de Stakeholders

AUTOR	PRINCIPALES O PRIMARIOS	SECUNDARIOS	
(Wheeler y Sillanpää, 1997; citados en Thomas Krick et al., 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Empleados • Consumidores • Proveedores • Comunidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Administraciones públicas • Organizaciones gubernamentales • Sindicatos • Los competidores 	
Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SEG 21 (Forética, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • Clientes • Proveedores • Personas que integran la organización • Entorno Social • Entorno Ambiental • Inversores • Competencia • Administraciones públicas 		
Rafael Moreno Prieto: Director de Cumbria FSC (Prieto, s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas o propietarios • Empleados • Clientes • Distribuidores y socios comerciales • Proveedores • Competidores • Agentes sociales • Administraciones públicas • Comunidad local • Público en general 		
(Mitchell, Agle, & Wood, 1997)	LATENTES	EXPECTANTES	DEFINITIVOS
	Adormecidos Exigentes Discrecionales	Peligrosos Dominantes Dependientes	Definitivos

Fuente: (Forética, 2017), (Prieto, s.f.), (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Según autores a los stakeholders se les puede clasificar como: internos, externos, principales o secundarios, latentes, expectantes o definitivos entre otros; mucho dependerá de la tipología de los autores. La similitud se evidencia en, observar el grado de beneficio o afectación que puede

derivar de los mismos hacia la organización. En virtud de la importancia que estos tienen para el desarrollo de las organizaciones, se procede a conceptualizarlos en los siguientes términos:

- **Accionistas o propietarios:** Pueden ser personas naturales o jurídicas que disponen de participaciones, acciones u otros; derivados de inversiones previas en la organización: trabajo, tierra o capital; y esta condición les permite ejercer influencia directa sobre el rumbo de la organización, y en otros casos son los más interesados en la sostenibilidad de la misma; dado que al no cumplir esta condición, la inversión podría correr riesgo de pérdida total.
- **Empleados o colaboradores:** Dentro de este grupo se encuentran los empleados directivos y operativos; quienes centran su interés en la estabilidad laboral que les pueda ofrecer la organización, a más de ello está: el cumplimiento de los derechos humanos, ambiente laboral armónico, reconocimiento y ascensos. Lo anterior permite mantener una alta productividad del personal.
- **Proveedores:** Los proveedores juegan un rol importante para el giro del negocio de la organización, dado que de ellos dependen el suministro de materias primas para elaborar productos o el suministro de bienes o servicios que requieren la organización; puede darse el caso que los proveedores pueden influir tanto que llegaría a paralizar las operaciones de la empresa. De ahí la importancia de la selección de proveedores, siguiendo parámetros establecidos por la organización, no solo por la calidad de los bienes, precio, plazos de entrega, seguros etc... pueden considerarse esencial para la empresa.
- **Clientes o consumidores.** Son todas las personas que de manera frecuente u ocasional compra un producto que la empresa oferta en el caso de la Empresa Incubadora Incubandina S.A.; son los pollitos lohmann - bb, balanceados y otros. Considerando clientes a quienes compran el producto y a quien consume como consumidor final. Los clientes juegan un papel muy importante para la organización dado que de ellos depende los ingresos económicos de la organización. De ahí la importancia de la ética en la organización; las áreas de salud y seguridad ocupacional, calidad, y ética. Son esenciales para mantener a este mencionado stakeholder.
- **Competidores.** Este tipo de stakeholders influye en la organización por cuanto, ofertan productos iguales o sustitutos y se encuentran operando en la misma área geográfica; y tienen como objetivo comercial los mismos clientes. Como una forma de retener al cliente; la ética comercial y el gobierno corporativo son aspectos claves.

- **Agentes sociales:** De acuerdo (Prieto R., s.f.) los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como, por ejemplo: asociaciones empresariales y sectoriales, analistas financieros, sindicatos, patronales, partidos políticos, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, ONGs, etc.
- **Administraciones públicas:** Este tipo de stakeholders lo constituyen, los poderes ejecutivo y legislativo, así como poderes públicos locales, es decir todos aquellos sujetos con capacidad y potestad para crear o modificar la normativa legal que rige a las organizaciones. Un cambio en la normativa puede significar una afectación positiva si ella permite generar beneficios; o negativa para organización cuando ella debe incurrir en gastos adicionales a los planificados; este último puede afectar gravemente a la liquidez y solvencia de la organización.
- **Comunidad local:** Conocido también como el entorno, en el cual una organización desarrolla sus actividades comerciales. Stakeholders como: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONG, etc.
- **Público en general.** Se considera público en general a aquellas personas, grupos u organizaciones que mediante sus opiniones u acciones pueden afectar a la organización. Por ello la importancia de la gestión encargada a las personas en: ética comercial, gestión ambiental salud y seguridad ocupacional.

1.2.6 *Gestión de la RSE*

Conceptualmente la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa “incluye todos aquellos procesos a través de los cuales las organizaciones integran en su gestión y operaciones aquellas actividades más allá de las requeridas legalmente, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto”.

De acuerdo (Barrio, 2016) para llevar a cabo las operaciones inherentes a la RSE; se requiere de talento humano, que de forma personal o a cargo de un departamento, unidad, oficina o como staff; sea el encargado directo de gestionar la RSE o RSC; para lograr una eficiencia en este cometido, primero se requiere conocer que funciones deben desempeñar; para lo cual las principales funciones son:

- El cuidado del cumplimiento del sistema de gestión de RSC.
- La coordinación del Comité de Gestión Ética y RSC.
- La presentación al Comité de la propuesta del plan de acción de RSC (inventario de iniciativas y modelo de relación y diálogo con los stakeholders), y
- El asesoramiento a la Dirección sobre los aspectos que considere relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan estratégico de RSC. (Forética, 2017)

Todas las organizaciones son diferentes, en tal virtud la gestión de RSE, puede ser encomendada: a los departamentos cómo, por ejemplo: Recursos Humanos, Calidad, De desarrollo, Comunicación o a su vez un departamento, unidad, funcionario o colaborador designado exclusivamente para este fin. Los resultados de las metas planteadas son plasmados en informes (reportes de sostenibilidad), informes de auditoría interna o externa. Información que sirve para la elaboración de programas, políticas y planes futuros.

1.2.7 Estándares internacionales de la RSE

1.2.7.1 Pacto global y la RSE

El 31 de enero de 1999 en el Foro Económico mundial de Davos (Suiza), se lanzó la idea de un pacto mundial de las Naciones Unidas que aborde a la Responsabilidad Social Empresarial, suceso que no dio luz hasta al año 2000 donde se instó al compromiso para “sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política e institucional de Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil”. (Ayuso, 2010)

Los diez principios son el resultado de: La Declaración Universal de Derechos Humanos, La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Estos principios se basan en tres grandes objetivos:

Tabla 5-1: 10 Principios del pacto mundial de las Naciones Unidas

DERECHOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none">1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos
NORMAS LABORALES	<ol style="list-style-type: none">3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
MEDIO AMBIENTE	<ol style="list-style-type: none">7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	<ol style="list-style-type: none">10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: (Gómez, 2011)

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Como se puede observar los principios están enfocados al respeto por los Derechos Humanos, la Ética, Normas Laborales y Ambientales; pero de la misma forma es importante analizar los cambios que surgieron después del surgimiento de los principios. Según este autor, “el entorno internacional impone una nueva tendencia en la forma de celebrar negocios puesto que el impacto de la globalización en la economía entraña conocer y familiarizarse con un sistema y una compleja red en que proveedores y clientes observan una sinergia que precisaba direccionar en otro sentido, la madeja de la competitividad en el mundo”. (Gómez, 2011)

1.2.7.2 *Objetivos de desarrollo sostenible. (ODS)*

En el año 2015, en la cumbre del Desarrollo Sostenible, se aprobaron los 17 objetivos del Desarrollo Sostenible como parte de la Agenda 2030, objetivos de aplicación universal y vigente desde el año 2016. Estos objetivos son sucesores a los objetivos del milenio; los 17 (ODS) se generaron con la única finalidad de ampliar el alcance de objetivos y lograr cumplir los que quedaron inconclusos.

Tabla 6-1: 17 Objetivos del desarrollo sostenible

Fin a la pobreza.	1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Para lograr este Objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad.
Hambre cero	2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. El sector alimentario y el sector agrícola ofrecen soluciones claves para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza.
Salud y bienestar	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. 4. Para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar universal.
Educación de calidad	5. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
Igualdad de género	6. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; la igualdad entre los géneros, no, es sólo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible.
Agua limpia y saneamiento	7. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
Energía asequible y no contaminante	8. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Es vital apoyar nuevas iniciativas económicas y laborales que aseguren el acceso universal a los servicios de energía modernos, mejoren el rendimiento energético y aumenten el uso de fuentes renovables para crear comunidades más sostenibles e inclusivas y para la resiliencia ante problemas ambientales como el cambio climático.
Trabajo decente y crecimiento económico	9. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. 10. La continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen una erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas. 11. Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente.
Industria Innovación e Infraestructura	➤ Desde hace tiempo se reconoce que para conseguir una economía robusta se necesitan inversiones en infraestructura (transporte, regadío, energía, tecnología de la información y las comunicaciones). Estas son fundamentales para lograr un desarrollo sostenible, empoderar a las sociedades de numerosos países, fomentar una mayor estabilidad social y conseguir ciudades más resistentes al cambio climático
Reducción de las desigualdades	➤ Reducir la desigualdad en y entre los países.
Ciudades y comunidades sostenibles	➤ Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles Las ciudades son hervideros de ideas, comercio, cultura, ciencia, productividad, desarrollo social y mucho más.
Producción y consumo responsables	➤ Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles ➤ El consumo y la producción sostenible consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Todo ello se traduce en una mejor calidad de vida para todos y, además, ayuda a lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, que aumenten la competitividad y que reduzcan la pobreza.

Acción por el clima	➤ Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. En la actualidad, tenemos a nuestro alcance soluciones viables para que los países puedan tener una actividad económica más sostenible y más respetuosa con el medio ambiente.
Vida Submarina	➤ Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Vida de ecosistemas terrestres	➤ Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
Paz, justicia e instituciones sólidas	➤ Las amenazas de homicidio intencional, la violencia contra los niños, la trata de personas y la violencia sexual, son temas importantes que debe ser abordado para crear sociedades pacíficas e inclusivas. Para hacer frente a estos desafíos y construir sociedades más pacíficas e inclusivas, es necesario que se establezcan reglamentaciones más eficientes y transparentes, y presupuestos gubernamentales integrales y realistas.
Alianzas para lograr los objetivos.	➤ Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida, y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarias a nivel global, regional, nacional y local.

Fuente: (ONU, 2015)

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

1.2.7.3 Norma ISO 26000

De acuerdo (ISO 26000, 2010) la responsabilidad social (RS o RSC) es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan al medio ambiente y a la sociedad mediante un comportamiento ético y transparente. El objetivo principal de la RS es la contribución al desarrollo sostenible.

1.2.7.4 Principios ISO 26000

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas.
- Respeto al principio de legalidad.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos.

1.2.8 Materias de la RSE

Tabla 7-1: Conceptos de las materias de la RSE

MATERIA	CONCEPTO
GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN	Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr objetivo, la gobernanza es quizá el pilar más importante, puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable.
DERECHOS HUMANOS	La ISO 26000 recomienda hacer un esfuerzo por conocer la normativa internacional sobre derechos humanos, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
PRACTICAS LABORALES	Las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc.
MEDIO AMBIENTE	La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. La ISO 26000 aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos.
PRACTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN	Hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Con el objeto de generar resultados socialmente favorables.
ASUNTOS DE CONSUMIDORES	Destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible.
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia.

Fuente: (ISO, 2019)

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020



Figura 2-1: Teoría de Materias fundamentales de la RSE
Fuente: (Barbero, 2017)

1.2.9 GRI

Los estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. (GRI, 2019)

Estos estándares son universales, están clasificados dentro de los criterios GRI; por series la 100: se enfoca a los fundamentos específicamente el GRI corresponde a los principios para la elaboración de informes de sostenibilidad; las otras series 200-300 y 400; son estándares temáticos; y analizan los temas económicos, ambientales y sociales.

1.2.10 ISO 14000

Los SGA están basados en normas de referencia. La más extendida de éstas es la norma internacional ISO 14001, que forma parte de la familia de normas ISO 14000 y que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización formular una política y objetivos, teniendo en cuenta los requisitos legales y la información sobre impactos ambientales significativos.

ISO 14001 se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización puede controlar y sobre los cuales se supone que tiene influencia, aunque no establece en sí criterios específicos de desempeño ambiental. (Gestión, 2008)

1.2.11 OSHAS 18000

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) tiene por objetivo lograr que una organización garantice la salud y seguridad ocupacional de sus empleados y la protección del medio ambiente, aumentando a la vez la productividad y la calidad de sus operaciones. (Gestión, 2008)

1.3 Resumiendo, el contenido del marco teórico:

Este recorrido teórico por cierto sistematizado y necesario para la presente investigación, resume el contexto de la empresa socialmente responsable, que en la práctica tiene muchas ventajas sobre las demás, porque causa un impacto positivo en el planeta a corto y largo plazo, ya que a todo nivel los grupos de interés están tomando más conciencia sobre el impacto ambiental, en el respeto a los derechos humanos, en el mensaje adecuado que las organizaciones deben transmitir a través del marketing, en el permanente mejoramiento de la calidad de vida laboral de sus colaboradores, en la responsabilidad frente al estado, entre tantas otras cuestiones que debe cumplir más allá de lo establecido en la Constitución y la Ley de cada Estado. Todo esto hace que la empresa se posicione estratégicamente en el mercado. De igual forma, como la Responsabilidad Social es un reto, obliga a que los empresarios busquen nuevas formas de hacer las cosas, promoviendo la innovación en sus productos y en su estructura como tal, logrando crear mayor valor para los clientes y, por ende, ser más competitivas.

De allí la importancia de las organizaciones inserte estas buenas prácticas a su diaria gestión y asuman las responsabilidades producto de los impactos que causan a la sociedad y al planeta sus actividades. Alrededor de ello las NN. UU, Gobiernos, Organizaciones empresariales, ONG y la academia están trabajando mucho en el tema que es parte del desarrollo sostenible, ya que de seguir considerando las empergas que su lo principal acción es recuperar la inversión y ganar mucha plata, el entorno local, regional y mundial, se irá convirtiendo en un escenario tétrico donde la vida de los seres humanos y de la propia naturaleza va acelerando más su extinción.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

El enfoque para la presente investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo. Como menciona: “El método cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.” En cambio “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Herrera, Medina , & Naranjo, 2004)

2.2 Nivel de investigación

- **Estudio descriptivo:** Cualitativo, basado en fuentes documentales. La literatura nos puede revelar que hay “piezas y trozos” de teoría con apoyo empírico moderado; esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y generalizaciones. (Hernández , Fernández, & Baptista, 2003)
- **Estudios explicativos:** “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”. Este estudio permite explicar porque ocurren los eventos y fenómenos físicos o sociales que se presentan en el contexto de estudio. (Hernández , Fernández, & Baptista, 2003)

2.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación cuyo propósito es: responder preguntas de investigación, cumplir objetivos del estudio y someter la hipótesis a prueba. Para la presente investigación el proceso a seguir es:

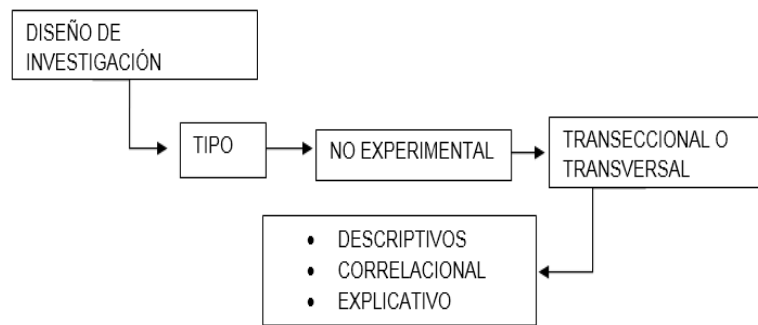


Gráfico 1-2: Procesos de Investigación
Fuente: (Barbero, 2017)

2.4 Según la manipulación de la variable independiente

- **Investigación no experimental:** “Estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables de los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández , Fernández, & Baptista, 2003)

2.5 Según la intervención en el trabajo de campo

- **Transversal:** Los diseños de estudios transversales se realizan una sola vez, el entorno a ser estudiado fue definido y se recolectará información de fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas.

2.6 Tipo de estudio

- **Descriptiva:** La presente investigación es de tipo descriptivo dado su capacidad para seleccionar sus características fundamentales objetos de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías clases de ese objeto.
- **Correlacional:** Dado su grado de relación entre variables.

2.7 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.7.1 Métodos de investigación

- **Método inductivo:** La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos

de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

- **Método deductivo:** Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión. (Dávila, 2006)

2.7.2 Instrumentos de investigación

- **La observación directa:** Visita a las instalaciones de planta y oficinas.
- **La entrevista:** Para realizar la presente investigación se utilizará una metodología que se centra en un análisis exhaustivo de la empresa y sus grupos de interés, teniendo como base una guía de entrevista.

2.7.3 Técnicas de investigación

- **Técnica documental.** La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustenten el estudio de los fenómenos y procesos.
- **Técnica de campo.** La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Con el aval de las fuentes: primarias y secundarias. Para el caso se utilizará una guía metodológica basada en la encuesta.

2.8 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Para el objeto de esta investigación, no se realizará el análisis de la población; dado que el estudio se centra únicamente a la empresa Incubadora Andina Incubandina S.A., para tal efecto se utilizará una guía metodológica basado en el modelo construido por Gustavo Adolfo Yepes López, Alexandra Ospina y Luis Fernando Sánchez; docentes de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia.

La metodología a utilizarse realiza un análisis exhaustivo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés; para ello utiliza un modelo de entrevista. Herramienta elaborada con base en los criterios del GRI Pacto Global y la ISO 26000. Para el análisis de los grupos de interés utiliza una metodología de Mitchell, Agle y Wood. La metodología propone cuatro fases para lograr

desarrollar un Modelo de Gestión de RSE en la empresa. El alcance de la presente investigación se centra en las 2 primeras fases: el primero de diagnóstico; el objetivo del mismo es: determinar cómo está la empresa respecto de la Responsabilidad Social Empresarial; y la segunda fase se enfoca en el diseño de las acciones. La tercera: implementación de acciones y la cuarta: seguimiento y evaluación serán aplicados una vez que los directivos decidan implementar la Responsabilidad Social Empresarial como parte de la gestión de la misma. A continuación, se ilustra las fases mencionadas.

Es importante tomar en consideración que esta metodología se aplica a la presente investigación, la cual será a nivel de diagnóstico, es decir, saber cuál es la percepción de la empresa con respecto a la RSE, revisando y encuestando exhaustivamente a las personas pertenecientes a las diferentes áreas, para conocer las perspectivas para poder aplicar en un posterior en el sistema de gestión integral. Por tanto, sus resultados permitirán enfocar una propuesta de temas prioritarios en la que deben trabajar para ir aplicando este interesante modelo de gestión que, seguro fortalecerá más la presencia de la misma con los stakeholders.

2.9 Modelo de Mitchell, Agle y Wood

- **Poder:** Significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización.
- **Legitimidad:** Se refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.
- **Urgencia:** Remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad. (Acuña, 2012)

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados del diagnóstico

3.2 Síntesis de la historia de INCUBANDINA S.A.

La Revista especializada en negocios “Lideres” el 3 de abril del 2017, señala que la empresa Incubandina S.A., es una firma ambateña, con sus siete líneas de producción, que tiene presencia con sus productos en todo el país, tales como: la producción de aves de carne, de postura, de producción de huevos y pollos faenados con las marcas Cripollo y Crihuevo, siendo sus principales mercados son Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Pastaza, a dónde van el 70% de sus productos. El 30% restante va a Pichincha, Guayas, Manabí y otras provincias. La compañía para la producción, distribución de aves y postura, pollita levantada y pollos en la línea de carnes para el consumo industrial y familiar, cuenta con una línea genéticas de aves, así como con tecnología avanzada y personal altamente capacitado en sus instalaciones y plantas ubicadas en Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza y Los Ríos. (En el Centro de Producción de Montalvo, provincia de los Ríos, se efectuó gran parte de la presente investigación).

La historia de Incubandina se inició en 1992, cuando un grupo de avicultores de Tungurahua al no satisfacer la demanda de los proveedores de aves de postura de alta genética se unieron y fundaron la firma. El objetivo fue traer líneas genéticas óptimas para la producción avícola y abastecer en sus granjas avícolas. Desde entonces Incubandina trabaja con las principales casas genéticas del mundo, que llevan adelante programas de selección genética para la producción de huevos y de carne. Los inicios fueron en las instalaciones de la Granja del sector Chan, en el cantón Pujilí, en Cotopaxi. Allí los avicultores involucrados construyeron las naves y ubicaron a las reproductoras (gallinas y gallos) para reproducir huevos fértiles. En ese año, los huevos se enviaban al Cantón Montalvo, en Los Ríos, donde se levantó la Planta de Incubación y granjas.

La calidad de las líneas genéricas de las casas alemanas Lohmann (Lohmann Brown) y H&N International (H&N Brown) permiten que tenga un crecimiento del 8% anual en sus diversas líneas y en función al requerimiento de sus clientes. Como estrategias de mercado aplican preventa, es decir, no producir para luego vender, sino vender para luego producir.

En el 2015, la empresa invirtió USD 2,5 millones en el montaje de una nueva planta de producción automatizada de balanceado, con una capacidad de 25 toneladas por hora. Los recursos lo consiguieron a través de un crédito. Un banco financió el 80% del total de la inversión.

Otro de los datos de la empresa según la misma fuente consultada, es que se crían 90.000 gallinas mensuales y se obtienen 70.000 huevos diarios. Además, se oferta 500.000 pollitas bebé y 300.000 pollitos de carne al mes. (Moreta, 2017)

En 1996, los problemas financieros afectaron a Incubandina y quebró. Un año más tarde aplicaron como estrategia la apertura de capital con el ingreso de nuevos accionistas. Con una inyección de 1.200 millones de sucres se adquirió tecnología y nuevas líneas genéticas que ayudaron a la recuperación de la empresa, aplicando además la estrategia de reinversión permanente de las utilidades que obtiene la empresa. Además, a inicios de marzo la planta de Cotopaxi obtuvo una licencia ambiental de la Dirección Provincial de Ambiente de Cotopaxi. Con una inversión de USD 350.000 la compañía implementó un sistema de tratamiento de los desechos líquidos y sólidos. (Moreta, 2017)

En abril del 2019 como dato adicional de la historia empresarial , el Comité de Calificación de Pacific Credit Rating- PCR- decidió por unanimidad mantener la calificación de “AA” a la Tercera Emisión de Obligaciones de Incubadora Andina Incubandina S.A. y mantener la calificación de “AA” a la Cuarta Emisión de Obligaciones de Incubadora Andina Incubandina S.A. Dicha calificación se sustenta en la buena capacidad de generación de flujos para hacer frente a sus obligaciones con el mercado de valores, derivado de la diversificación de productos, posicionamiento en el mercado y a la naturaleza prioritaria de los bienes que oferta la empresa. La calificación se encuentra limitada por la volatilidad en los precios del maíz y soya, que son su principal materia prima. Así como, la estacionalidad de las ventas.

El mencionado ente de control realizó algunas observaciones relacionadas con el manejo contable a la empresa, que están siendo subsanadas, con la reclasificación en las cuentas del balance y que impactan en el indicador de liquidez, no obstante, aún cumple el resguardo de ley para el período analizado. PCR considera favorable el mecanismo que provisiona los recursos para el pago oportuno a obligacionistas de la cuarta emisión, y evidencia el cumplimiento de la garantía general de las emisiones y resguardos de ley.

3.2.1 *Filosofía empresarial*

Incubandina S.A., para el cumplimiento de su objeto social y proyección, optó la siguiente declaración filosófica empresarial:

3.2.1.1 *Misión*

“Incubandina S. A., es una empresa líder en la producción y distribución de: Pollita BB para postura, Pollito BB de carne, Pollita levantada y proteína animal para el consumo industrial y familiar. Empleando en sus procesos: razas de alto potencial genético, tecnología avanzada y personal capacitado. Brindando a sus clientes seguimiento post venta a través de asesoría técnica especializada. Cumpliendo con responsabilidad la normativa vigente sobre: las buenas prácticas avícolas, de manufactura, seguridad y salud ocupacional y medio ambiental. Incubandina tiene prestigio y crecimiento sostenible, además contribuye de manera activa al desarrollo del país mediante: la generación de empleo, dinamización del entorno económico originado de la interacción con los clientes y proveedores. Procurando optimizar recursos y así generar mayor valor para sus clientes, colaboradores y accionistas.”

3.2.1.2 *Visión*

“Incubandina S. A., para el año 2020 será una empresa sólida, mediante la diversificación de productos alimenticios, la integración vertical hacia atrás y hacia delante de las diferentes líneas de negocios, la automatización de los procesos productivos. Certificada bajo normas de calidad nacionales e internacionales, con responsabilidad social y medio ambientales. Obteniendo excelencia y convirtiéndose así en un referente para cliente, proveedores, empleados y sociedad en general”

3.2.1.3 *Ideario institucional*

- Proveer recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integral.
- Capacitar de forma permanente y sistemática al personal de Incubandina S.A.
- Difundir de forma eficiente los “Procedimientos y Métodos de Trabajo”, con el Sistema de Gestión Integral sea entendido y practicado en forma adecuada y permanente por todos los funcionarios.
- Aplicar la práctica consciente de la calidad, seguridad y salud en el trabajo por parte de todo el personal involucrado con la empresa.

- Realización de buenas prácticas ambientales, enmarcadas todas sus actividades dentro de la normativa legal.

3.2.2 *Productos Incubandina S.A.*

La principal actividad productiva es la cría de aves de corral, incubación, producción de pollita BB y pollito BB, producción de huevo incubable, elaboración de alimentos balanceados para aves, venta al por mayor y menor de huevos comerciales, considerando la diversidad de factores productivos y la normativa vigente al respecto, la empresa tiene una calificación de alto riesgo.

- **Pollita/ o BB:** Lohmann Brown Classic, H&N Nick, H&N Brown Nick, Pollo Fortachon.
- **Pollona Incubandina:** Son animales de alta genética, empleados para la reproducción.
- **Alimentos y balanceados:** Materias primas de excelente calidad, formulación de acuerdo a las exigencias de los manuales, mayor número de huevos por ave alojada en ponedoras y codornices.
- **Cripollo:** marca de pollo de carne faenado.

3.2.3 *Datos Generales de la empresa*

Tabla 1-3: Datos de Incubandina S.A.

NOMBRE DE LA EMPRESA	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANÓNIMA				
PROVINCIA	CANTÓN	DIRECCIÓN			
TUNGURAHUA	AMBATO	TUNGURAHUA / AMBATO / HUACHI LORETO / AV. BOLIVARIANA S/N Y AV. EL CONDOR			
TELÉFONO	E-MAIL	NUMERO DE TRABAJADORES			
032408287	contacto@incubandina.com	HOMBRES	264	MUJERES	75
NOMBRE DEL (LA) GERENTE	FORMACIÓN PROFESIONAL DEL (LA) GERENTE				
CORRALES BASTIDAS SEGUNDO JAVIER	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES				
DESCRIBA: PRODUCTO O PRODUCTOS / SERVICIOS QUE ENTREGA LA EMPRESA AL MERCADO					
EXPLOTACIÓN DE CRIADEROS DE POLLOS Y REPRODUCCIÓN DE AVES DE CORRAL, POLLOS Y GALLINAS (AVES DE LA ESPECIE GALLUS DOMESTICUS). Y VENTAS AL POR MAYOR DE HUEVOS.					

Fuente: (INCUBANDINA S.A., 2018)

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.2.4 Estructura Empresarial

La estructura empresarial de INCUBANDINA S.A., presenta un organigrama funcional de la empresa, en el cual se encuentra estructuradas las áreas administrativas, financieras, recursos humanos y operacionales. Las mismas que se muestran a continuación:

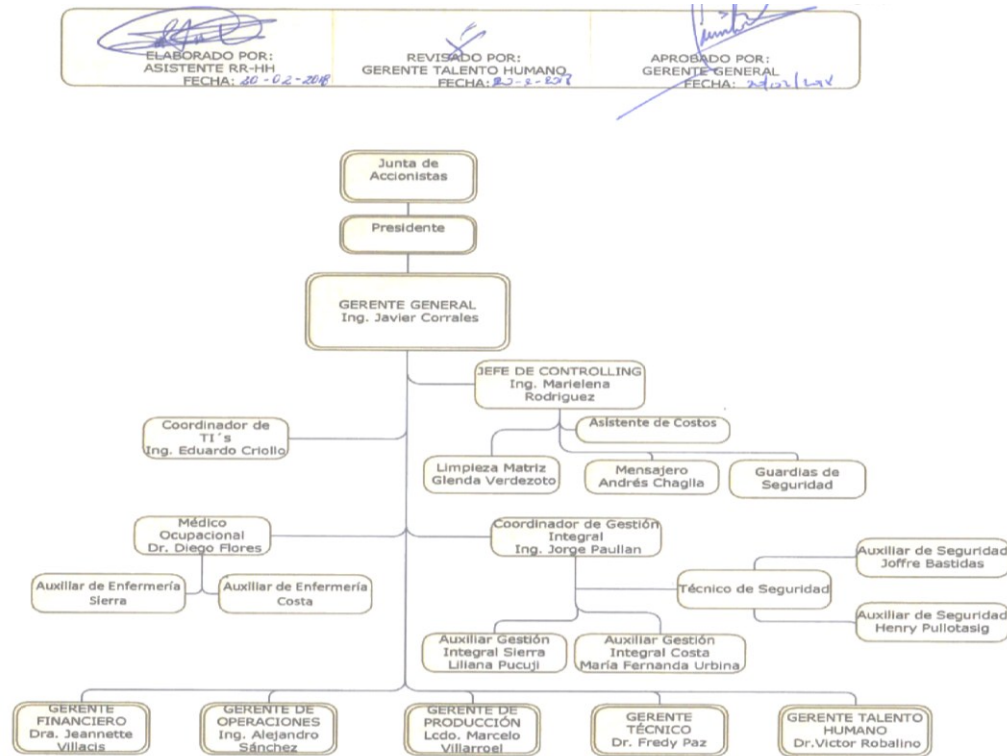


Gráfico 1-3: Organigrama Funcional de Incubandina S.A.
Fuente: (INCUBANDINA S.A., 2018)

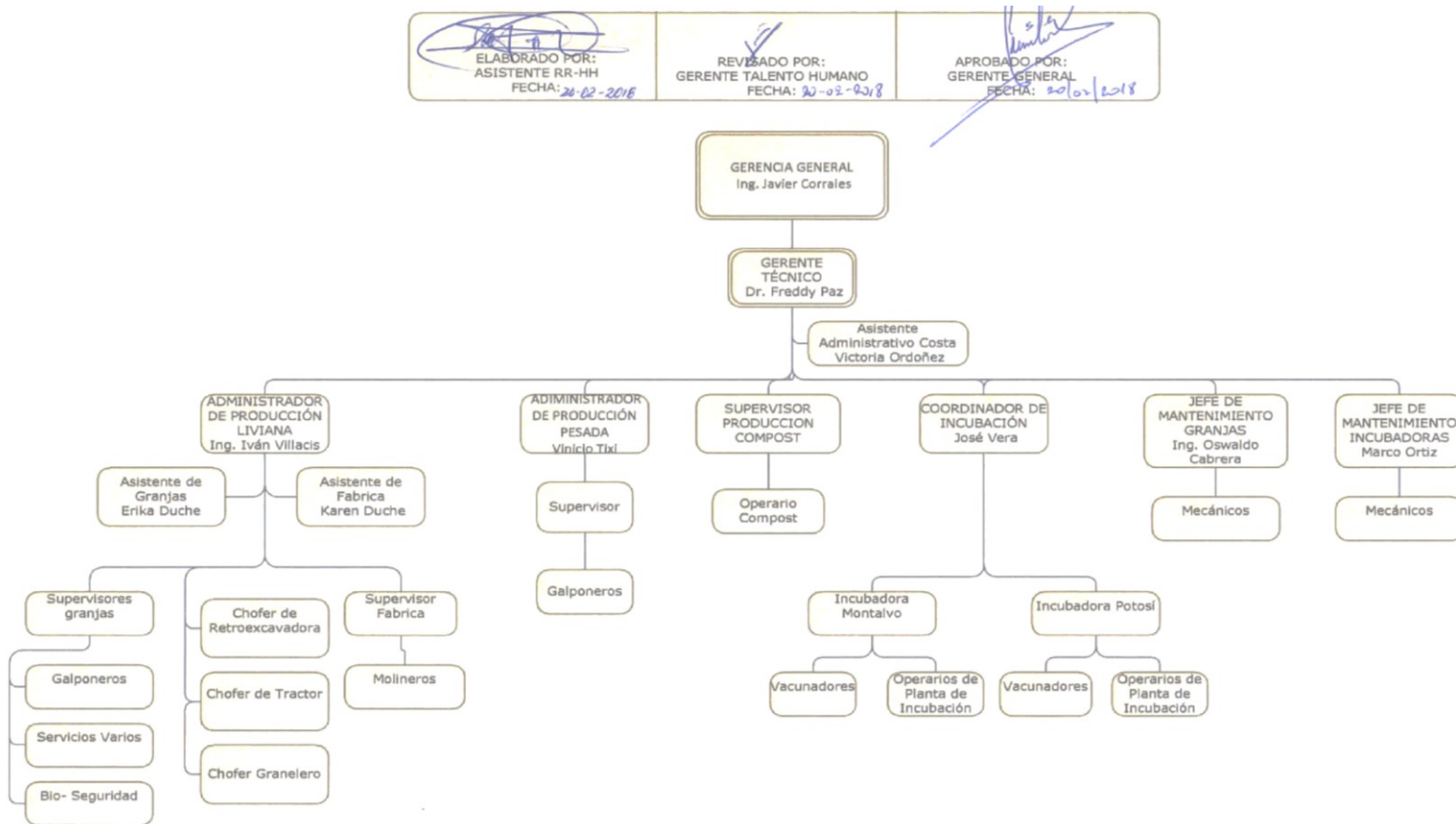


Gráfico 2-3: Regional costa
Fuente: (INCUBANDINA S.A., 2018)

3.2.5 Clasificación De Los Grupos De Interés Según Su Tipo

Una vez efectuada la valoración de las variables de poder, urgencia y legitimidad; según la metodología de Mitchell, Agle y Wood, se procede a identificar el tipo de stakeholder. El hallazgo sugiere que:

Tabla 2-3: Grupos de Interés

ATRIBUTOS	TIPOS DE STAKEHOLDERS	STAKEHOLDERS IDENTIFICADOS
Stakeholders Latentes	Adormecidos	Gobierno
	Exigentes	Gobierno
	Discrecionales	Gobierno
Stakeholders Expectantes	Peligrosos	Cientes Comunidad-entorno
	Dominantes	Cientes Comunidad-Entorno
	Dependientes	Cientes Comunidad-Entorno
Stakeholders Definitivos	Definitivos	Directivos
		Trabajadores
		Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Dentro de la clasificación de los grupos de interés tenemos como stakeholders latentes: de tipo adormecido, exigente y discrecional al gobierno; como expectantes peligrosos, dominantes y dependiente: a los clientes y la comunidad. Dentro de los stakeholders definitivos tenemos a los directivos, trabajadores y proveedores.

3.3 Discusión De Resultados De RSE Empresa Incubadora Andina S.A.

Es importante aclarar que la presente investigación se efectuó para conocer la percepción que los Directivos y Técnicos de la empresa INCUBANDINA mantienen, lo cual significa que la empresa aún no insertó como tal la RSE como componente fundamental de su modelo integral de gestión.

La percepción del tema no implica calificar a la empresa como responsable o no responsable, por lógica y dinámica empresarial, las empresas públicas, privadas y de la economía social y solidaria, en unos casos y de acuerdo a su conformación y estructura social, nacen socialmente

responsables o en el transcurso de sus actividades van aplicando muchos de los parámetros o indicadores sugeridos por la metodología que guardan relación con la ISO 26000 (que es voluntaria y no certificable), anotando también que algunos de ellos se cumplen por que la Constitución y la Leyes de cada Estado, obligan a las organizaciones la compromiso ineludible con su Talento Humano, con Estado y con el Medio Ambiente (fundamentalmente).

A partir de este diagnóstico, se conocerá la situación actual de la empresa frente a la RSE, identificar grupos de interés y la receptividad y/o resistencia de la empresa frente al tema.

En esta etapa, la empresa conocerá como se encuentra a nivel interno y externo con respecto al RSE y podrá identificar temas prioritarios con respecto al tema que generen impactos reconocidos de sus actividades a propósito de efectuar los correctivos técnicos y administrativos que permitan mejorar su situación ante sus grupos de interés y entorno en general.

El riesgo del diagnóstico es la información que no se ajuste a la realidad actual de la empresa, lo cual no permitirá efectuar una planificación adecuada y sujeta a los objetivos y alcances de implementación futura de la RSE.

La herramienta utilizada, es decir la guía de la entrevista, fue elaborada por la Universidad El Externado-Colombia, con base en los criterios de del GRI, Pacto Global y la ISO 26000, con lo cual se determinará el nivel de madurez con al cual las empresas asumen el tema, evidenciados a través de los gráficos (radial) que comparan la situación ideal que corresponde al máximo valor de la escala de valoración aplicada frente a la valoración percibida por la empresa.

Fundamentado el preámbulo de la discusión de resultados, se procede a detallarlos tema por tema, a fin de entender como percibe la empresa a la RSE:

A fin de terminar las acciones que pueden traducirse en buenas prácticas empresariales en INCUBANDINA, se ha determinado la metodología el semáforo, cuyos colores en relación a la interpretación de los mismos a nivel de indicador, dimensión y resultado final, resaltando lo expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 3-3: Escala y sus significados

ESCALA Y SIGNIFICADO DE LOS COLORES	
5 a 6 puntos: La organización tiene un total dominio sobre la acción. Muy buen nivel Responsabilidad Social	
3 a 4.9: La organización tiene un dominio mediano sobre la acción; está implementando algunas acciones de Responsabilidad social, pero necesita formalizarlas en políticas y procedimientos	
1 a 2.9 puntos: La organización tiene un limitado control sobre la acción, baja responsabilidad social	
0 : La Organización no tiene control sobre la acción, mala percepción de la RSE	

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.3.1 *Gobierno Corporativo*

Las empresas deben contar con un gobierno corporativo sólido y eficiente, que defina claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización y establezca las reglas a seguir para la toma de decisiones, con la finalidad de establecer mejores directrices que busquen el equilibrio entre la generación de valor y la sostenibilidad; por tanto, permite desarrollar contrapesos en la administración de una empresa, a fin de clarificar y definir las responsabilidades en la gestión societaria y que los dueños y/o accionistas asuman su rol, no sólo como dueños sino también como actores de procesos que inviten a la participación de los grupos de interés no solamente en la generación de riqueza sino también en la toma de decisiones, corresponsabilidad y demás aspectos que devienen de los diversos impactos causados por las actividades de la empresa.

Cabe señalar que el gobierno corporativo mirándole su gestión desde dos dimensiones definidas por la presencia de los destinatarios principales son sus accionistas, directores, proveedores de financiamiento, trabajadores, fundamentalmente los grupos internos, en tanto que desde la perspectiva de su acción en la RSE, sus destinatarios son los grupos de interés externos o stakeholders, quienes en definitiva van jugar un rol definitivo en los procesos y prácticas socialmente responsables que desarrolle la empresa.

Entre estas dos dimensiones hay una lealtad recíproca entre el concepto de RSE y el buen gobierno corporativo, debido a que el concepto de RSE al ser integrador resume la interacción entre el Gobierno corporativo y sus stakeholders, que tiene en la empresa al Gobierno Corporativo como una herramienta idónea que le proyecta enfrentar en mejores condiciones al conjunto de reglas de convivencia que regulan las relaciones entre el capital, el trabajo, la sociedad y el medio ambiente.

En esta investigación, es necesario anotar que el análisis del gobierno corporativo de Incubandina S.A. (Gráfico 1- 3: Análisis de Percepción del Gobierno Corporativo – Incubandina S.A.) ajustado a su realidad empresarial, permitirá describir a través del análisis del dominio de acciones, la presencia de características importantes producto de la experiencia alcanzada en términos de la gestión empresarial y al mismo tiempo develará problemas que con el objetivismo del caso, posibilitará el desarrollo de una serie de correctivos necesarios para la construcción del buen gobierno corporativo en el ámbito de la RSE, en virtud de lo cual la lectura de los resultados de Gobierno Corporativo se traducen en los siguientes términos:

La empresa que tiene total dominio en las siguientes acciones (verde), se caracteriza por poseer organismos de gobierno empresarial bien estructurados de acuerdo a lo establecido en su modelo de organigrama estructural y funcional, que le permite desarrollar mecanismos para dar cumplimiento a la normativa que regula el giro de negocio.

Sus resultados financieros y ambientales de acuerdo a la ley, los válida, los entes reguladores de cada materia señalada y de manera periódica, evalúa los resultados de cada uno de los organismos de gobierno y de las dependencias internas bajo dichas competencias.

En cuanto a las acciones en las que la empresa tiene un dominio mediano de las acciones, (en amarillo) se puede señalar, que se encuentran en proceso de implementación o dejaron de tener algún tipo de seguimiento, en este caso se encuentran las siguientes:

La empresa cuenta con mecanismos aún no bien establecidos para comunicar errores que deviene de la toma de decisiones, en la resolución de posibles conflictos de interés que se puedan generar en la alta dirección empresarial, a nivel de mandos medios y operativos. No todas las decisiones se comunican o registran en todos los niveles, en especial aquellas en que casa adentro deben ser conocidas e implican sobre todo cumplimiento de obligaciones estatutarias o legales, en especial en el uso eficiente de recursos naturales, financieros y humanos, en especial ocurre aquello por que no están desarrollados sistemas adecuados de comunicación que lleguen a todos los niveles la información tanto de su competencia como los específicos de cada unidad o departamento.

La empresa declara en su fundamentación filosófica valores y principios que no son del todo conocidos por el personal en cada una de las unidades de producción establecida en la sierra central y costa. Por ello puede caer en algún tipo de discriminación en especial relacionado con su talento humano.

En lo que respecta a las actividades en las cuales la empresa tiene un limitado control sobre las acciones que constan en la entrevista (Ver Anexo 1), “Modelo de Gestión de RSE para las empresas” se mencionan las siguientes:

Aún no se establece un sistema de rendición de cuentas a la generalidad de grupos de interés en virtud de que la información es la misma, y no está disponible en especial en su página Web, sólo se encuentran informaciones de carácter general que pueden ser de interés de un grupo selecto de stakeholders, por ello las expectativas de los mismos, se toman en cuenta para asuntos relacionados únicamente con el giro del negocio (caso proveedores, sistema financiero, Estado).

La empresa no ha generado procesos para promover el conocimiento de sus principios y valores al interior de la empresa, por tanto, difícilmente puede señalar una percepción desde la perspectiva cooperativa de su cumplimiento.

3.3.2 Resumiendo Esta Parte Del Diagnóstico Se Recalca Qué:

En el tema de **Gobierno Corporativo** de la RSE, la **Empresa Incubadora Andina Incubandina S.A.** Presenta los siguientes resultados bajo el siguiente detalle:

- **Presenta Total Dominio De La Acción:** (hábito, resultado). En cuanto al cumplimiento formal de la constitución legal de la compañía, la organización de sus órganos de gobiernos y la validación de la información económica (balances) de los ejercicios fiscales, por un tercero independiente; también cuenta con mecanismos de revisión y evaluación de los órganos de gobierno.
- **Mediano dominio de la acción** (difusión diálogo, comunicación); cuenta con políticas que evitan la participación en los órganos de gobierno; sin embargo, en la dirección se encuentra dirigido por la base familiar de la misma, por poseer un mayor número de acciones en la organización. La comunicación es totalmente vertical, haciendo uso de medios electrónicos (correos). La composición de las estructuras de gobierno se evidencia en los organigramas.
- **Limitado Control de la Acción** (Formalidad, aplicación informal, no existencia); la mayor deficiencia dentro del tema de gobierno corporativo, se evidencia la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas para todos sus grupos de interés sobre el resultado de las: decisiones y acciones de manera periódica. La ausencia de mecanismos formales para la promoción de los valores y principios corporativos. Carencia de políticas que

promuevan planes para el reconocimiento, evaluación y satisfacción de las opiniones de todos sus stakeholders, en especial de los internos como los trabajadores.

Con respecto al resultado alcanzado en el diagnóstico de Gobierno Corporativo, INCUBANDINA alcanza un valor promedio de 3.6, que representa el 60.0% del valor máximo de la escala es decir de 6, lo cual implica que hay que trabajar en un 40% en relación a la parte filosófica de la empresa que desde el buen gobierno corporativo con una estructura definida y considerando todo lo expresado, para que la Alta Dirección proyecte un adecuado reconocimiento tanto a los grupos de interés interno como externos, tengan la visión de negocios para adoptar los Principios Básicos que rigen al buen gobierno corporativo para lograr una mejor proyección de sus empresas, obteniendo entre otras, los siguientes beneficios (Serrano,2015-Veritas):

- Ofrece seguridad y ética de negocios a accionistas, proveedores y demás terceros interesados en la continuidad de la empresa.
- Mejora la imagen y las relaciones de la empresa ante la sociedad, consumidores directos e indirectos y la comunidad empresarial.
- Obtención de mejores y mayores fuentes capitales y deudas adicionales con tasas de interés más blandas y condiciones de negociación más adecuadas.
- Captación de mejor talento profesional desde el nivel de consejeros, ejecutivos y del resto de personal para todos los niveles y unidades de negocio de la empresa.
- Facilita las negociaciones con clientes y proveedores clave.

Como resultado del buen gobierno corporativo, se logrará un mayor y más controlado volumen de operaciones que repercuta en la rentabilidad, liquidez y estabilidad de la empresa. El establecimiento de un buen sistema de gobierno corporativo originará sólidos beneficios para la empresa, principalmente si se estructuran mecanismos de participación para mejorar los procesos de toma de decisiones en materia de transparencia, estabilidad, visión estratégica, ética empresarial, control de riesgos y dar más confianza a los inversionistas actuales y potenciales, así como a los denominados terceros interesados.



Gráfico 3-3: Análisis de percepción del gobierno corporativo – Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.3.3 Estrategia

Desde los inicios del siglo XXI, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) se ha convertido en un elemento central en la estrategia de negocio, especialmente para la industria alimentaria, en virtud de que las compañías se esfuerzan cada vez más para gestionar sus negocios de manera ética, responsable y con consciencia. Las empresas del sector avícola saben que sus proyectos inevitablemente se encontrarán con problemas y desafíos. Incluso los proyectos mejor

gestionados esperan encontrarse con escenarios adversos y no es una cuestión de si va a suceder, sino de cuándo, debido al cambiante entorno relacionado con las leyes y sobre todo con el problema del calentamiento climático.

Muchas empresas han contaminado sus reputaciones corporativas, debido a accidentes ambientales o sociales que han tenido graves consecuencias no sólo para las personas sino también en sus beneficios o ganancias ya que la materialidad de sus impactos no se ha atrevido a reconocer, puesto que antepone sus resultados económicos a los sociales y ambientales.

Es necesario señalar que los verdaderos impulsores de iniciativas de RSE no sólo se centran en la responsabilidad corporativa, sino que también dependen del sentido e inteligencia empresarial, cuando la estrategia se la direcciona a lograr el triple resultado de balance o triple bottom line que no es más que lograr el equilibrio entre los resultados económicos sociales y ambientales.

Así que, si se visualiza la lectura de la estrategia empresarial base social, económica y ambiental, que aducen el tratamiento de los impactos y compensaciones, que permitan a los diferentes grupos de interés a no sólo gestionar, sino también aprovechar sus datos de desempeño económico, social y ambiental para apoyar el fortalecimiento de un proceso de toma de decisiones informado.

Lo cierto es que la Responsabilidad Social se ha convertido en una estrategia organizacional generalizada, situación que se ha visto reforzada por el establecimiento de normas, certificaciones y regulaciones internacional, que pretenden fomentar e incluso en muchos casos forzar a las empresas, a implementar políticas permanentes sobre la materia.

Bajo estas circunstancias, se procede al análisis de la estrategia empresarial de RSE que a nivel de percepción evidencia INCUBANDINA, de conformidad con se expresa en el “Gráfico 2 -3: Análisis de Percepción del Gobierno Corporativo – Incubandina S.A.”

En cuanto al total Dominio de la acción analizada (verde), la empresa cuenta con su plataforma estratégica que incluye misión, visión, políticas y objetivos estratégicos, en virtud de que planifica su crecimiento para el largo plazo.

En cuanto a lo que manifiesta Mediano dominio de la acción (amarillo) se encuentran las siguientes:

La empresa al contar con políticas para evaluar los impactos económicos sociales y ambientales, es evidente que lo primero es lo prioritario debido a su cartera de endeudamiento que alcanzó para expender y modernizar el giro del negocio.

Pese a que misión y visión mencionan su relación con la Responsabilidad Social Empresarial y grupos de interés, aún no ha sido reformulara en función de la agenda 2030 del Desarrollos Sostenible, a la cual van adhiriéndose las empresas del planeta, en especial aquellas comprometidas con la seguridad alimentaria. En la Misión y visión de la empresa se nombran a clientes, proveedores y accionistas, sobre quienes seguramente gira la relación comercial del negocio, lo cual implica que no hay un mapeo de los mismos, por ejemplo de las comunidades de impacto, cercanas o lejanas, del Estado, de la entidades financieras y demás stakeholders que son importantes, que tiene demandas e intereses que no percibidos de manera integral por la empresa, hecho que en algún momento los impactos por ellos recibidos pueden repercutir en acciones que perjudiquen el normal desarrollo y crecimiento de la empresa.

La organización tiene aún un limitado control (rojo) en las siguientes acciones:

La empresa por su prioridad en el tema económico, no ha generado aún incentivos de orden social y ambiental, especialmente para lograr un aceptable empoderamiento y conciencia de la problemática en la pudiera incurrir por la no definición de roles al respecto de su nómina para la proyección económica, social y ambiental del giro de negocio, por ello no hay parámetros que descifre el nivel de compromiso de la empresa sobre lo referido, pese a que en la declaración, su misión se establecen compromisos al respecto:

Por ello aún no se han vinculado programas o iniciativas que promuevan la RSE en la empresa, indistintamente de cuestiones dispuestas por la ley como aquello de la licencia ambiental.

El promedio de la valoración d este tema o materia de RSE desde la percepción de la empresa es de 3.0 es decir el 50% de la valoración más alta que es 6. Sistematizando esta parte del diagnóstico, se concluye que:

- **Presenta Total Dominio:** (resultado) con respecto a su plataforma estratégica resumida en la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos (Plan estratégico), que pese a estar declarada no está debidamente anclada en la conciencia de los grupos de interés interno. Está acción da lugar a dificultades para la toma de decisiones.
- **La organización tiene un dominio mediano en las acciones (difusión diálogo):** relacionadas con la disfunción de la misión y visión, en el mapeo de Stakeholders, que

permitan determinar no sólo los impactos de las actividades de la empresa sino tomarlos en cuenta para la construcción de una estrategia que motive la ejecución de programas y proyectos RSE en la empresa.

- **La organización tiene un limitado control en las acciones o (Formalidad, aplicación informal, no existencia):** relacionadas con la inclusión de mentas sociales y ambientales; no se dispone de programas formales que promuevan iniciativas sostenibles (programas de incentivos económicos y no económicos) de RSE en la empresa. Otra deficiencia se observa en la comunicación a todos los niveles de la organización el compromiso social y ambiental con el que se debe gestionar los procesos.



Gráfico 4-3: Análisis de Percepción del Gobierno Corporativo – Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

1. Estructura y Operación

Para alinear la estrategia a la estructura y operaciones diarias de una empresa con la responsabilidad social se requiere el compromiso y comunicación de ésta con los stakeholders, el cual no se centra en solo prevenir crisis o atenuar reacciones frente a los impactos, sino en un compromiso más profundo que los vea como verdaderos aliados sociales que contribuyan a promover el aprendizaje y la innovación al interior de la empresa, para impulsar el desempeño corporativo.

Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Por tanto es necesario construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de

una empresa con su valor de largo plazo, a partir de una estructura y operaciones que sean conocidas en función de los intereses identificados de Stakeholders, de tal manera que bajo este esquema la RSE se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la estructura organizacional, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque.

Al respecto, la empresa se caracteriza por la siguiente percepción del tema:

En este tema no manifiesta acciones en las cuales tenga un total dominio.

Manifiesta un dominio mediano en las siguientes acciones: la empresa está difundiendo de manera pública acciones relacionadas con RSE en el campo ambiental como fue la noticia encontrada de que su planta en Cotopaxi fue la primera empresa alimenticia en dicha provincia que obtuvo la licencia ambiental del Ministerio del Ambiente, pero no son muy frecuentes las acciones comunicadas a sus públicos de interés que se las podría catalogar en el marco de la responsabilidad social tanto dentro como fuera de la empresa.

En cuanto al resto de información relacionadas con su desempeño económico, social y ambiental, en la generalidad del caso y frente a la necesidad de financiamiento, comercialización, impuestos, entre otros, informa a los organismos de control más que a sus stakeholders, como es el caso específico de sus productos a su mercado potencial del centro y parte de la costa sur del país, especialmente a través de sus distribuidores mayoristas y minoristas.

Su mecanismo para búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar su presencia en el mercado es aun limitado, la marca sigue siendo poco conocida frente a la su principal competencia que es PRONACA y en su mercado los pequeños productores avícolas.

Por ello requiere encontrar mecanismos más participativos que involucren a sus grupos de interés, para que el desempeño de sus actividades, se alcance en función de objetivos estratégicos de producción y ventas, de acuerdo con las directrices corporativas ya establecidas en su plan estratégico, relacionadas además con las metas y alianzas estratégicos que no cuadran aún en la organización para fortalecer temas sociales y ambientales conjuntamente con sus socios, accionistas, proveedores, distribuidores, representantes de ventas entre otros ligados directamente al giro de negocio.

En tanto la organización tiene un limitado control de acciones como:

La empresa no ha logrado aún establecer un proceso de formación y entrenamiento adecuado de su talento humano para mejorar su desempeño social y ambiental para enfrentar potenciales problemas críticos. Al respecto no cuenta además desde la perspectiva de la Responsabilidad Social con responsables que propongan, ejecuten y monitoreen metas sociales y ambientales, pese a que cuentan con en su organigrama estructural de la gerencia de costa de un responsable del tema ambiental peor social que implica diálogo con la comunidad, trabajadores y demás grupos interesados directa o indirectamente en las operaciones de la empresa.

Finalmente revisando la estructura de la organización, se encuentra muy débiles o dispersas las incursión de metas sociales (laborales fundamentalmente) y ambientales bien definidas y estructuradas en sus distintos procesos, en el organigrama antes citado se evidencia una área de compostura, que se asume como el reciclaje de desperdicios de la planta de crianza de pollos, que es solo una parte de toda la compleja trama ambiental que puede degenerar en reacciones de la comunidad sin no hay la debita preocupación sobre el tema. El promedio de la valoración esta materia Estructura y Operación es de 3.4, es decir alcanza el 56.6% que resulta un tanto crítico para la empresa.

En el tema de Estructura y Operación de la RSE, la Empresa Incubadora Andina Incubandina S.A., se resume los siguientes resultados bajo el siguiente detalle.

No se lograron establecer acciones de total dominio e la empresa en esta materia.

En las acciones en la cuales la empresa tiene un mediano dominio (difusión diálogo); la comunicación sobre el desempeño económico y ambiental se realiza únicamente en función de la normativa legal y muy poco como parte de una política empresarial; esta información se muestra en dictámenes de auditoría económicos o ambientales; sin embargo no se dispone de auditorías sociales; los mecanismos para asegurar el desarrollo de las actividades bajo la premisa de socialmente responsable; no se ve plasmada en un plan de acción. No se dispone de mecanismos para medir la retroalimentación de los implicados directa e indirectamente en problemas que se determinan en relación a temas referidos en el diagnóstico.

En las acciones sobre las cuales la empresa tiene un limitado control (Formalidad, aplicación informal, no existencia); que pueden tornarse críticas para la organización, que podrían incluso influir sobre las operaciones de producción, comercialización y administrativas se observa que; la empresa no cuenta con metas sociales y ambientales para ejecutar acciones, dentro de sus procesos productivos y administrativos con RSE; solamente se cumple, con lo mínimo exigido por la normativa legal que la rige. Además, no se dispone de un encargado directo para la gestión

de la RSE; si bien es cierto los encargados de las áreas o departamentos ejecutan acciones que se podrían asumir como social y ambientalmente responsables. No se conocen mecanismos concretos para impulsar la formación y entrenamiento enfocado a lograr un adecuado desempeño en los procesos y actividades críticas; de existir ellas no han sido socializadas.



Gráfico 5-3: Análisis de Percepción de Estructura Y Operación -Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

2. Desempeño Económico

Tanto en el entorno general como en el específico, el rol socio-económico responsable desempeñado por las empresas es un motivo tanto de curiosidad como de atención por parte de los grupos de interés a la hora de efectuar sus transacciones, diálogos sobre los impactos de las actividades e inversiones tanto financieras y comerciales.

El desempeño económico-financiero de las empresas no se explica totalmente por el aumento de la calidad y de la eficiencia de sus procesos productivos o por la diferenciación de sus productos y servicios con respecto a la competencia expresada en el caso de INCUBANDINA con empresas como PRONACA e infinidad de pequeños productores dispersos por su ámbito de influencia comercial, en virtud de que la empresa para que logre introducir mejores prácticas en el manejo del tema, puesto que a más de lo accionistas, la empresa necesita posicionarse adecuadamente ante sus consumidores, proveedores y gobierno, comunidad, academia, cuyas interacciones se caracterizan por relaciones de poder desigual o juego de intereses contrarios; esto es, los objetivos de maximización individual de los intereses de cada uno de los grupos expresados en una alta

gradación de variantes, que en un momento determinado podrían afectar la propia propuesta de valor de la empresa y su consiguiente reducción de mercado.

Con estas actitudes, las empresas se han visto obligadas a replantearse sus posiciones y efectuar severos cambios en sus conductas social y ambiental. De esta manera, las empresas prestan mayor atención a la hora de incluir la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) en sus estrategias, de forma que logran unificar los intereses socio-ambientales con los económicos-financieros. Este enfoque va experimentado una aceleración vertiginosa, tanto en la acción como en la reflexión, por parte de los grupos de interés y, consecuentemente, también por las empresas, en especial de grupos de interés como proveedores, Estado en especial en el tema laboral, seguridad social y tributario, del propio mercado laboral en virtud de las unidades de negocio que la empresa mantiene en la Sierra y Costa Centro.

Bajo esta perspectiva en lo que respecta al desempeño económico de acuerdo a los resultados expresados en el “Gráfico 4- 3. Análisis de Percepción del Desempeño Economico -Incubandina S.A. “, la empresa en su desempeño económico relacionada con su percepción de la RSE, mantiene un total dominio en acciones como:

La empresa cuenta con estrategias de difusión de sus impactos económicos directos e indirectos de su operación, con grupos de interés como accionistas, las entidades financieras, Estado (SRI, IESS, Super de Compañías), proveedores, clientes, puntos de venta, pero con mínima frecuencia a sus trabajadores.

Su actividad favorece a los proveedores nacionales más que locales de materias primas e insumos en especial para su planta de balaceado, mediante su política de precios, pagos en los plazos convenidos. Emplea en un buen porcentaje a personal de las comunidades (cantones) donde se encuentran sus unidades de negocio. Se caracteriza por el puntual cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

La empresa tiene dominio medio de las siguientes acciones:

Sin que lo que se expresó sea contradictorio, todavía la política para fortalecer y atraer a proveedores locales, seguramente porque no ofertan lo que necesita la empresa para sostener sus operaciones.

También no ha desarrollado acciones para difundir más sus resultados económico- financieros de la operación de la empresa en especial a las comunidades donde están sus unidades de negocio,

pese a que sus impactos con relación al empleo y desarrollo de actividades productivas y/o de servicios alrededor de la operación de la empresa son diversas en dichas ciudades o cantones (negocio de transporte, alimentación, hospedaje, etc...).

Otra de las cuestiones que aún requiere la atención de la empresa, es el desarrollo de políticas de contratación que se complementen con capacitación para mejorar el desarrollo de las competencias laborales y con ello generar carrera en la empresa. Es una inversión cuyos beneficios se verían reflejados en el incremento de la productividad de la empresa.

En este aspecto la empresa no percibe acciones en las cuales no tenga control, en virtud de que el margen de lo detallado es evidente que este tema en extenso es su prioridad.

El promedio alcanzado en esta materia es de 4.3, es decir el 71.6% de la valoración más alta que es 6, en virtud de que el tema de desempeño económico de la RSE, la Empresa Incubadora Andina Incubandina S.A. Se resume en los siguientes resultados.

Presenta Total dominio en acciones relacionadas (hábito, resultado) en la existencia de mecanismos para asegurar las compras de las materias primas e insumos con proveedores nacionales, prioriza el crédito a favor de la empresa, que además cumple con las obligaciones tributarias. Se ejecutan acciones en cuanto al manejo y contratación de proveedores; tomando en cuenta más los intereses organizacionales. Los resultados económico-financieros del giro del negocio, se comunican a sus accionistas con una frecuencia trimestral. La evaluación de las acciones ejecutadas en temas financieros es prioridad para la empresa.

La empresa tiene un dominio medio en acciones como (difusión diálogo); en políticas de contratación de personal, que no proyectan planes de desarrollo de carrera, que favorece a los mandos medios; la difusión de resultados financieros y económicos se lo realiza para dar un cumplimiento a lo dispuesto legalmente y por los organismos de control fiscal y societario; sin embargo no se evidencia socializaciones para el resto de stakeholders, en cuanto a la compra de insumos, materias primas, respuestos de importación, en esto la empresa no percibe acciones sobre las cuales deben tener control.

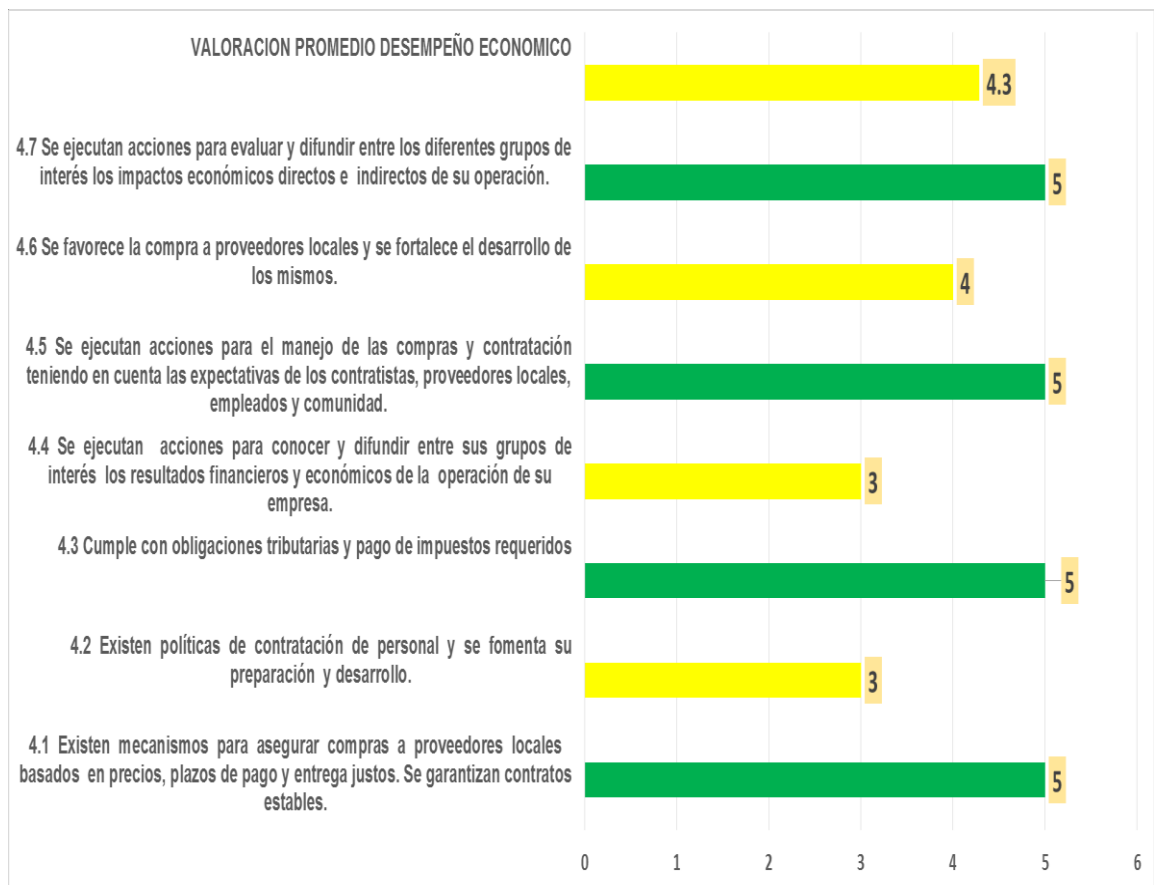


Gráfico 6-3: Análisis de Percepción del Desempeño Economico -Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3. Desempeño Ambiental

Una de las más adecuadas maneras de realizar buenas prácticas de RSE está en la integración de la estrategia corporativa con la visión de preservación y cuidado del medio ambiente en especial para contribuir en la eliminación de la huella de carbono. Allí es cuando la Alta dirección organizacional en el diseño de dicha estrategia empieza analizando las condiciones del entorno o del sector en el que operan la empresa, para evaluar las fortalezas y las debilidades de los actores con quienes se enfrentan. En éste enfoque los directivos desarrollan la estrategia corporativa a partir de un estudio de la industria, sin embargo, con un enfoque en la responsabilidad social y mediante el análisis de stakeholders estratégicos, es posible desarrollar una estrategia sistémica innovadora que puede darle grandes beneficios económicas a la organización.

Es necesario precisa que todas las acciones que realiza el ser humano al momento de producir un bien o entregar un servicio genera un impacto sobre el medio ambiente, situación la cual modifica el equilibrio de los ecosistemas y cuyo resultado son las alteraciones o impactos ambientales que puede ser tanto positivo como negativo. Sin embargo, en la mayoría de los eventos analizados,

los impactos causados por las actividades de las empresas son negativos, en virtud de que todo proceso industrial tiene fuertes repercusiones medio ambientales.

El sector avícola no está al margen de este escenario debido al faenamiento y posterior procesamiento de aves y utilización de materias primas e insumos para su posterior transformación en bienes o servicios, donde el consumo de agua, energía muchas veces no renovable, así como recursos que termina además convirtiéndose en el desecho de los productos o servicios comercializados por parte de los consumidores.

El impacto ambiental de cada industria es diferente y el resultado de la afectación al ambiente dependerá del producto o servicio que fabrique, la materia prima e insumo que se utilicen, del proceso productivo implementado, de la tecnología empleada, de la intensidad en el uso de los recursos (como lo no renovables), el tamaño, la localización de la fábrica, las características del entorno general y específico de la empresa, la política de reducir, reciclar y reutilizar, la calidad y eficiencia técnica y preparación del recurso humano para la aplicación de las medidas correctoras de la contaminación .

Para disminuir estos efectos se requiere un conjunto integrado de acciones que de acuerdo a (Acción RSE, 2007) son las siguientes:

Prevención y minimización de las repercusiones ambientales en su origen; implementación de medidas correctoras; cultura de Seguimiento y control de los factores de impacto y de sus efectos en el medio ambiente; evaluación ex ante y ex post de las potenciales repercusiones ambientales y los riesgos derivados de la ejecución de los proyectos; realización de investigaciones enfocadas a la búsqueda de soluciones para problemas específicos o a la mejora del rendimiento ambiental; capacitación adecuada del personal; e integración de la gestión del medio ambiente en la gestión general de la empresa.

Cabe señalar que la empresa opera con permisos ambientales tramitados en el Ministerio del Ambiente o en los GAD que dentro de los territorios donde se encuentran sus unidades de negocio, tiene dichas competencias. A partir de este preámbulo se procede al análisis de los resultados de Incubandina S.A., de la percepción con respecto a su gestión ambiental:

En el tema ambiental la empresa tiene un total dominio de acciones relacionadas para la reducción y/o mejor optimización de materiales o insumos (como el agua) para la producción de su línea de productos elaborados en base a normas y leyes nacionales e internacionales, que contribuyen a la progresiva calidad de su gestión ambiental.

Tiene un dominio mediano en acciones como: con respecto a la reducción de energía utilizada en base a la legislación vigente, empezó a efectuar esfuerzo al respecto, como de hecho también por exigencia legal y vigencia de los permisos ambientales, está enfocando en la reducción de impactos tanto de su actividad en la biodiversidad de los territorios donde está sus unidades de negocio como del ciclo de vida de sus productos perecibles si no conservan la cadena de frío desde su despacho hasta su consumo, aún no desarrolladas de manera integral y con acciones medibles.

El control de los residuos ha empezado con la fabricación de Compostera en base a la reutilización de sus residuos, allí los pollitos de descarte, desechos, huevos no fértiles, son parte del proceso de descomposición para crear abono orgánico, conforme se expresó en el orgánico funciona antes detallado en el organigrama de la Gerencia Regional Costa.

La empresa está pensando en los mecanismos para disminuir su contribución a la disminución de la huella de carbono, aún no mide los resultados anuales al respecto, a través del control de las emisiones de gases de efecto invernadero, sustancias que afectan la capa de ozono y otras emisiones y fluidos que afectan al medio ambiente. El concretar más decididamente estas acciones a través de inversiones, mejoramiento tecnológico y capacitación ambiental en su entorno específico, es el reto que ayudará a evitar accidentes por el manejo de sustancias y residuos que perjudica la ser humano y al ambiente.

Debido a la vigencia de su permiso ambiental que son sujetos a auditorías por parte del organismo de control respectivo, la empresa está desarrollado planes para evitar también la contaminación provocada por el ruido, olor vibraciones y contaminación del suelo en los sitios donde opera.

La empresa tiene aún un limitado control en acciones como: el uso de energía alternativa que reemplace a la convencional, por lo que hace uso de combustible, tiene planes para el cuidado de las fuentes de agua que utiliza para su proceso industrial y reciclaje de las mismas después del proceso, mediante tratamiento de piscinas de oxidación, no ha desarrollado aún una política integral ambiental que involucre la operación y demás actividades en las incluso participen los grupos de interés con respecto al medio ambiente, manejo, manipulación, tratamiento y transporte de residuos, fluidos, y otros materiales resultantes el proceso productivo.

La empresa no tiene control o no ejecuta aun acciones relacionadas con el manejo de recursos de fuentes no renovables como el agua y por el momento debido al endeudamiento que registra, no se conoce de inversiones inmediatas para el desarrollo de procesos de producción más limpias

(P+L) y asimilación de tecnologías para reducir el impacto ambiental y tratamiento integral de residuos.

La empresa reiterando que trabaja con permiso ambiental, llega a una valoración de 3, esto es el 50% del puntaje ideal, hecho que se sistematiza de manera resumida en los siguientes:

En el tema de **Desempeño Ambiental** de la RSE, la **Empresa Incubadora Andina Incubandina S.A.** Presenta los siguientes resultados bajo el siguiente detalle. Para una mejor comprensión de los resultados se agrupó, las escalas de evaluación.

Total, domino en acciones (resultado) para mejorar y reducir los materiales utilizados en la fabricación de productos, Incubandina S.A., fabrica sus propios insumos para el autoconsumo (balanceados), la fabricación de da con base en la legislación nacional y acuerdos internacionales. Se pone énfasis en la bioseguridad.

La empresa tiene un dominio mediano en (difusión diálogo): acciones de desempeño ambiental motivadas por el control de la entidad de control. Se evidencia una reducción importante en el consumo de combustibles fósiles, este hecho se da por la mejora en la tecnología implantada para la generación de energía eléctrica. Sin embargo, no se evidencia en las instalaciones de la empresa (oficinas administrativas), plantas de producción ni en los integrados (personas dedicadas a la crianza de pollos); la incorporación de nuevas tecnologías alternativas o limpias como: plantas solares o eólicas.

Las inversiones destinadas a la gestión ambiental, permiten suplir lo estrictamente necesario, pero no se deriva de un programa de inversión exclusiva (plan de gestión ambiental con parámetros de RSE), que contemple: acciones para el manejo y la mitigación del impacto ambiental derivado del transporte de productos, bienes, materiales tóxicos y otros (peligrosos) utilizados para las actividades de la organización.

Como parte de la gestión ambiental, las plantas de producción cuentan con permisos ambientales, y mecanismos básicos de prevención y minimización de riesgos y accidentes generados por: ruido, olor, luz, vibraciones y contaminación del suelo en el lugar en que opera. Se da preferencia al uso de productos y servicios de proveedores que demuestran compromiso con el medio ambiente.



Gráfico 7-3: Análisis de percepción del desempeño ambiental - Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

La empresa tiene un limitado control sobre Bajo (Formalidad, aplicación informal, no existencia): la gestión de los desechos comunes y peligrosos (tóxicos), que son el resultado de sus operaciones productivas, administrativas y comerciales; dado que, no se dispone de parámetros ni planes para la medición del impacto hacia el medio ambiente que incorporen prácticas socialmente responsables; por el manejo (de insumos o materiales), reducción y mitigación; del agua (limpia y servida), emisiones de gases de efecto invernadero, transporte de animales muertos, insumos y medicinas caducadas, plástico, cartón etc. Además, no se cuenta con mecanismos que aseguren el cumplimiento de la legislación ambiental, y asuma la responsabilidad por los impactos derivados de la operación (se dispone un área de gestión de calidad y aún no existe un área encargada para la gestión de la RSE).

La organización no tiene control sobre la disponibilidad de recursos para nuevas inversiones en tecnología para la producción más limpia en especial para reducción de impactos.

4. Desempeño Social Laboral

En el resultado de la aplicación de las buenas prácticas de RSE se caracterizan por comprometer al personal de la empresa, motivando sobre todo el sentido de pertenencia e identidad con la marca de la empresa para la cual trabajan, como así lo destaca (Gallardo, Sánchez & Córchelo, 2013), visible no sólo por la calidad del producto servicio disponible para el mercado, sino además por las acciones de la compañía en sus prácticas con sus distintos grupos de interés, que se ven fortalecidos en la relación con la sociedad, el medio ambiente y su entorno en general.

La RSE no es un sistema de gestión fácilmente implementable en el corto plazo, para poder obtener una ventaja competitiva al practicarla, se implementa para una organización verdaderamente responsable, a través de la formación y transmisión en su gente de una cultura y valores corporativos desde el momento en el que se ingresa a la empresa, es decir en la necesaria inducción que se debe dar al trabajador recién contratado, a fin de que los talentos nuevos o que ya pertenezcan a ella se integren, construyan su vivencia de trabajo en equipo, vibren por aquellos ideales de cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de todos aquellos grupos vulnerables a causa de las prácticas realizadas por la empresa, tal como reconoce (Saldarriaga, 2013).

Bajo esta perspectiva, las buenas prácticas laborales se deben distinguir a través de la participación de la empresa en la comunidad, donde se involucra al talento humano en acciones de voluntariado corporativo en programas sociales, educativos, culturales o productivos, que estén en buena parte relacionados con el giro del negocio. Ello no sólo fundamentalmente la parte profesional o del cumplimiento cabal de las obligaciones laborales, sino que potencializa la parte

humana del colaborador que se verá reflejada en el desempeño y satisfacción laboral, clima laboral, empoderamiento del trabajador con la marca y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Hacia adentro, el desempeño laboral se verá fortalecido cuando la organización genera buenas prácticas con el talento humano y sus familias, con la capacitación permanente y acompañamiento para el desarrollo de sus competencias y actividades; y, el sólo garantizar la estabilidad laboral, implica resultados que se ven directamente en el progresivo aumento de la productividad laboral.

Desde luego las empresas que no practican la RSE como parte de su sistema de gestión integral, se ven más obligadas a cumplir las disposiciones constitucionales y legales con respecto a la selección y contratación laboral, salario unificado, seguridad social y demás derechos consagrados al respecto. De hecho, el tema con el talento humano no solo se debe limitar al cumplimiento de la ley, hay que ir más allá, por eso cada vez se ven buenas prácticas e iniciativas laborales que dan resultados importantes. De lo que se trata es de preservar al personal no solo como trabajador sino también como ser humano.

Bajo esta reflexión inicial, la percepción del desempeño laboral desde la perspectiva de la RSE (Ver Gráfico 6- 3: Análisis De Percepción Del Desempeño Laboral -Incubandina S.A.), de la empresa Incubandina S.A., en lo que respecta al total dominio, se refleja en las siguientes acciones:

La empresa maneja sistemas de selección y vinculación de su personal de acuerdo a las exigencias legales y sin discriminación, respetando sobre todo la privacidad de la información presentada por los aspirantes a las oportunidades de empleo, mismos que son evidentes en las iniciativas de generación de empleo que incluso aparecen en comunicados a través de la web.

Ya que su proceso de producción es continuo, evita en lo posible la masificación de la contratación temporal, en especial para garantizar la salud e integridad de sus trabajadores, bajo iniciativas de salud ocupacional que deberán perfeccionarse para alcanzar resultados más importantes.

Por último, se señala la existencia de programas de promoción, formación y capacitación que no están masificados, sin embargo, la intención en el futuro inmediato sería llegar a todas las unidades de negocio con este tipo de iniciativas que ante todo causan un efecto motivador en el trabajador que siente que la empresa les toma en cuenta y no son solo una nómina o un dato de registro e informes.

La empresa tiene dominio mediano en acciones como: la empresa no ha desarrollado mecanismos que en la diversidad de talento humano con el que cuenta, genere mejores condiciones laborales de igualdad de oportunidades para todos, amén del perfeccionamiento de estrategias para prevenir los problemas de hostigamiento incluso a nivel físico, verbal, sexual, psicológico y/ amenazas en las diferentes unidades de negocio con las que cuentan, (aunque no se conocen ni se generaliza el conocimiento de casos de impacto al respecto). El hecho de que no hayan pasado situaciones difíciles al respecto, es necesario al máximo evitarlas al menos en un código de ético, convivencia o comportamiento, dejar muy sentado aquello.

Otras de las cuestiones en esta línea de análisis es el poco desarrollo de mecanismos para informar al personal de todas las unidades de negocio, sobre la información y participación de cambios que puedan afectar sobre todo la estabilidad laboral; así como, el generar condiciones más favorables al sector laborar en cuanto tiene relación a la cuestión salarial, horas extras, vacaciones, licencias, entre otros derechos.

En cuando a las acciones que sobre las cuales es limitado el control, tiene que ver con la falta de políticas de apoyo a los trabajadores despedidos a través de ubicación, programas de emprendimiento y formación laboral, se trata de un grupo de interés que fuera de la empresa en función de las condiciones en la que haya salido, sea voluntario, despido u otro problema laboral, se pueden constituir en stakeholders que revistan algún nivel de inconvenientes para la empresa, cuando podrán ser por ejemplo proveedores, punto de venta minoristas, dado que salen con alguna experiencia adquirida por su paso en la empresa.

El promedio de la percepción dela empresa sobre el tema de desempeño laboral es de 4.3/6, es decir alcanza el 71,6% de la más alta valoración de la escala utilizada., que alude a la percepción del desempeño social laboral de la RSE de INCUBANDINA SA, resumida en los resultados bajo el siguiente detalle:

Total, Dominio de acciones como: (hábito, resultado) selección y vinculación del personal se realiza sin discriminación, cumpliendo la normativa legal; con inserción de personas con capacidades especiales, la duración de los contratos es por tiempo indefinido. Respetando la privacidad de la información.

Cuenta con estrategias para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores mediante la dotación de equipos de protección personal, para el personal operativo se cuenta con alimentación, la empresa cuenta con un médico general y un psicólogo.

Dominio mediano en acciones como: (difusión diálogo); las evaluaciones mediante un programa anual de riesgo Psicosocial. El cumplimiento de las condiciones de trabajo por el grado de sensibilidad de sus operaciones productivas (temas de bioseguridad). La empresa si cuenta con mecanismos de manera formal (planes), para prevenir situaciones de hostigamiento en el lugar de trabajo a nivel físico, verbal, sexual, psicológico otros, no los evidencia por ejemplo en un código de ética, sin embargo, tampoco se conoce de casos sensibles para la empresa al respecto.

Tiene un limitado control sobre acciones en la (Formalidad, aplicación informal, no existencia); debilidad de la organización con respecto a planes de formación de carrera (excepto altos mandos); para el personal de mandos medios, operativos.

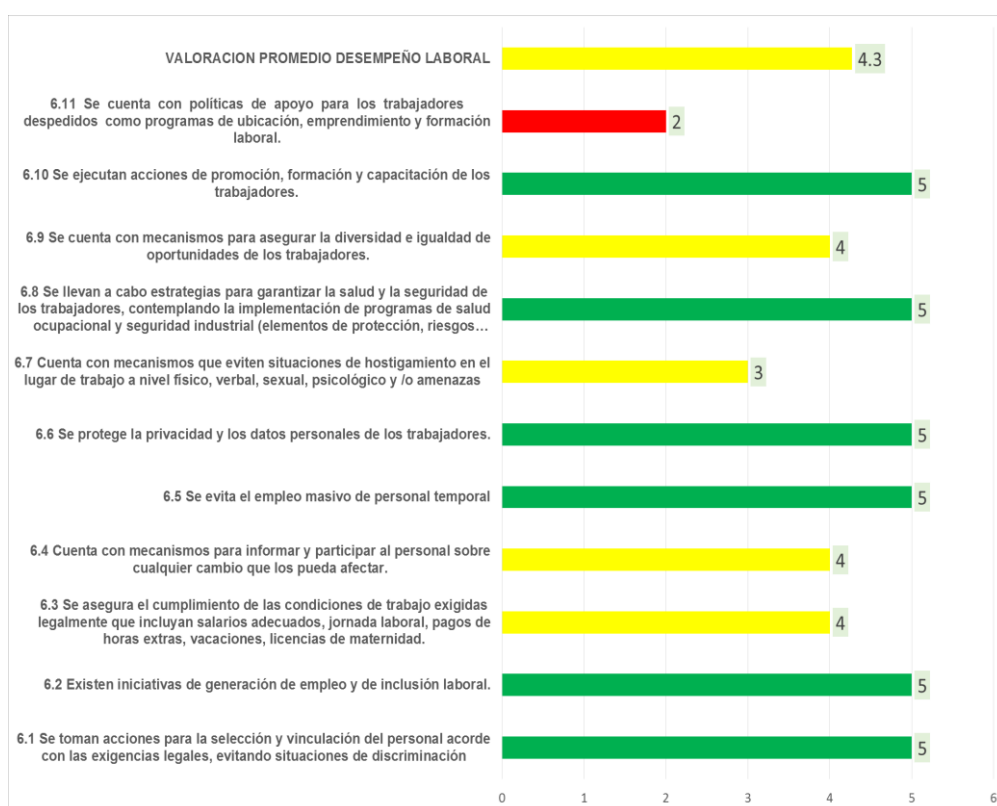


Gráfico 8-3: Análisis de percepción del desempeño laboral -Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

5. Derecho Social Humanos

La empresa no es una isla, actualmente se la concibe también como ciudadano corporativo por cuanto es parte de un entorno en cual sus acciones producen impactos positivos o negativos para la naturaleza y el conjunto de sus grupos de interés, por ello las empresas se involucran también en la medida de sus responsabilidades aceptadas y competencias, en la resolución de los problemas sociales, económicos y ambientales. En virtud de ello, no podría alcanzar con éxito sus objetivos estratégicos cuando:

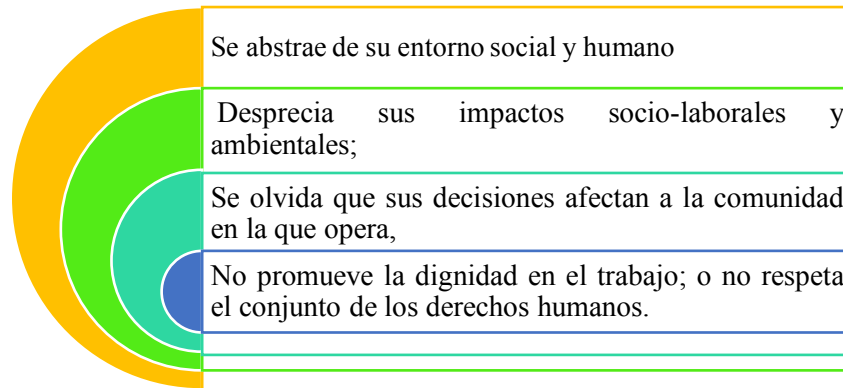


Gráfico 9-3: Derechos clásicos
 Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

No sólo se trata del impulso y respeto a los clásicos derechos civiles y políticos (grafico...), los cuales aluden al principio de libertad, se trata de dinamizar en la organización el respeto a los más novedosos derechos económicos, sociales y culturales, incluyendo el derecho al desarrollo y a la protección del medio ambiente, vinculados con los principios de igualdad y solidaridad, que incluso están ya escritos en los acuerdos internacionales promovidos por el Pacto Global y Objetivos del Desarrollo Sostenible de las NN.UU, la OIT, la Constitución garantista que rige el Ecuador desde el año 2008 y demás documentos vinculantes para el país al respecto. El máximo respeto a todos los derechos humanos pasa por una exigencia ética de Accionistas, Directivos y mandos medios, que se constituye es un modelo de requisito indispensable para que las empresas sean valoradas y respetadas dentro y fuera de su ámbito de influencia.

Los derechos humanos son uno de esos aspectos de la RSE que es necesario respetar con todo rigor porque son parámetros de éxito para anular cualquier otra jugada que sale del control ético de las organizaciones, porque se tratan como una obligación de justicia básica y no como una opción voluntaria, en virtud de que los derechos humanos son inalienables, indivisibles, inviolables, de obligado cumplimiento también para las empresas cuya promoción y la defensa descansan en gran medida sobre instrumentos de autorregulación o códigos de conducta voluntarios.

Al respecto la percepción que tiene la empresa para su cumplimiento aclarando indispensablemente que el promedio alcanzado no implica transgresión al respecto, sino ausencia de instrumentos y procedimientos que deben ser desarrollados, para evitar conflictos que al nivel del tema resultan delicados y molestos para su normal desarrollo. Con este preámbulo los resultados se leen de la siguiente manera:

La empresa percibe tener un total dominio sobre acciones referidas a su política de respeto a los DD. HH por lo busca tanto evaluar cómo controlar su cumplimiento en cada una de sus unidades de negocio, es allí donde activa algunos mecanismos de carácter disciplinario aceptados dentro de la normal convivencia y cultura organizacional.

No promueve el trabajo infantil y se empeña también en controlar si en la práctica se están respetando los DD. HH de sus trabajadores en el conjunto de su estructura corporativa y operacional.

Su dominio medio en esta materia está alrededor de las siguientes acciones que requieren el desarrollo de instrumentos adecuados para su operación: sus inversiones que se efectúan con recursos propios y otros logrados en el mercado financiero y bursátil, deben contemplar la prospectiva de alianzas estratégicas que no tengan impacto negativos en los derechos de sus grupos de interés; uno de esos ámbitos son también con la selección y contratación de sus proveedores, cuya relación de negocios se basa de alguna manera en dicho respeto, y pese a que no se conocen casos de discriminación (género, raza, religión, etc.) la empresa no cuenta con instrumentos que evalúen situaciones la recto.

Tiene poco control en el dominio de temas como: al conocer casos de no respeto a los derechos humanos de sus grupos de interés, si de pronto en el caso hipotético que estos se dieron en cualquier circunstancia y se logran investigar, se evidencia la ausencia de mecanismos que descubran niveles de complicidad que también son letales para la organización cuando se transforman en temas públicos.

Se percibe que no hay difusión, peor aún programas de formación en sus unidades de negocios, sobre el conjunto de derechos humanos relevantes que tienen sus colaboradores, por ello resulta difícil su investigación e identificación. Son más las obligaciones que deben cumplir las que se recuerdan desde la firma del contrato y durante su permanencia en el desempeño de sus roles laborales.

El promedio alcanzado en esta materia que es a la vez principio de la RSE, es de 3.1/ 6 es decir el 51.6% de la máxima valoración de la escala utilizada (ver Gráfico 8- 1: Análisis De Percepción Del Desempeño Social DD. HH -Incubandina S.A.), misma que se resume en lo siguiente:



Gráfico 10-3: Análisis de percepción del desempeño social DD.HH -Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Total, dominio en acciones (hábito, resultado), respeto a los derechos humanos fundamentado en la aplicación del código de trabajo y el reglamento interno de trabajo de la empresa; mecanismo claro para ejecutar sanciones disciplinarias, y evitar contratar a menores de edad. Sin embargo, no se evidencia mecanismos específicos para la evaluación y control del respeto de los derechos humanos.

Dominio mediano en acciones como (difusión diálogo); asociaciones con terceros, con base en el respeto de los derechos humanos para atención médica, alimentación. La selección y contratación de proveedores, contratistas o distribuidores se realiza con base en el respeto a los derechos humanos (para evitar la discriminación en cualquiera de sus formas (género, raza, religión, etc.); como se evidencia en los procesos de Selección y Contratación de personal.

Limitado Control sobre acciones como (Formalidad, aplicación informal, no existencia); la no implementación de programas para la formación de empleados sobre los aspectos de derechos humanos relevantes para sus actividades, la empresa gestiona el tema mediante el reglamento

internos. No se cuenta con canales de comunicación eficientes que permitan identificar, investigar y dar solución a riesgos o violaciones relacionadas con los derechos humanos.

No tiene control sobre acciones como; derecho a la libertad de asociación de los trabajadores y demás servidores y programas de derechos humanos con respecto al personal e seguridad que es mercerizado y se entiende no tener responsabilidad al respecto, cuando su trabajo puede ser también el inicio de problemas relacionados con la violación de derechos humanos de sus colaboradores y trabajadores.

6. Desempeño Social Comunidad

Las empresas deben aplicar el mismo enfoque de negocios a sus relaciones comunitarias con perspectivas sostenibles y rentables en el tiempo, para sobrevivir, crecer su negocio siendo conscientes de las amenazas y oportunidades que se pueden identificar de dicha relación para adoptar medidas objetivas, medibles y cuantificables, para mantenerse vigentes, especialmente en momentos de crisis, a la hora de enfrentar una reacción de la comunidades, de impacto, cercanas, de interés o lejas, como producto de las actividades que realiza.

La cooperación, corresponsabilidad o compromiso no siempre está presente en el ámbito de las relaciones entre empresas y comunidades, por ello algunos gobiernos han cambiado sus regulaciones para exigir a las empresas una mayor participación económica orientada al desarrollo local y la creación de oferta laboral real, así como a la mitigación de impactos sociales y ambientales, entre otros. (Quien contamina paga, reza el código ambiental ecuatoriano)

Muchas empresas han hecho el mínimo exigido por la Constitución y la Ley o han dependido de las relaciones públicas y el marketing para gestionar sus relaciones comunitarias, razón para entender que las relaciones con la comunidad son tan importantes como la gestión financiera para que un negocio sea sostenible y rentable.

Dentro de esta lógica, es fundamental tener en cuenta las siguientes cuestiones de forma que deben mediar en la relación Empresa-Comunidad:



Gráfico 11-3: Aspectos considerar en la relación Empresa-Comunidad

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Algunas empresas están haciendo la transición a esta nueva manera de relacionarse y, por suerte, hay varias pautas, normas y programas de capacitación disponibles para ayudar a mejorar la gestión en este ámbito, otras no la consideran como aspecto prioritario sino coyuntural, es decir apagar “incendios” cuanto estos se presentan a manera de problemas de una relación que, si no nace transparente, es posible que se transforme en un problema recurrente para la organización.

La lectura de la percepción del tema en INCUBANDINA, se traduce en los siguientes resultados:

La empresa tiene total dominio del tema en acciones como aquellos relacionados al respeto de las tradiciones, cultura y tejido social de las áreas territoriales de influencia de sus unidades de negocio establecidas en la sierra y parte de la costa central del país.

Su dominio mediano manifiesta en temas cuando desarrolla algún nivel de relaciones constructivas con las comunidades para percibir el impacto que puedan tener sus operaciones., en ello también activan acercamientos con gobiernos locales y nacionales a través de la institucionalidad establecida en el territorio, en espacial cuando son necesarios para efectuar inversiones o creación de nuevas unidades de negocio.

No genera fuentes alternativas en las comunidades de las áreas de influencia de sus actividades que no sean relacionados con la oferta de empleo y relación con proveedores locales, como se especifica en uno casos de una de sus unidades de negocio. No se evidencia proyectos relacionados con el apoyo para mejorar las condiciones de vida y el entorno de las comunidades de impacto.

No tienen control sobre acciones relacionadas con proyectos sociales, de promoción y prevención salud, educativos, transferencia o desarrollo de tecnología en especial para comunidades, a lo

mejor aún no tiene experiencias de cuidado con respecto a la reacción de una comunidad de impacto de sus actividades, en especial por el tema de los desechos, olores, ruidos y demás contenidos que pueden alterar en serio la calidad de vida de los habitantes y su entorno.



Gráfico 12-3: Análisis de percepción de desempeño social comunidad - Incubandina S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Esta es una materia crítica para la empresa, su valoración de 2/6, equivale al 33% del máximo valor de la escala utilizada, por las razones que resumen la lectura de resultados en los siguientes términos:

Total, dominio en acciones (hábito, resultado) relacionadas con el respeto a las tradiciones, cultura y conformación del tejido de la comunidad donde operan sus unidades de negocio.

Dominio mediano en temas (difusión diálogo); la generación de fuentes alternativas de ingresos en zonas específicas expresadas en oferta de empleo, la compra de insumos o materias primas.

Limitado control en acciones relacionadas con (Formalidad, aplicación informal, no existencia); la ausencia de mecanismos específicos como salud, educación, servicios sociales e infraestructura para las comunidades de área de influencia, basados en temas de RSE.

No tiene control sobre acciones relacionadas a mitigar las reacciones de las comunidades través de proyectos sociales relacionados con las necesidades generadas por impactos causados, peor aún en aquellos relacionados a promover inversiones para resaltar los valores culturales y tradiciones de dichos espacios territoriales.

7. Desempeño Social Anticorrupción

El fenómeno de la corrupción, no solamente afecta a los gobiernos; también, a ciudadanos, entidades públicas e instituciones privadas provocando la competencia desleal, comprometiendo el crecimiento económico y ahuyentando a nuevas inversiones. Este es uno de los flagelos donde el país y sus organizaciones se afectan tanto en el escenario interno como en el internacional.

Para controlar la corrupción, es preciso, juntar esfuerzos de ciudadanos, empresas y gobiernos en función de un mismo propósito, promoviendo un ambiente de integridad en la esfera pública y en la esfera privada.

La participación empresarial en el enfrentamiento del problema asume una exclusiva relevancia, en virtud de que la implementación de una cultura de anticorrupción crean en el corto plazo, ventajas para la reputación e imagen de las empresas, a pesar de que corrupción desfigura la competitividad, estableciendo formas de competencia desleal y deterioro de mecanismos de libre mercado, que inducen inseguridad en el medio empresarial, cuyos resultados se ven cuando se ahuyentan las nuevas inversiones, en el encarecimiento de productos y servicios, destruyendo con ello la ética en los negocios.

Por este motivo, en los últimos años, a la noción de responsabilidad social empresarial se incorporó también el compromiso de las empresas de luchar por la integridad y contra la corrupción, implementando preceptos de buena gobernanza corporativa y combatiendo prácticas ilegales y antiéticas de competencia, con el objetivo de atraer la atención del empresariado en lo que se refiere a su responsabilidad en el combate a la corrupción fue incluido el 10° principio al Pacto Global de las Naciones Unidas, el cual establece que “Las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y el cohecho”.

Cuando se adoptan voluntariamente principios éticos que garanticen integridad y transparencia en las relaciones con el sector público, con sus stakeholders, las empresas sirven como ejemplo para la sociedad, promoviendo la imagen ética que inhibe la práctica de corrupción por parte de sus funcionarios, por su adhesión a códigos éticos, por además los controles internos, procedimientos de combate a la corrupción se divulgación.

Por ello las empresas implementan mecanismos de denuncia de prácticas corruptas internas y transparencia al apoyar y financiar campañas políticas y partidos políticos, entre otras. La percepción del tema por parte de Incubandina S.A., se traduce a través de la siguiente lectura del Gráfico N°...:

La empresa tiene total dominio en acciones relacionados con la protección de los derechos de propiedad intelectual y física tanto de sus proveedores y de su marca y otras relacionadas con el giro de su negocio. La empresa tiene mediano dominio de temas relacionados con la selección y contratación de proveedores y distribuidores en base a políticas anticorrupción, aquello se expresa en la relación directa pero no en una normativa interna al respecto, además actúa con transparencia a la hora de efectuar donaciones, patrocinios, regalos (aunque no es muy común dicha práctica filantrópica) y gastos de representación.

Sus canales tanto de capacitación como de comunicación para: prevenir, identificar, corregir riesgos que se puedan presentar por malas prácticas de corrupción, no están del todo desarrollados; pero algo se menciona al respecto en su reglamento interno de trabajo y además están relacionados con la reglamentación laboral. Tiene un limitado control en acciones tendientes a las tentaciones de soborno en el que puedan caer los colaboradores por parte de proveedores, clientes o funcionarios del gobierno, así como mecanismos para establecer estrategias para evitar prácticas monopólicas, desleales o de otra naturaleza con la competencia. No aplica parámetros como aquellos relacionados con la entrega de recursos para campañas políticas o inversiones con otras organizaciones para combatir estas malas prácticas. La empresa alcanzó una valoración de 4/6 equivalente al 66.6% del máximo valor de la escala aplicada, hecho que se resume de la siguiente manera:

Total, dominio en acciones (Hábito) para proteger y respetar los derechos de propiedad intelectual. Mediano Dominio (difusión diálogo); en acciones referidas al acceso a la información, para el combate a la corrupción, por tanto, en la empresa no se evidencia un programa; para actuar en el caso de detectar corrupción y conocer las sanciones a aplicarse basado en parámetros éticos y legales, así como los canales de comunicación para tal efecto. Por el momento únicamente se dispone de un reglamento interno. No se evidencia disponibilidad de un Sistema de Control Interno específico, que permitan conocer resultados de la activación de los procesos administrativos y operativos con énfasis políticas de anticorrupción.

Tiene un limitado control (Formalidad, aplicación informal, no existencia); en acciones tendientes a dar cuenta de la existencia de políticas, canales de comunicación y manuales; para evitar el soborno y la corrupción en cualquiera de sus formas. Y por último en el tema de Desempeño

Social Anticorrupción; no existen estrategias para evitar prácticas monopolísticas y desleales con la competencia y en caso de existir no se ha socializado al conjunto de servidores de la empresa.



Gráfico 13-3: Análisis de percepción del desempeño social anticorrupción- INCB S.A.
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

8. Desempeño Social Productos Y Servicios

Esta materia hace referencia al nivel de calidad que el consumidor espera del producto o servicio que compra a cambio del precio que paga; es decir analiza el valor de uso por parte del cliente en relación a la satisfacción de su necesidad y el valor de cambio., es decir lo que paga el cliente por el consumo del producto o servicio para alcanzar dicha satisfacción. Ello implica que el producto desempeñe satisfactoriamente la función que corresponde a su categoría, que no tenga defectos de fabricación. De los productos de Incubandina S.A.; en especial del pollo faenado, para su expendio debe conservar la cadena de frío, es decir debe ofrecer una duración razonable antes de convertirse en inservible, que no dañe la salud del consumidor ni ponga en riesgo su seguridad, que respete el medio ambiente, honre las garantías y éstas tengan una cobertura razonable.

Cuando se trata de un servicio, la calidad se manifiesta en el nivel de profesionalismo en especial: el servicio post-venta de la empresa y del personal que trata con el cliente, en la confiabilidad de

la empresa, su accesibilidad, su comprensión, su capacidad de comunicación, su credibilidad, la seguridad que brinda al cliente y la tangibilización de los servicios ofrecidos. Esta materia de Responsabilidad Social Empresarial, analiza además de temas como el Marketing responsable de los productos; la información que debe recibir el consumidor y el respeto a su privacidad, la ética y el compromiso social. Detalles que el cliente valora a la hora de recibir lo que se le oferta, entre otros temas que, se los evidenciará en el siguiente análisis:

La empresa tiene total dominio en la oferta de productos sanos al cliente que garantizan la seguridad alimentaria; funciona en buena forma sus mecanismos de difusión de marca, sellos de seguridad de sus productos y características relacionadas con su consumo, para ello activa sus sistemas de información desde el distribuidor para la conservación de la cadena de frío; al cliente para la conservación y consumo respectivo. Efectúa lecturas de satisfacción de sus productos, marcas y cliente; respetando además la confidencialidad de su información., ello lo realiza cuando los casos ameritan servicios post-venta, mantiene contratos o acuerdos claros en especial con distribuidores de su línea de productos lo cual garantiza la llegada oportuna del producto al mercado, garantizado con ello el consumo fresco al cliente.

La empresa tiene mediano dominio en acciones relacionadas el retiro inmediato (si se produjera el caso) de productos que puedan afectar a la salud de las personas, no se ha registrado eventos que puedan haber producido lo anteriormente expresado, pero deberá estar preparada por si ello ocurre: con adecuados procesos de evaluación de riesgos de sus productos en la producción, a más de que sus productos están controlados por sus sistemas de calidad; así como sus mecanismos de comunicación para prevenir riesgos por ejemplo en el supuesto no consentido de que el producto salga con algún problema de contaminación no registrado a tiempo en cualquiera de las unidades de negocio.

La empresa a través de la renovación y cambios tecnológicos, está ya incursionando en un proceso de reciclaje, reutilización y reducción de materias e insumos que puedan afectar al medio ambiente y a las personas, asociada a su publicidad que no contiene imágenes de discriminación hacia los territorios o consumidores, campañas de relacionadas a medidas de seguridad con respecto al impacto contra la salud de las personas que puedan ocasionar el consumo de algunos de sus productos que fácilmente se deterioran., si no se gestiona de forma adecuada la cadena de frío o se pasan del tiempo máximo de consumo, tema último que se asocia con las acciones que no puede aún controlar la empresa, es decir de manera estructural.

El promedio alcanzado por la empresa en este tema es de 4.3/6., es decir el 71.6% del máximo valor de la escala de valoración utilizada, resumiendo este resultado en lo siguiente: Total,

dominio de acciones relacionadas con (hábito, resultado) de mecanismos que garantizan el consumo saludable de los productos de la empresa (análisis de laboratorio previa salida de mercadería y el tipo de alimentación) a los clientes; en el caso de balanceados se cuenta con la información detallada en las etiquetas, y fichas técnicas para el caso de pollos.

La empresa dispone de asesoría personalizada para monitorear la calidad de sus productos (específicamente en la venta de pollos y asegurar la promesa de venta y el servicio post-venta, teniendo en cuenta las expectativas de los mismos. A la par de obtener una retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes (excepto en la venta de huevos y balanceados). Existe procesos (asesoría jurídica) que aseguran que los contratos a proveedores y clientes sean claros legibles y comprensibles; así como la reserva de la información.

Mediano dominio en acciones (difusión diálogo) que aluden a procedimientos de laboratorio previa a la salida al público de sus productos, acción que les permite retirar los productos que no cumplan los estándares de calidad; no existe mayor presencia de materiales tóxicos en los insumos, materias primas, materiales y otros; usados para las actividades de producción comercialización y administrativas.

De igual manera por intermedio de manuales de bioseguridad se comunica a los clientes (en el caso de pollitas bb; que son comercializados para los sistemas integrados de crianza); sobre las medidas de seguridad, peligros e impactos de una mala gestión; acciones necesarias para informar y educar sobre el impacto del consumo de los productos en especial cuando salen de la cadena de frío. Por otra parte, no se cuenta, con mecanismos que aseguren la veracidad de las actividades de mercadeo de los distribuidores, la publicidad y las comunicaciones de los riesgos asociados.



Gráfico 14-3: Análisis de percepción del desempeño social, productos y servicios
 Realizado por: Derazo, F.; Chacha, S, 2020

3.4 Resumen General Del Diagnóstico

El modelo de autodiagnóstico aplicado y formulado por la Universidad El Externado (Colombia), evalúa la percepción que tiene la empresa sobre 10 materias o capítulos de RSE a través de 115 acciones las cuales fueron valoradas utilizando una escala de 0 a 6, que se encuentra explicada al inicio del presente diagnóstico, y cada segmento de ella representa un color asociado al dominio total, mediano, limitado control y no control sobre las acciones que a la vez se transforman en indicadores cuyo promedio representa la línea base que la empresa tiene del tema, recalcando

que la misma no tiene dentro de su sistema o modelo de gestión a la RSE como de uno de sus componentes estratégicos., para con dicha información recomendar un plan de inserción adaptado a la realidad de la empresa al respecto.

Si bien es cierto algunos valores podrían ser un tanto subjetivos por la dificultad en el acceso a fuentes para confirmar la información, no es menos importante recalcar que, son temas sensibles que, al no ser tratados con mayor detalle por la Alta Dirección Empresarial, su descuido podría determinar la lectura incluso de resultados económicos y financieros que al parecer son los que más prioriza la compañía.

Tabla 4-3: Resumen de resultados del autodiagnóstico

CAPITULO	PUNTAJE OBTENIDO	DIVIDIR (/)	FACTOR	CALIFICACIÓN PROMEDIO OBTENIDA	MAXIMA	% del Valor maximo
GOBIERNO CORPORATIVO	64.0	DIVIDIR (/)	18	3.6	6	59.3
ESTRATEGIA	27	DIVIDIR (/)	9	3.0	6	50.0
ESTRUCTURA Y OPERACIÓN	31	DIVIDIR (/)	10	3.4	6	57.4
DESEMPEÑO ECONÓMICO	30	DIVIDIR (/)	7	4.3	6	71.4
DESEMPEÑO AMBIENTAL	48	DIVIDIR (/)	16	3.0	6	50.0
DESEMPEÑO SOCIAL LABORAL	47	DIVIDIR (/)	11	4.3	6	71.2
DESEMPEÑO SOCIAL DERECHOS HUMANOS	37	DIVIDIR (/)	12	3.1	6	51.4
DESEMPEÑO SOCIAL COMUNIDAD	16	DIVIDIR (/)	8	2.0	6	33.3
DESEMPEÑO SOCIAL ANTICORRUPCIÓN	25	DIVIDIR (/)	9	4.0	6	66.7
DESEMPEÑO SOCIAL PRODUCTOS Y SERVICIOS	64	DIVIDIR (/)	15	4.3	6	71.1
TOTAL Y/O PROMEDIO	389.0		115	3.5		58.2

Fuente: Repositorios de Trabajo de Titulación Universidades, 2020

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Del análisis obtenido en el resultado de diagnóstico, se concluye que en relación a la escala aplicada la línea base de percepción de RSE la empresa INCUBANDINA alcanzó un 58.2% de ejecución de actividades relacionadas con el tema, unas más visibles dado que de no hacerlo tendrían problemas serios con el Estado, el Ministerio de Relaciones Laborales, el IEES, el Ministerio del Ambiente y otros grupos de interés, esto quiere decir que el dominio sobre dichas acciones es total en la medida que incluso se convierten en rutinarios, que no es lo mismo, aplicarlos más allá de lo que manda la legalidad.

En cuanto a la lectura del perfil de percepción de RSE (Ver Gráfico 12- 3: Relación entre la valoración ideal y la alcanzada por la empresa), se encuentra que la empresa tiene debilidades

significativas sobre las cuales debe trabajar en mayor profundidad, en especial en el temas de: desempeño social con la comunidad, desempeño ambiental, estrategia, Derechos Humanos, estructura y operación, que pueden causar a la empresa problemas sin no sistematiza y/o actualiza su acción al respecto e institucionaliza herramientas sobre todo de comunicación, código ética y de control interno, para que no sea solamente el Estatuto o el Reglamento Interno de trabajo, que de manera muy general relieve parte de los temas estudiados.

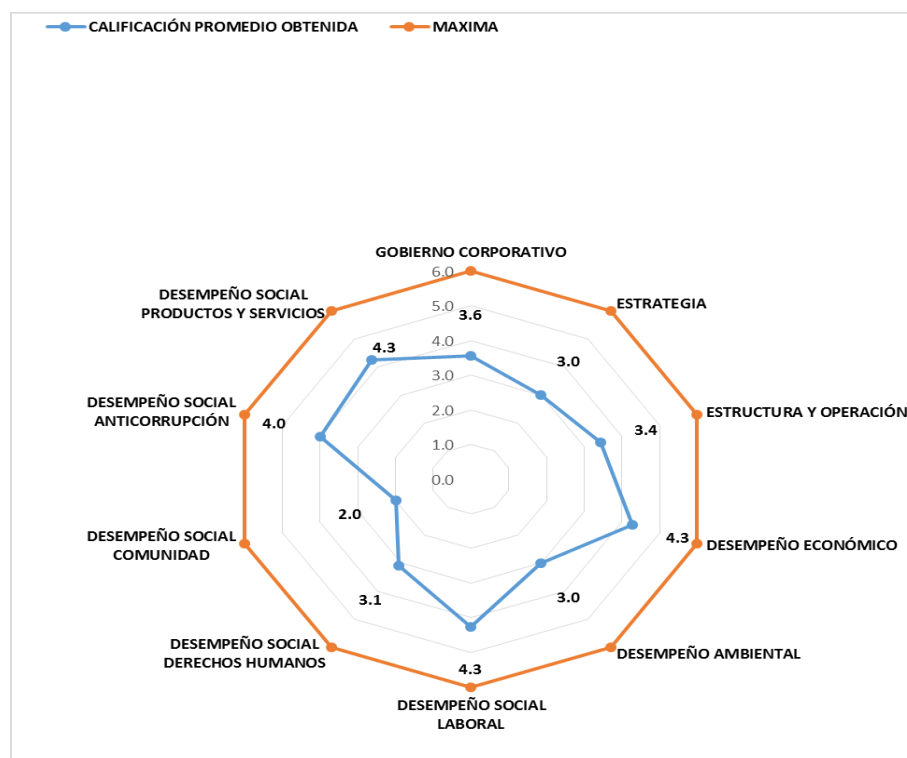


Gráfico 15-3: Relación entre la valoración ideal y la alcanzada por la empresa
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

El resto de temas de Responsabilidad Social Empresarial, hay que potencializarlos porque hay bases importantes sobre las cuáles es posible construir una propuesta de inserción de la RSE como un componente estratégico, tomando en consideración las proyecciones de atracción de inversiones, expansión y crecimiento en la que está inmersa esta importante empresa.

Es necesario señalar que algunas métricas utilizadas en especial desde la perspectiva de la norma ISO 26000, señalan que los temas medidos que no alcancen un mínimo del 70% de la valoración propuesta, en este aspecto son tres las materias o capítulos como los llama la metodología empleada los que superan dicho parámetro, a saber: Desempeño Económico, Desempeño Laboral y desempeño de productos y servicios.

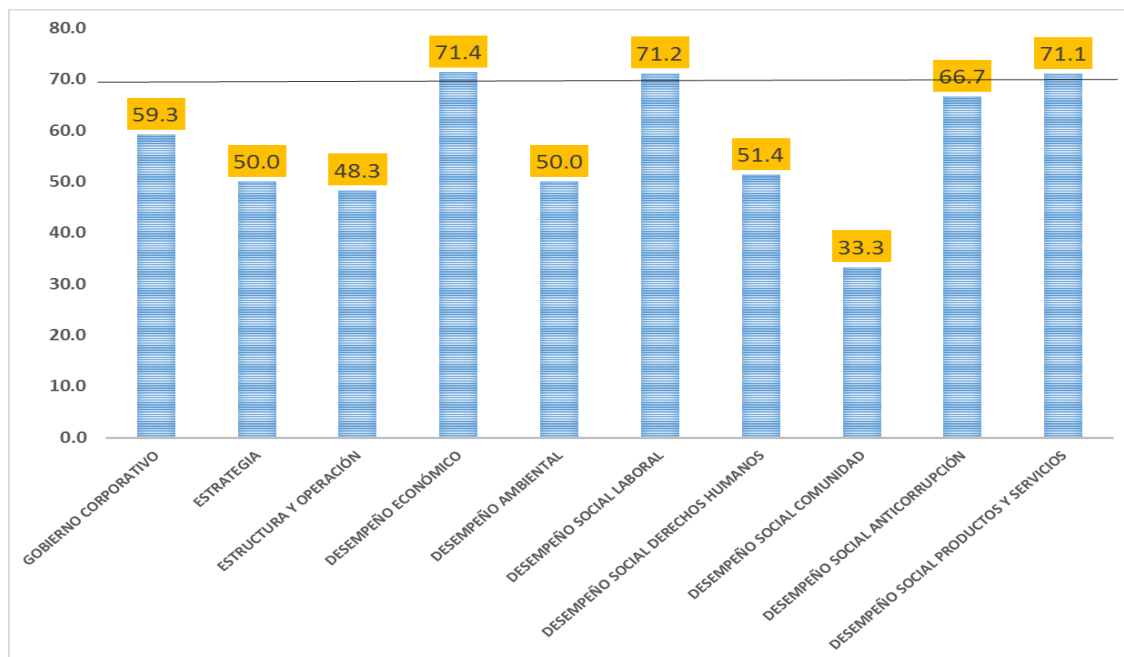


Gráfico 16-3: Relación porcentual entre al valor alcanzado por cada materia frente al valor máximo de la escala utilizada.

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Finalmente esta línea base alcanzada con el autodiagnóstico, supone la posibilidad de que la empresa entre en la dinámica de la RSE, cuya implementación depende de la actitud política corporativa de la alta dirección., que una vez convencida de que aplicar RSE es bueno para la empresa, se desarrollen los procedimientos necesarios que arrancan con la revisión de misión, visión y objetivos para establecer la estrategia al respecto, la formación de equipos interdisciplinarios que levanten los procesos, determinen acciones, tiempos de ejecución, sistemas de monitoreo y evaluación, así como la determinación de un presupuesto que puede constituirse por decir algo con la asignación de dos o cinco centavos de dólar diario por cada producto colocado en el mercado, ya que es un tema de largo plazo que implica nuevas actitudes frente a retos diferentes que se irán logrando con la participación y compromiso de todos quienes conforman la compañía.

3.4.1 *Identificación De Los Grupos De Interés*

La identificación y el posterior diálogo con los grupos de interés se consideran la primera acción que las empresas deben realizar una vez establecida su línea base para introducir la RSE como parte estratégica de su modelo de gestión. La importancia de este diálogo radica en que es necesario conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés de la empresa, de manera que puedan captarse y analizar su viabilidad y oportunidad con el fin de interiorizarla en la gestión estratégica de la empresa.

Así también, este diálogo debe permitir transmitir información que la empresa considere necesaria para mejorar la relación con estos grupos. Para establecer el diálogo con los grupos de interés la empresa primero debe identificarlos y priorizarlos, para luego poder establecer qué canales de comunicación establecerá con cada uno de ellos. Todo este proceso lo denominaremos Análisis de los Grupos de Interés. A continuación, se presenta una identificación muy general por cierto de los grupos de interés que están relacionados con la empresa INCUBANDINA al largo de la cadena de producción y comercialización avícola, que en su mayoría resisten importancia estratégica para la empresa; por tanto, el diálogo que se debe establecer y profundizar con dichos actores, servirán para fortalecer los procesos de planificación estratégica de la empresa, así como para la formulación de proyectos relacionados con al RSE:

Los “stakeholders”, “partes interesadas” y/o “Grupos de interés, fue introducido en el año de 1963, para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización empresarial. Es fundamental considerar que dicho término estaba orientado a desafiar la idea de que los accionistas (“shareholders”), quienes no son los únicos actores claves a quienes la administración de la empresa debe tener en cuenta., si así fuera, la empresa en sí, no podría ser considerada como una estructura socio-empresarial, formada por personas y capitales, que dinamiza la producción de bienes y servicios para un mercado donde fluyen grupos interesados que tiene la posibilidad de determinar en corto , mediano o largo plazo, el éxito o fracaso de dicha estructura.

Una forma muy común de diferenciar los diferentes tipos stakeholders es identificar a la persona, institución o grupos de personas que tienen relaciones con la organización, más aún si estas giran en torno a su giro de negocio. En consecuencia, los principales stakeholders que la organización tiene a su alrededor son: sus clientes, trabajadores, comunidades locales, proveedores y distribuidores, Estado y accionistas, entre los más destacados. Pero también no son menos importantes los medios de comunicación, la sociedad en general, competidores, organizaciones no gubernamentales entre otros.

Tabla 5-3: Grupos de interés empresa incubandina S.A.

TIPOLOGIA GENERAL	IDENTIFICACION	INTERESES		IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA		
		PERCEPCIÓN DE INTERESES FRENTE A LA EMPRESA	PERCEPCIÓN DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA	ESTRATEGICO	Res. Social	Otros
INTERNO	Accionistas	Rendimiento de su inversión y pago puntual de sus dividendos	Reinversión de Dividendos, incremento de la inversión	X		X
	Directivos	Poder y toma de decisiones	Eficiencia y responsabilidad frente las decisiones para gobernar la empresa	X		
	Trabajadores	Estabilidad, proyección de carrera en la empresa	Eficiencia, compromiso y resultados	X	X	
EXTERNO	Cientes	Precio accesible, accesibilidad y calidad de los productos	Lealtad del cliente a la marca	X		X
	Proveedores	Pagos en los tiempos convenidos	Calidad de las materias primas e insumos requeridos, términos de tiempo para pago de obligaciones	X		
	Competidores	Mantener o expandir el mercado de su firma	Ganar competitividad frente a al competencia			X
	Gobierno	Cumplimiento de la leyes tributarias, Laborales, Seguridad Social, Ambientales...aporte al desarrollo local y a la sostenibilidad	Cumplimiento y reportes puntuales de los requerimientos del gobierno	X	X	X
	Sociedad en general	Acceso a puestos de trabajo, ayudas de la empresa	Apoyo a los proyectos de expansión de mercados y unidades de negocio de la empresa			X
	Comunidad-entorno	Proyectos sociales para mitigar impactos de su acción	Evitar conflictos	X	X	
	Distribuidores	Entrega oportuna del producto, margen de utilidad por las ventas	Entrega oportuna del producto manteniendo en el caso del pollo la calidad y la cadena de frío	X		X
	Bancos	Repago puntual de la deuda	Mejora resultados para lograr mejores condiciones de financiamiento	X		

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Esta lista de partes interesadas puede variar, en cuanto al: poder, legitimidad o urgencia que se determinen de los intereses de dichos grupos. Por ello la gerencia de la organización es la que debe determinar subjetivamente la prioridad en función de la posición de cada stakeholder, de sus intereses y la forma de interactuar con ellos teniendo en cuenta su importancia para el negocio. Aun así, desde la propia realidad del territorio donde operan que obedece a los cambios recurrentes del entorno general y específico de la organización, es casi imposible que la empresa pueda satisfacer las demandas en su totalidad de todos los “stakeholders”.

Esto lleva a la empresa a realizar un acto de negociación permanente en unos casos o conciliación en otros, que supone centrarse en el grupo o grupos prioritarios para intentar visualizar un punto común de encuentro para conciliar los intereses según su peso. El actuar socio-empresarialmente con estas dinámicas conceptuales y pragmáticas a la vez, es pensar también en insertar a la organización en un nuevo paradigma empresarial donde la empresa se comprende y se entiende desde la pluralidad con la que se debe reconocer a los distintos grupos de interés que la afectan, que intervienen en ella y que se ven afectados por ella. Ineludiblemente la organización debe percatarse de la importancia de los stakeholders y preocuparse por su responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial.

Bajo esta dinámica y salvando todo tipo de barreras de acceso a una interacción más fluida, se lograron identificar once Stakeholders con su principal demanda e interés hacia la empresa para

en este contexto si se quiere un tanto subjetivo, ensayar con la información y deducciones disponibles los atributos de poder, legitimidad y urgencia que podrían expresar frente a la empresa. Para ello se utiliza el diseño creado para ello por Mitchell, Angle y Wood.

Esta metodología mide si a los stakeholders poseen uno, dos o los tres atributos; que, a la hora de ejercer el diálogo directo con la empresa, ésta debe construir las estrategias más viables posibles que le permita con ello efectuar alianzas estratégicas, evitar conflictos y tener en cuenta indiferencias que pueden ser difícil de descifrarlas cuando no se tiene claro a que juegan dichos actores con la empresa.

3.4.2 Significado De Poder De Los Stakeholders

Los stakeholders tienen poder cuando (Baro, 2011) “pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho”. Los autores se apoyaron en la categorización del sociólogo Amitai Etzioni (1964) que reconoce tres tipos de poder:

- **Coercitivo:** basado en el uso de la fuerza física, de la violencia, o de la prohibición de algún tipo.
- **Utilitario:** basado en la utilización de recursos materiales o financieros.
- **Normativo:** basado en la utilización de recursos simbólicos.

Para el cálculo se atribuyen valores de 0 a 3 para el Grado de Sensibilidad a los diversos recursos, anotando 0 en caso de que no haya ninguna sensibilidad con respecto al recurso (insensible) y 3 para una sensibilidad extrema (recurso crítico). El grado de sensibilidad, por estar relacionado exclusivamente con el recurso, será el mismo para todos los actores. Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Disponibilidad de los actores en relación con los recursos, asignando 0 en el caso en que el actor no posea el recurso en cuestión, y 3 cuando lo posee en una magnitud máxima de influencia. Al respecto la matriz de poder de los stakeholders es la siguiente:

Tabla 6-3: Matriz de poder de los Stakeholders de Incubandina S.A.

DIMENSIÓN	RECURSOS DE PODER								
		MEDIOS COERCITIVOS		MEDIOS UTILITARIOS			SIMBOLICOS		
		FUERZA FISICA	ARMAS	MATERIALES Y FISICOS	FINANCIEROS	LOGISTICOS	TECNOLOGICOS E INTELLECTUALES	RECONOCIMIENTO Y ESTIMA	GRADO DE PODER
	GRADO DE SENSIBILIDAD DE LOS RECURSOS	3	0	3	3	3	3	2	
INTERNO	ACCIONISTAS	3.00			9.00		3.00	4.00	324
	DIRECTIVOS				6.00	6.00	9.00	4.00	1,296
	TRABAJADORES	3.00				3.00	9.00	6.00	486
EXTERNO	CLIENTES				9.00	6.00		4.00	216
	PROVEEDORES			6.00	3.00	3.00	3.00	6.00	972
	COMPETIDORES	9.00			6.00		6.00		324
	GOBIERNO	3.00		3.00	6.00		3.00	2.00	324
	SOCIEDAD EN GENERAL	3.00				3.00		2.00	18
	COMUNIDAD-ENTORNO	6.00		6.00		3.00		6.00	648
	DISTRIBUIDORES			3.00	9.00	9.00		4.00	972
	BANCOS				9.00		6.00	6.00	324
								5,904	

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Se destacan a los directivos como el grupo de interés que tiene al poder como su principal atributo de poder frente a la organización, luego están en el mismo nivel los proveedores y distribuidores.

3.4.3 Significado De La Legitimidad De Los Stakeholders

Los stakeholders tienen legitimidad (Baro, 2011) cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización, debido a que los stakeholders establecen un vínculo con la organización y aportan (y arriesgan) recursos en ella, siendo legítimos porque a cambio, esperan (y pueden exigir) un determinado comportamiento. Los autores definen el poder y la legitimidad como atributos centrales, y su combinación constituye la autoridad.

Para medir la Legitimidad de los Stakeholders frente a la empresa, se atribuye valores de 0 a 3 para el Grado de Deseabilidad de las acciones de los actores para con la organización (legitimidad micro-social). La puntuación 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y la 3 como altamente deseables y legítimas por el conjunto de integrantes de la organización (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Deseabilidad de las acciones de los actores para con la sociedad (legitimidad macro-social). La puntuación 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y la 3 como altamente deseables y legítimas por la sociedad.

Tabla 7-3: Matriz de Legitimidad de los Stakeholders De Incubandina S.A.

DIMENSIÓN	GRADO DE DESEABILIDAD DE LOS ACTORES	NIVELES DE DESEABILIDAD		GRADO DE LEGITIMIDAD TOTAL
		PARA LA ORGANIZACIÓN	LA SOCIEDAD	
INTERNA	ACCIONISTAS	3	2	6
	DIRECTIVOS	3	3	9
	TRABAJADORES	3	3	9
EXTERNA	CLIENTES	2	3	6
	PROVEEDORES	3	3	9
	COMPETIDORES	1	1	1
	GOBIERNO	3	3	9
	SOCIEDAD EN GENERAL	1	3	3
	COMUNIDAD-ENTORNO	2	3	6
	DISTRIBUIDORES	3	2	6
	BANCOS	3	2	6

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

El Grado de Deseabilidad Total de los actores se calcula mediante la multiplicación de los niveles de deseabilidad atribuidos al actor frente a la organización y frente a la sociedad. Esta métrica para la empresa es la siguiente. Este atributo se ve más resaltado en Directivos, trabajadores, proveedores y gobierno.

Significado De Legitimidad

Los stakeholders tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de stakeholder requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas. La urgencia por sí misma no puede determinar la jerarquía de un stakeholder, pero no debe ser ignorada puesto que suele atraer la atención de otras partes del clúster (Baro, 2011).

Para medir la Urgencia de los Stakeholders; es necesario asignar valores de 0 a 3 para el Grado de Urgencia de los actores. Con relación a la sensibilidad temporal, asigne una puntuación de 0 para la baja sensibilidad (aceptación total de la demora) y 3 para alta sensibilidad (no aceptación del atraso). Para la criticidad, marque 0 para señalar factores no críticos (no implican pérdidas) y 3 para factores altamente críticos (implican pérdidas). El Grado de Urgencia Total de los actores se calcula por la multiplicación de los niveles de sensibilidad temporal y criticidad percibidos. Según los criterios definidos, un actor tendrá tanto más el atributo de urgencia cuanto más críticas y más sensibles temporalmente sean sus demandas. La matriz al respecto de los stakeholders de Incubandina S.A., es la siguiente. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Tabla 8-3: Matriz de Urgencia de los Stakeholders de Incubandina S.A.

DIMENSIÓN	GRADO DE URGENCIA DE LOS ACTORES	CRITERIOS DE URGENCIA		GRADO DE URGENCIA TOTAL
		TEMPORAL	CRITICIDAD	
INTERNA	ACCIONISTAS	3	3	9
	DIRECTIVOS	3	2	6
	TRABAJADORES	3	2	6
EXTERNA	CLIENTES	3	3	9
	PROVEEDORES	3	3	9
	COMPETIDORES	1	1	1
	GOBIERNO	3	3	9
	SOCIEDAD EN GENERAL	1	3	3
	COMUNIDAD-ENTORNO	1	3	3
	DISTRIBUIDORES	3	3	9
	BANCOS	3	3	9

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Los grupos de interés de Incubandina S.A., que denotan con más vehemencia el atributo analizado, son los accionistas, clientes, Gobierno y bancos. La identificación de stakeholders se ve posibilitada por la generación del índice de preponderancia en función de los grados de poder, legitimidad y urgencia medidas por las matrices presentadas, de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 9-3: Matriz Consolidación -Índice 1

DIMENSIÓN	ACTORES	GRADO DE PODER		GRADO E LEGITIMIDAD		GRADO DE URGENCIA		INDICE DE PREPONDERANCIA	
	STAKEHOLDERS	TOTAL	NORMALIZADO (A)PODER	TOTAL	NORMALIZADO (B)LEGITIMIDAD	TOTAL	NORMALIZADO (C)URGENCIA		TOTAL AxBxC
INTERNA	ACCIONISTAS	324.00	0.49	6	0.77	9	1.11	0.42	0.50
	DIRECTIVOS	1,296.00	1.98	9	1.16	6	0.74	1.69	2.02
	TRABAJADORES	486.00	0.74	9	1.16	6	0.74	0.63	0.76
EXTERNA	CLIENTES	216.00	0.33	6	0.77	9	1.11	0.28	0.34
	PROVEEDORES	972.00	1.48	9	1.16	9	1.11	1.90	2.27
	COMPETIDORES	324.00	0.49	1	0.13	1	0.12	0.01	0.01
	GOBIERNO	324.00	0.49	9	1.16	9	1.11	0.63	0.76
	SOCIEDAD EN GENERAL	18.00	0.03	3	0.39	3	0.37	0.00	0.00
	COMUNIDAD-ENTORNO	648.00	0.99	6	0.77	3	0.37	0.28	0.34
	DISTRIBUIDORES	972.00	1.48	6	0.77	9	1.11	1.27	1.51
	BANCOS	324.00	0.49	6	0.77	9	1.11	0.42	0.50
	TOTAL	5,904.00	9.00	70	9.00	73	9.00	7.55	9.00
No. Actores	11		11		11	11	11	11	
Promedio	656.00		7.78		8.11	0.82	0.839	1	

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Para el cálculo del valor normalizado, se ha totalizado el grado de poder de los actores, el número de actores y halla la media del grado de poder. El valor normalizado del atributo para el actor estará dado por el valor atribuido (grado de poder del actor) dividido por la media. La normalización da como resultado un número qué, en caso de ser mayor que 1, indicará que el

grado de poder de ese actor está por encima de la media, mientras que para valores menores que 1, su grado de poder está por debajo de la media.

El valor normalizado para los demás atributos (grado de legitimidad y grado de urgencia) sigue los mismos pasos. La normalización permitirá comparar la importancia relativa de los diversos atributos por el hecho de llevarlos a una misma base de comparación. Los mismos pasos deberán ser aplicados para el cálculo del índice de preponderancia, que en realidad será una normalización del total de los diversos atributos. Finalmente, el modelo analizado para la empresa queda de la siguiente manera:

Tabla 10-3: Valores Normalizados

DIMENSIÓN	TIPOS DE STAKEHOLDERS			
	STAKEHOLDERS	PODER	LEGITIMI	URGENCIA
INTERNA	ACCIONISTAS	0.49	0.77	1.11
	DIRECTIVOS	1.98	1.16	0.74
	TRABAJADORES	0.74	1.16	0.74
EXTERNA	CLIENTES	0.33	0.77	1.11
	PROVEEDORES	1.48	1.16	1.11
	COMPETIDORES	0.49	0.13	0.12
	GOBIERNO	0.49	1.16	1.11
	SOCIEDAD EN GENERAL	0.03	0.39	0.37
	COMUNIDAD-ENTORNO	0.99	0.77	0.37
	DISTRIBUIDORES	1.48	0.77	1.11
	BANCOS	0.49	0.77	1.11
PROMEDIO		1.00	1.00	1.00

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

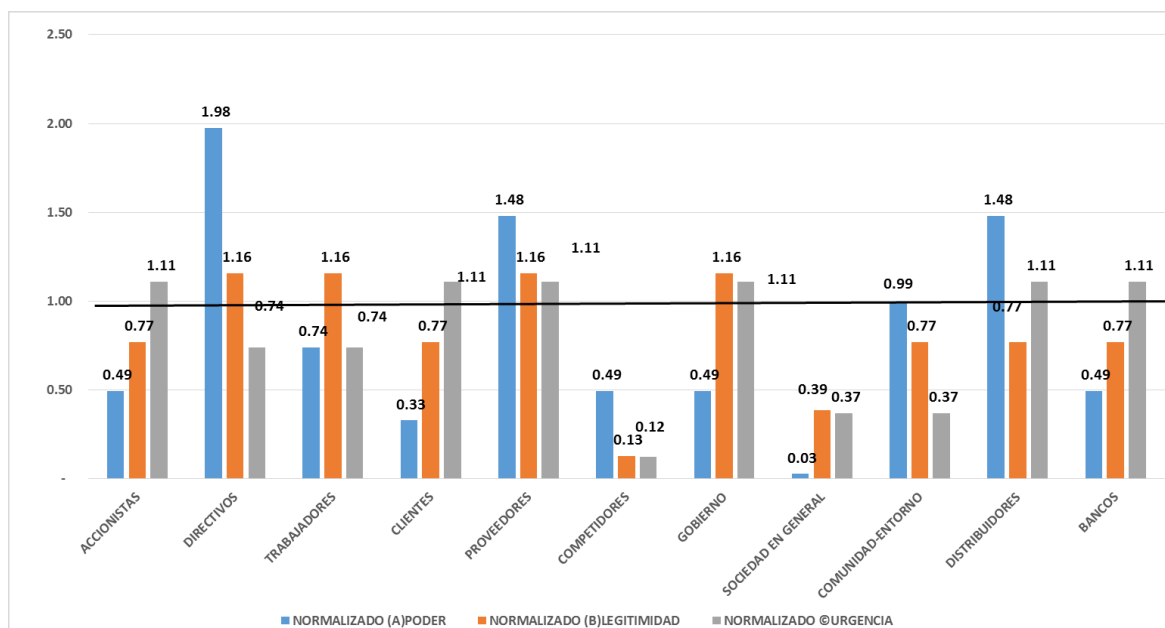


Gráfico 17-3: Atributo de los Stakeholders

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

El Modelo de Atributos y Prominencia establece que los stakeholders que posean uno solo de los atributos tienen poca prominencia y deben ser considerados como latentes, los que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados como expectantes, y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos. (Mitchell, Agle y Wood.)

Esta clasificación general es posible de acuerdo a la metodología, que subdivide en los siguientes tipos de stakeholders:

Tabla 11-3: Clasificación de los Stakeholders de la empresa Incubandina S.A.

CLASIFICACIÓN GENERAL	TIPOS DE STAKEHOLDERS	STAKEHOLDERS IDENTIFICADOS PARA LA EMPRESA INCUBANDINA	ATRIBUTOS		
			PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA
Stakeholders latentes	Adormecidos	Comunidad	X		
	Discrecionales	Trabajadores		X	
	Exigentes	Accionistas, clientes, bancos			X
Stakeholders expectantes	Dominantes	Directivos	X	X	
	Peligrosos	Distribuidores	X		X
	Dependientes	Gobierno,		X	X
Stakeholders definitivos	Definitivos	Proveedores	X	X	X
NO POSEEN NINGÚN ATRIBUTO			COMPETIDORES, SOCIEDAD EN GENERAL		

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

Esta información está limitada solo al análisis de los stakeholders más identificables a través del muestreo rápido efectuado. Habrá que profundizarlo cuando la empresa decida insertar a su sistema de gestión a la RSE, sin embargo, para ello se requiere poner muy en claro el tema de los intereses y la importancia que la empresa los atribuya. Además es un insumo importante para fortalecer la propuesta que se recomendara a la empresa para que inserte a la RSE en su sistema de gestión. Conjuntamente con los resultados de los temas y acciones en cuales sobre todo la empresa tiene poco control.

3.5 Propuesta

Lo que a continuación se presenta no es una propuesta de implementación inmediata de RSE, es más bien generar las condiciones institucionales para comenzar a implementar RSE en Incubandina S.A., para lo cual se desarrollan algunas actividades basadas en los siguientes parámetros para dicha gestión:

Generar convencimiento a la Alta dirección de la compañía sobre la importancia de implementar el sistema de Responsabilidad Social Empresarial en INCUBANDINA

- La alta dirección debe asumir a la RSE como la estrategia que se encamina a lograr la sostenibilidad empresarial.

Información y capacitación sobre el tema:

- Partiendo del análisis de materialidad de los impactos que genera la empresa de sus actividades. Se debe generar la línea base, en este caso resultante del autodiagnóstico.

Identificación de las actividades de RSE que la empresa realiza.

- La línea base identificó dichas actividades para establecer metas de corto, mediano y largo plazo para asociarlos a los resultados económicos, sociales y ambientales que persigue a la empresa.

Mapear y vincular grupos de interés

- Se considera al establecimiento de mecanismos formales de diálogo con los grupos de interés de acuerdo a la importancia que estos tienen para cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Involucrar a todas las áreas y unidades de negocio de la Empresa

- Radicar la importancia de formar un equipo base de RSE con colaboradores o técnicos de las distintas áreas de la empresa, para capacitarlo y a su vez socialicen los temas para lograr el compromiso de todos los colaboradores.

Establecer un programa de inserción de la RSE con objetivos y metas; programas y proyectos

- Los objetivos y las metas deben ser alcanzables y medibles relacionadas con las actividades que se van a implementar en el periodo establecido.
- Deben responder a lo encontrado en la línea base
- Debe ejecutarse una vez formalizada la inserción del tema como parte del modelo de gestión de la empresa y como componente de la planificación estratégica de la misma

Con estas consideraciones básicas, a continuación, se presentan temas sobre los cuales hay que trabajar para lograr establecer en Incubandina S.A., este sistema de gestión a nivel de proyecto piloto, recomendando además a la empresa decidir desde la perspectiva de su giro de negocio, cuáles serán las acciones más prioritarias que de acuerdo a la materialidad de los impactos que generan sus actividades, merecen un tratamiento prioritario.

3.5.1 *Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Gobierno Corporativo Para La RSE*

Tabla 12-3: Propuesta: gobierno corporativo RSE

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
MEDIO	Comunicación vertical	Implementar una comunicación horizontal en los mandos altos y medios	Mejorar las acciones, que se realizan como parte de la gestión de RSE	Accionistas y Directivos	5 años	500
	No están definidas políticas para evitar la discriminación de los órganos de gobierno.	Generar y documentar las políticas que eviten la discriminación, en la asignación de mandos directivos		Staff Jurídico	1 semana	500
ALTA	Inadecuada comunicación de resultados para los stakeholders.	Generar reportes de sostenibilidad para los stakeholders.	Transparentar la información para todos los grupos de interés	Responsables directos de la gestión de la RSE.	semestralmente	2500
	La ausencia de mecanismos formales para la promoción de los valores y principios corporativos	Realizar políticas y planes para la promoción de valores y principios corporativos.	Generar mayor pertinencia a la organización	Directivos/mandos medios	6 meses	200
	Carencia de políticas que promuevan planes para el reconocimiento, evaluación y satisfacción de las opiniones de todos sus stakeholders.	Crear un buzón de sugerencias/ evaluación post-venta	Evaluar la calidad de los productos/servicios y gestión empresarial	Directivos/mandos medios/Dept. Calidad	1 mes	500
COSTO						4200

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.2 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Estrategia De RSE

Tabla 13-3: Propuesta de estrategia

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
ALTA	No se incluyen metas sociales y ambientales como objetivos estratégicos	Insertar como parte de las políticas empresariales y de gestión, objetivos sociales y ambientales; y plasmar en el Plan Estratégico 2020-2025	Convertir a la organización en una empresa socialmente responsable.	Accionistas, Directivos y Mandos medios	1 año.	0
	Falta de programas de incentivos económicos y no económicos.	Crear un programa de incentivos económicos y no económicos que permitan mejorar el desempeño social y ambiental de la organización.	Mejorar el desempeño social y ambiental de la organización.	Accionistas, Directivos y Mandos medios	2 meses	0
	Débil comunicación-compromiso social y ambiental	Desarrollar un plan de comunicación de RSE	Posicionar un compromiso social y ambiental de la organización	Accionistas, Directivos y Mandos medios	3 meses	0
MEDIO	Compromiso explícito con los stakeholders y el desarrollo sustentable.	Cambiar la misión y la visión de la organización	Evidenciar un compromiso explícito con los stakeholders y el desarrollo sostenible.	Accionistas	1 mes	0
	No se dispone de un mapeo de stakeholders.	Realizar un mapeo de stakeholders, usando el modelo de Mitchell.	Medir los grados de poder, legitimidad y urgencia de cada uno de los stakeholders.	Directivos y mandos medios	1 semana	0
	No existencia de políticas y procesos estructurados para la verificación de los impactos económicos, sociales y ambientales	Crear políticas y procesos para verificar los impactos sociales, ambientales y económicos.	Mejorar la toma de decisiones alineadas a la RSE.	Accionistas, Directivos y Mandos medios	5 años/aplicación constante	0
COSTO						0

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.3 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Estructura Y Operación En RSE.

Tabla 14-3: Propuesta: estrategia y operación RSE

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
ALTA	Ausencia de metas sociales y ambientales en los procesos productivos.	Establecer metas sociales y ambientales cuantificables para todos los procesos productivos	Medir el desempeño social y ambiental en los procesos productivos.	Accionistas y Directivos	1 año/ constante	0
	Cumplimiento legal exigido	Crear e implementar planes, programas, políticas; que vayan más allá del cumplimiento legal mínimo exigido.	Generar una concientización de la importancia de aplicar RSE. En todos los procesos productivos	Accionistas, directivos y mandos medios.	1 año/ constante	1000
	No se dispone de un encargado directo para la gestión de la RSE;	Delegar a una persona o departamento para la gestión de la RSE	Implementar la RSE	Directivos.	5 años/constante	60000
	Ausencia de mecanismos de formación y entrenamiento para la RSE	Crear mecanismos para la formación y entrenamiento de la RSE	Aplicar constantemente la RSE	Directivos; encargado gestionar la RSE	5 años/constante	1000
MEDIA	Comunicación del desempeño económico y ambiental	Generar reportes de sostenibilidad para los stakeholders.	Transparentar la información para todos los grupos de interés	Responsables directos de la gestión de la RSE.	Anual	0
	No se dispone de auditorías sociales.	Realizar auditorías sociales	Medir el impacto de la empresa hacia sus stakeholders.	Auditoras Independientes	Anual	2000
	Premisas de empresa socialmente responsable.	Realizar un plan de acción para el tema de estructura y operaciones.	Contar con Estructura y Operaciones alineados a la RSE.	Directivos; encargado gestionar la RSE	1 mes	500
	Mecanismos para medir la retroalimentación.	Establecer canales de comunicación y medios para medir la retroalimentación.	Conocer la retroalimentación de los productos y servicios ofertados por la organización hacia los grupos de interés.	Directivos; encargado gestionar la RSE	1 mes	1000
COSTO						65500

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.4 *Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Económico Para La RSE.*

Tabla 15-3: Propuesta temas desempeño económico RSE.

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODI-CIDAD	COSTO
MEDIO	Planes de desarrollo de carrera restringidos para los altos mandos	Crear planes de carrera para mandos medios y bajos.	Mejorar la productividad	Departamento de Talento Humano	5 años/constante	5000
	Difusión de resultados financieros y económicos por cumplimiento legal.	Plasmar en los reportes de sostenibilidad	Transparentar la información y generar confianza en los stakeholders	Directivos; encargado gestionar la RSE; departamento financiero	Anual	300
	Compra de insumos, materias primas, etc.	Crear políticas para la compra de insumos.	Desarrollo local.	Encargado de compras, Directivos	5 años/constante	500
COSTO						5800

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.5 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Ambiental Socialmente Responsable

Tabla 16-3: Propuesta tema desempeño ambiental RSE.

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODI-CIDAD	COSTO
ALTA	Gestión de los desechos comunes y peligrosos (tóxicos),	Crear proyectos tales como: Plantas de tratamiento de aguas residuales; plantas de elaboración de subproductos; piscinas de oxidación. Crear programas para la gestión de desechos.	Mejorar la gestión de desechos comunes y peligrosos.	Directivos, Mandos medios, personal operativo.	5 años/constante	30000
	Parámetros ni planes para la medición del impacto hacia el medio ambiente que incorporen prácticas socialmente responsables.	Implementar indicadores de gestión ambiental	Medir el grado de beneficio y afectación de la empresa respecto de los stakeholders.	Directivos, Mandos medios, personal operativo.	1 mes/constante	0
	Débiles prácticas socialmente responsables; por el manejo	Crear programas socialmente responsables para el manejo integral de: insumos, materiales usados para la producción y servicios.	Lograr un consumo eco amigable	Directivos, Mandos medios, personal operativo.	1 año/ aplicación constante	5000
	Mecanismos que aseguren el cumplimiento de la legislación ambiental, y asuma la responsabilidad por los impactos derivados de la operación	Elaborar un PMA alineado a la RSE basado en normas nacionales e internacionales, para el cumplimiento de la normativa ambiental.	Evitar sanciones -Gobierno (MAE); renovación de licencia ambiental; evitar reacciones por parte de los stakeholders, pérdida de competitividad.	Directivos, Mandos medios, personal operativo.	5 años/ aplicación constante	500
MEDIO	Reducción en el consumo de combustibles fósiles,	Insertar en el plan de manejo ambiental; reducir el consumo de combustibles fósiles.	Reducir la contaminación ambiental por la generación de desechos peligrosos; y gases de efecto invernadero.	Directivos, Mandos medios, Empleados	5 años/ aplicación constante	0

	Incorporación de nuevas tecnologías de generación eléctrica u otros	Cambiar e incorporar nueva tecnología eco amigable para la generación de energía eléctrica;	Reducir la contaminación ambiental por la generación de desechos peligrosos; y gases de efecto invernadero.	Accionistas y Directivos.	1 año	10000
	Las inversiones destinadas a la gestión ambiental responden a exigencias legales.	Incrementar los recursos económicos destinados al rubro.	Mejorar la gestión de desechos comunes y peligrosos. Evitar contaminación.	Accionistas y Directivos.	5 años/ aplicación constante	,
	Mecanismos de prevención y minimización de riesgos y accidentes generados por: ruido, olor, luz, vibraciones y contaminación del suelo en el lugar en que opera.	Actualizar o crear un Plan de Riesgos Integral.	Minimizar los riesgos asociados a enfermedades laborales y de seguridad industrial.	Directivos, Mandos medios, Empleados	1 año/ aplicación constante	600
COSTO						46100

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.6 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Laboral Socialmente Responsable.

Tabla 17-3: Propuesta tema desempeño social laboral RSE.

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
MEDIO	Mecanismos para asegurar la diversidad e igualdad de oportunidades de los trabajadores.	Cumplimientos de normativa legal; mejorar la política de recursos humanos; reconocer la igualdad de género; formación en igualdad de oportunidades	Asegurar la diversidad e igualdad de oportunidades de los trabajadores.	Directivos. Recursos Humanos	5 años/constante	0
	Mecanismos formales, para prevenir situaciones de hostigamiento en el lugar de trabajo a nivel físico, verbal, sexual, psicológico otros.	Crear protocolos para prevenir y atender el hostigamiento y el acoso. Capacitación de temas de hostigamiento y acoso laboral.	Prevenir situaciones de hostigamiento laboral	Directivos. Recursos Humanos	5 años/constante	1000
	Mecanismos para comunicar cambios estratégicos y operativos	Crear un modelo de comunicación de cambios estratégicos.	Mantener a la organización alineados con los objetivos estratégicos.	Accionistas, Directivos, Mandos medios	5 años/constante	0
	Aseguramiento de las condiciones de trabajo.	Cumplimiento de la normativa legal y protocolos de seguridad.	Crear un ambiente laboral armonioso. Obtener Certificación	Accionistas, Directivos, Recursos Humanos, Empleados	5 años/constante	1000
COSTO						2000

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.7 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Derechos Humanos

Tabla 18-3: Propuesta tema desempeño social derechos humanos RSE.

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
ALTA	Formación de empleados sobre los aspectos de derechos humanos relevantes para sus actividades	Implementar programas para el bienestar de los empleados.	Lograr un ambiente laboral armónico	Recursos Humanos	Aplicación Constante	1000
	Canales de comunicación eficientes que permitan, identificar, investigar y dar solución a riesgos o violaciones relacionadas con los derechos humanos.	Crear e implementar protocolos y canales de comunicación en cuanto a riesgos y violación de derechos humanos.	Generar los mecanismos para la libertad de expresión.	Recursos Humanos	Aplicación Constante	0
MEDIO	Selección y contratación de proveedores, contratistas o distribuidores.	Crear políticas para la selección y contratación de proveedores, con base en los derechos humanos.	Cuidado de la imagen institucional, como empresa socialmente responsable.	Accionistas, Directivos, Mandos medios.	Aplicación Constante	0
COSTO						1000

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.8 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Comunidad

Tabla 19-3: Propuesta tema desempeño social comunidad

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
ALTA	Mecanismos para promover el acceso a educación, servicios sociales e infraestructura para las comunidades de área de influencia	Crear programas de RSE; para promover el acceso a educación, servicios sociales, e infraestructura para las comunidades de área de influencia.	Contribuir al desarrollo de las comunidades. Mantener buenas relaciones comunitarias.	Accionistas & Directivos.	5 años/aplicación constante	5000
MEDIO	Acciones filantrópicas con las comunidades de influencia, ayuda a generar fuentes alternativas de ingresos en zonas específicas mediante la compra de insumos o materias primas.	Dejar de hacer acciones filantrópicas	Lograr ser, una empresa socialmente responsable.	Accionistas & Directivos.	De inmediato.	0
COSTO						5000

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.9 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Anticorrupción

Tabla 20-3: Propuesta tema desempeño social anticorrupción

PRIORI-DAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODI-CIDAD	COSTO
ALTA	No cuenta con políticas, canales de comunicación y manuales; para evitar el soborno y la corrupción en cualquiera de sus formas.	Implementar programas anticorrupción. Evaluar riesgos. Fomentar el liderazgo. Programa de denuncias, sanciones y recompensas.	Evitar la corrupción a todos los niveles de la organización.	Accionistas y Directivos	0-5 años/constante	2000
	Prácticas monopolísticas y desleales con la competencia (carteles, dumping)	Cumplimiento de la normativa legal.	Ser una empresa socialmente responsable.	Accionistas y Directivos	0-5 años/constante	0
COSTO						2000

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

3.5.10 Propuestas De Temas Prioritarios Para Generar Buenas Prácticas De Desempeño Social Productos Y Servicios

Tabla 21-3: Propuesta tema desempeño social productos y servicios RSE

PRIORIDAD	HALLAZGO	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE /ALCANCE	PERIODICIDAD	COSTO
ALTA	Programas de educación sobre el impacto del consumo de los productos	Crear, implementar y difundir un programa de educación respecto del uso de los productos, con énfasis en la RSE.	Lograr un consumo responsable de los productos por parte de los consumidores.	Directivos. Empleados Sociedad	5 años/constante	1000
	Mecanismos que aseguren: la veracidad, transparencia de las actividades de mercadeo, la publicidad y las comunicaciones de los riesgos asociados del consumo de los productos.	Elaborar reportes de sostenibilidad basado en criterios GRI	Lograr un buen desempeño social.	Directivos. Empleados	5 años/constante	5000
MEDIO	Presencia de materiales tóxicos en los insumos utilizados para la elaboración de: materia primas, materiales y otros., empleados para las actividades de producción comercialización y administrativas.	Minimizar el consumo de sustancias tóxicas en los insumos o en la generación de materias primas.	Evitar daños a la salud de los consumidores.	Accionistas. Directivos. Empleados. Proveedores	5 años/constante	0
COSTO						6000

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Chacha, S. & Derazo F. 2020

CONCLUSIONES

- La Responsabilidad Social Empresarial es una base fundamental en el mundo empresarial, es considerada como parte integral de la estrategia, creando un valor y generando una ventaja competitiva, la misma que es aprovechada por los grupos empresariales para su éxito.
- Las empresas que desean ser socialmente responsables deben iniciar un cambio en sus procesos para mejorar los impactos económicos, sociales, ambientales, para construir un mejor sistema de gestión.
- Al realizar el diagnóstico a la empresa avícola Incubandina S.A., se observó que cuentan con un departamento de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional, lo que hace que se puedan integrar con mayor facilidad el sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en la organización, lo que es un compromiso de la empresa ejecutar el mismo.
- Los stakeholders en la empresa Incubandina S.A. son muy importantes y los cuales en el análisis de los grupos de interés se debe identificarlos y priorizarlos para poder mejorar los canales de comunicación y fortalecer los procesos de planificación estratégica.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe introducir los nuevos procesos estratégicos con la implementación de la responsabilidad social empresarial e integrar como parte de la estructura, porque es un modo de actuar corporativo que aplica en toda la organización.
- Generar un presupuesto para el establecimiento y la sostenibilidad de la RSE, estructurando un equipo técnico y explorando alternativas como la de reservar uno, dos o más centavos de dólar por unidad de producto vendida, para el desarrollo de programas y proyectos al respecto.
- Realizar una adecuada gestión con los proveedores porque son la clave para controlar una parte significativa de los riesgos reputacionales, porque puede dañar gravemente la percepción social, así como desacreditarla.
- Estructurar un sistema de formación e información corporativa en temas de RSE, para lograr el empoderamiento de sus grupos de interés interno y mejorar los mecanismos de la calidad de vida laboral, a través de incentivos e interacciones entre empresa, colaboradores y familia.

GLOSARIO

A

Acción social

Conjunto de actividades filantrópicas que realizan las empresas y organizaciones.

C

Ciudadanía corporativa

Conjunto de políticas y acciones puestas en marcha por las organizaciones, que conciben a sus empleados y resto de públicos como sujetos sociales implicados en el desarrollo y cuidado de la sociedad y el entorno.

Comunicación

Proceso por el cual una empresa establece acciones de información y relaciones permanentes con el entorno y sus diferentes grupos de interés

Consumo responsable.

Proceso de toma de decisión de compra que incorpora, además de las variables precio y calidad, criterios éticos de carácter social y medioambiental relacionados con la conducta y comportamientos de los grupos de interés involucrados en la cadena de valor del producto o servicio final

D

Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible abarca el desarrollo económico, la conciencia medio ambiental y la sensibilidad social

E

Eficiencia energética

Eficiencia energética o eco eficiencia es aquella que logra reducir el consumo de energía manteniendo los mismos servicios energéticos y la calidad de vida, cuidando el medioambiente y asegurando el abastecimiento de manera sostenible

Ética de la empresa

Conjunto de valores éticos que asume una empresa y que permiten evaluar moralmente su comportamiento tanto interno como externo

F

Filantropía

Expresión clara y permanente del comportamiento de una empresa en lo que respecta al cumplimiento de todos sus objetivos y relaciones con sus grupos de interés

G

Gestión sostenible

Es la que utilizan las organizaciones mejorando su desempeño en los ámbitos económico, social y ambiental, de forma integrada y estratégica

I

Identidad corporativa

Atributos y valores que una empresa desarrolla y comunica para definirse a sí misma y diferenciarse de las demás

Inversión socialmente responsable

Categoría de inversión en la que el inversor toma sus decisiones en base a criterios de sostenibilidad o ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo, además de los meramente financieros

M

Marketing social

Conjunto de actividades de promoción y comunicación comercial que la empresa relaciona con necesidades sociales y actividades filantrópicas

P

Plan estratégico ambiental

Programa que establece los objetivos y las líneas de actuación en materia ambiental. Se concreta en proyectos que implican mejoras en términos de eficiencia ecológica y ambiental en las diferentes áreas de negocio de la empresa

Política ambiental

Declaración por parte de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental general que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales

R

Responsabilidad social corporativa RSC

Sensibilidad que deben tener y aplicar las grandes organizaciones empresariales respecto a las necesidades de su entorno y de la sociedad en general.

S

Sistema de gestión ambiental

Parte del sistema de gestión de la empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desenvolver, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental.

Sostenibilidad

Nuevo paradigma económico respetuoso con los valores sociales y medioambientales que se fundamenta en el mejor desarrollo de la sociedad actual y el de las generaciones futuras

Sostenible

Que puede mantenerse por sí solo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni disminución de los recursos existentes

T**Transparencia**

Expresión clara y permanente del comportamiento de una empresa en lo que respecta al cumplimiento de todos sus objetivos y relaciones con sus grupos de interés

Triple balance

Técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y ambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implantación de programas de carácter social (tanto internos como externos).

V**Ventajas competitivas**

Pueden definirse como las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus entidades competidoras y les permite obtener beneficios que superan la media de su sector

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2019). *Diferencia entre RSE y filantropía corporativa*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/cual-es-la-diferencia-entre-rse-y-filantropia-corporativa/>
- Acosta, C. (2019). *Expok*. Recuperado el 05 de julio de 2019, de <https://www.expoknews.com/cual-es-la-diferencia-entre-rse-y-filantropia-corporativa/>
- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos*. Adenag trelew. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alegría, J. R. (2018). *La responsabilidad social empresarial -RSE-, hitos, evolución y precisiones conceptuales dentro de la agenda del desarrollo sostenible: "Análisis comparado España y Guatemala"* (Vol. Tesis de Postgrado). Asunción: Universidad Galileo: Instituto de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/812/1/JANIO%20MOACYR%20ROSALES%20ALEGRIA.pdf#page=21&zoom=100,0,265>
- Anónimo. (2015). *Corporación Avitalisa: Responsabilidad: Una Práctica Constante En Los Primeros 20 Años*. *EKOS NEGOCIOS.COM*, 152. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/252.pdf>
- Anónimo. (28 de mayo de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Filantrop%C3%ADa>
- Archie, C. (Julio-Agosto de 1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Busines Horizons*, 43.
- Ayuso, S. (2010). El Pacto Mundial de la Naciones Unidas-¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *JOURNAL*, 4(2), 12.
- Baleares, O. C. (2018). *Mans Unides*. Obtenido de <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>
- Barbero, J. (2017). *Slide Player*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/11148122/>

- Barrio, E. (2016). *La Gestión De La Responsabilidad Social Corporativa, El Caso Unilever España*. Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermeo, T. B. (2015). *Los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial más practicados por las empresas ecuatorianas, estudio de caso: Corporación Favorita, Pronaca, Banco Pichincha, Holcim, Coca Cola, Continental Tire, Graiman y Etapa EP, desde el año 2010 al 2013* (Vol. (Tesis de pregrado)). Cuenca: UNIVERSIDAD DE CUENCA . Recuperado el 08 de 05 de 2019, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22459/1/Tesis.pdf>
- Camacho, L. I. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Desclée de Brouwer. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4735045>.
- Cajiga, J. (s.f.). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. 35. Obtenido de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Caravedo , B. (2004). *La evolución de las significaciones Liderazgo, Empresa y Transformación Social*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Carroll, A. (1981). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management*. Indiana.
- CAVALA, G. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa* . Obtenido de <http://responsabilidad-social-corporativa.com/con-quien-puedo-certificar-mi-sistema-de-gestion-de-rsc/>
- CERES. (2019). *Consortio Ecuatoriano para Responsabilidad Social* . Obtenido de <http://www.redceres.com/single-post/2018/03/28/PRONACA-la-empresa-mas-responsable-con-el-medio-ambiente>
- COMERCIO, O. M. (s.f.). Obtenido de <https://undocs.org/es/A/70/1>
- Corozo & Lucas. (2016). *Diagnóstico De Las Acciones Relacionadas Con La Rse En Las Pymes Agremiadas En La Corporación De Empresarios Del Parque Industrial Riobamba (Cepir), Año 2016* (Vol. Tesis de Pregrado). Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo . Obtenido de <file:///C:/TESIS%20RSE%20SAULFAYSULLY/TESIS%20DE%20RSE%20%20REALIZADOA.pdf>

- Corporation, K. (s.f.). *CERES*. Obtenido de Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial: <http://www.redceres.com/nosotros>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Desconocido. (14 de noviembre de 2016). *Avicola Gran Mattias*. Obtenido de <http://avicolaelgranmattias.blogspot.com/>
- Drucker, P. (1993). *Post - Capitalist Society*. Nueva York: Harper Business.
- Dueñas, L. M. (2015). *RESPONSABILIDAD CORPORATIVA: Origen y evolución del concepto de la RSE en el entorno empresarial europeo y español*, 10. Madrid: Universidad Pontificia ICAI ICADE COMILLAS MADRID.
- Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico Económico-Financiero y Planificación Estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de Gestión de Paillaco región de los Ríos, Chile, estudio de casos*. Chile: eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Elizabeth, B. R. (2014). *La Responsabilidad Social Y Su Influencia En La Imagen Institucional De La Empresa De Transporte Rodrigo Carranza S.A.C. Trujillo*. 184. Perú . Recuperado el 28 de 04 de 2019, de file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/RE_ADMI_VIERA.BOBADILLA_SHEYLA.SANDOVAL_RESPOSABILIDAD.SOCIAL_INFLUENCIA_DATOS.PDF
- EUROPEAS, C. D. (2001). *LIBRO VERDE; Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 17 de 05 de 2019, de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Fernández, Boga, & Da Silva Faria. (2010). *Percepciones Del Concepto De La Responsabilidad Social Corporativa: Un Estudio Exploratorio*. *Hologramática*, 2(13), 6. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Valentin-Alejandro-Fernandez/publication/280718245_Percepciones_del_concepto_de_Responsabilidad_Social_Corporativa_un_estudio_exploratorio/links/55c24e5908aea2d9bdbfe676/Percepciones-del-concepto-de-Responsabilidad-Soc
- Fernández, M. N. (2016). *Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos*. Tesis Doctoral . Madrid, España.

- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente Alicante: Editorial Club Universitario.
- FIERRO, A. S. (2015). *Estrategias Para La Adecuada Gestión De La Comunicación En* (Vol. Tesis de Pregrado). QUITO: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. Recuperado el 24 de 05 de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9020/Estrategias%20para%20la%20adecuada%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20un%20programa%20de%20responsabilidad%20corporativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fons Sanagustín, M. V. (2012). *Valores y ética empresarial: un enfoque sociológico*. Trotta, S.A. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3199113>.
- Forética. (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Madrid .
- Friedman, A. L., & Samantha. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profit. *The New York Magazine*.
- FUNDACIÓN, C. (15 de 02 de 2015). Pronaca revela los aspectos clave de su estrategia de RSE. Obtenido de <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/pronaca-revela-los-aspectos-clave-de-su-estrategia-de-rse>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*.
- Gestión, C. &. (2008). *Calidad & Gestión* . Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/52_iso_14000_gestion_ambiental.html
- Ginebra, S. C. (2010). *NORMA INTERNACIONAL ISO 2600: Guía de responsabilidad social*. . Ginebra : Española .
- Gómez, D. P. (2011). *EL PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS : Sobre La Responsabilidad Social, La Anticorrupción Y La Seguridad. Prolégomenos- Derechos Y Valores*, 217-231. Recuperado el 2019, de file:///C:/Users/LENOVO/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb

3d8bbwe/TempState/Downloads/2388-Texto%20del%20artículo-8707-1-10-20161026%20(1).pdf

- GRI. (2019). *GRI Empowering Sustainable Decisions* . Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/#user-details>
- Guía de Relaciones Comunitaria. (s.f.). Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v15n2/a10v15n2.pdf>
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrera, L., Medina , A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación.
- INCUBANDINA S.A. (2018). Obtenido de <https://incubandina.ec/>
- ISO. (25 de 05 de 2019). *International Organization for Standardization* . Obtenido de <https://www.iso.org/standards.html>
- ISO 26000. (2010). *Software ISO RS*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/responsabilidad-social/>
- Jáuregui, R. M.-P. (2011). En R. Social. Madrid: España: ceim.
- Lantos, G. (2001). En *The boundaries of strategic corporate social responsibility (Massachusetts: Journal of*
- López, A. G. (2011). La Empresa Ética y Responsable . *UNIVERSIA Business Review* , 32-43.
- Luisa, R. (2016). Son quizá diversas las razones que lo justifican: los últimos y continuos escándalos financieros de grandes compañías situadas en los primeros puestos de los ranking de reputación empresarial, los pronunciamientos a favor de la transparencia y exigencia é. *Universidad Rey Juan Carlos* , 20.
- Marín, E. (2006). Responsabilidad Social de la Gerencia del Sector Maquilador en Ensenada, Baja California. Mexico: Instituto Politecnico Nacional. .
- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*.
- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones . Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3197358>.

- Mauricio, D. L. (2017). Responsabilidad Social Corporativa y Auditoría Interna, una exigencia global imperativa. *METANOIA*, 3(3), 113-126.
- Melé, E. G. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory.
- Merchan, M. E. (2013). *Análisis de la Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial y ventaja competitiva aplicada al sector agroindustrial Ecuatoriano*. (Vol. Tesis de Pregrado). Cuenca: Universidad del Azuay.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). "Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*.
- Montero, V. (2007). Nuevos enfoques y Prácticas de Psicología Comunitaria para el Desarrollo. Recuperado el 12 de Abril de 2008, de unmsm.edu.pe/psicologia/documentos/documentos2007/libro%20eap/11libroEAPMontero.pdf.
- MORALES, E. I. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial y la* (Vol. Tesis de Pregrado). Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO . Recuperado el 24 de 05 de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8046/1/170%20MKT.pdf>
- Moreta, M. (2017). Expertos en aves de postura. *Líderes*.
- Navarrete, F. B. (s.f.). *SCRIBD* . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/53115449/Stakeholders-y-Shareholders>
- Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Madrid: Esic.
- Nineth, P. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial De Las Granjas Avícolas Ubicadas En El Cono Sur, Del Departamento De Jutiapa; Tesis De Grado. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar* . Obtenido de https://www.academia.edu/11376699/_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_DE_LAS_GRANJAS_AV%C3%8DCOLAS_UBICADAS_EN_EL
- OIT. (sf). La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE). *HELPDESK DE LA OIT*, 1. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- ONU. (2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

- Paladino, M. M. ((2006)). En *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. . Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Philips, R. (2003). "Stakeholder legitimacy". *Business Ethics Quarterly*.
- Prieto, R. (s.f.). *Los Stakeholders y la responsabilidad social corporativa*. Obtenido de: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Poyatos, A. M. (s.f.). *La Responsabilidad Social Corporativa Y Su Paralelismo Con Las Sociedades Cooperativas* (Vol. Tesis de Pregrado). Universidad de Jaén . Recuperado el 05 de 07 de 2019, de <https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20M OZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm>
- Poyatos, M. M. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa y su Paralelismo con las Sociedade Cooperativas*. *REVESCO*(103), 75-100. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36715601004.pdf>
- Prieto, R. M. (s.f.). *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Raufflet , E., Lozano, J., Barrera, E., & García De La Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial* (Primera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Pearson Educación.
- REVILLA, G. G. (s.f.). *La Gestión De Los Grupos De Interés (Stakeholders) En La Estrategia De Las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Reyna, A. G. (2018). *La Comunicación como elemento clave para el modelo de gestión de la RSE, ejemplo de casos de éxito: CEMEX, HERDEZ Y HSBC* (Vol. Tesis de Pregrado). México : UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO . Recuperado el 16 de 05 de 2019, de <http://132.248.9.195/ptd2018/febrero/0770398/Index.html>
- Sánchez, Y. L. (2018). *Modelo de Gestión de RSE para empresas*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance-an analytical framework. *California Management Review*, 58.

- Silos, J., Ruiz, P., Canales, R., Herrero, A., & Granda, G. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*. Madrid: Forética.
- Tamayo, R. A. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial. Caso: Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.* . Quito . Recuperado el 03 de 05 de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3775/1/T1330-MBA-Andrade-Dise%C3%B1o.pdf>
- Taquina, G. E. (2018). *Memoria De Sostenibilidad Del Ser Pronaca 2017*. Quito: Imprenta Mariscal. Recuperado el 25 de 05 de 2019, de <http://www.memoriapronaca.com/2017/es/wp-content/uploads/memoria-sostenibilidad-pronaca-2017.pdf>
- Thomas Krick, M. F. (2006). *Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interes*. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>
- Toro, J. A. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3* (Vol. Tesis Doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133315/jaot1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara, V. y. (2009). *"Ser O Aparentar La Responsabilidad Social Empresarial En Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial"* (Vol. (Tesis de pregrado)). Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA . Recuperado el 07 de mayo de 2019, de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf>
- Vieira, J. F. (2014). *Modelo de Responsabilidad Social Corporativa en AVESCA Avícola Ecuatoriana C.A. Y su costo de Implementación* . Quito . Recuperado el 03 de 05 de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11703/Disertaci%C3%B3n%20de%20Grado%20Josu%C3%A9%20Fernando%20Santill%C3%A1n%20Vieira.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited . *Academy of Management Review*.
- Zadek, S. (2007). El estado de la Competitividad Responsable. Londres.

ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA RSE.

GOBIERNO CORPORATIVO			
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
			OBSERVACIONES
1.1 Cuenta con mecanismo para identificar y dar cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables a su giro de negocio		5	Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
1.2 Cuenta con órganos de gobierno y control formalmente constituidos y que operan en la actualidad (Asamblea, Consejos, Junta General, Directorio, ...)		6	Acta de Constitución legal y organigramas de la empresa
1.3 Cuentan con políticas para evitar cualquier tipo de discriminación en la constitución de sus órganos de gobierno		4	Reglamento Interno de Trabajo, Organigramas
1.4 Se han identificado, definido y se declaran expresamente los principios y valores que la rigen		3	Plan Estratégico, pero su información sólo la maneja el directorio, de carácter reservada.
1.5 Cuenta con mecanismos para promover los principios y valores entre su personal y demás relacionados		2	cumplimiento a través del Reglamento Interno de Trabajo
1.6 Cuenta con mecanismos para evaluar y controlar el respeto por los principios y valores de la organización		2	Un sistema, exclusivo para evaluación del respeto hacia los principios y valores de la organización
1.7 Las estructuras de gobierno informan sobre composición, participantes y mecanismos de comunicación		4	Si lo realizan; dado que la composición y participantes se evidencia en el Acta de
1.8 Los órganos de gobierno cuentan con políticas que promueven el reconocimiento, evaluación y satisfacción de las opiniones y expectativas de los diferentes grupos de		2	
1.9 Los órganos cuentan con mecanismos formales para promover como parte de sus procesos de toma de decisiones el uso regulado y eficiente de los recursos naturales,		4	En los diferentes departamentos mantienen las políticas de la empresa .
1.10 Se cuenta con mecanismos para asegurar que la toma de decisiones tiene en cuenta las expectativas válidas de los grupos de interés (proveedores, Estado, clientes,		2	Existe un énfasis especial en las expectativas de los accionistas y se respalda mediante actas de
1.11 Las decisiones se registran y comunican a todos los niveles		4	E-mails, vía telefónica entre otros medios.
1.12 La información sobre el impacto de las decisiones y actividades en el medio ambiente y la sociedad son validadas por un tercero independiente a la empresa a a sus		5	La información es revisada por Auditoría Externa (SUPERCIA), SRI, Ministerio de Relaciones
1.13 La información sobre el origen y manejo de los recursos financieros es validada por un tercero independiente		6	Por firmas auditoras, en los dictámenes de auditoría
1.14 La información de la empresa está fácilmente disponible, accesible y entendible para todos los grupos relacionados		2	SUPERCIA, entre otra información en la página web
1.15 Se rinden cuentas con respecto de sus acciones y decisiones de manera periódica a todos los grupos de interés, segregando la información.		2	Informe trimestrales a los accionistas
1.16 Se cuentan con mecanismos para la prevención y resolución de conflictos de interés		3	
1.17 Se cuenta con un mecanismo para comunicar los errores, fallas o inconvenientes presentados debido a sus decisiones y actuaciones a todas sus partes interesadas		3	Se comunica vía e-mails, llamada telefónica en el área interna.
1.18 Se cuentan con mecanismos de revisión y evaluación periódica de los órganos de gobierno de la organización		5	Evaluaciones de los departamentos
VALORACION PROMEDIO GOBIERNO CORPORATIVO =		3.6	

ESTRATEGIA				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
2.1 Cuenta con una plataforma estratégica formal que incluya misión, visión, políticas y objetivos estratégicos		5	Dispone de Plan Estratégico, pero sólo tiene acceso el directorio.	
2.2 La misión y la visión de la empresa incluyen un compromiso explícito con el desarrollo sostenible		4	Registrado en la misión y visión de la empresa.	
2.3 La misión y la visión de la empresa incluyen un compromiso explícito con los diferentes grupos de interés		4	Misión y Visión	
2.4 Cuenta con políticas para la identificación de grupos de interés		3	Las políticas se aplican a los proveedores y clientes	cierto número de huevos y pollos, si excede el monto solicita autorización.
2.5 Cuenta con políticas para evaluar e identificar sus impactos económicos, sociales y ambientales		3	Se verifica mediante los Estados financieros e informes internos, auditorías ambientales externas.	
2.6 Los objetivos estratégicos también incluyen metas sociales y ambientales		2	No tenemos acceso a los objetivos estratégicos para los medios de verificación.	
2.7 Se ha vinculado a iniciativas o programas que promueven la responsabilidad social		2	Programas de reducción de combustibles, programas de reciclaje.	
2.8 Se identifican y comunican a todos los niveles el compromiso social y ambiental de cada uno de los procesos de la organización		2	Reuniones en los mandos medios	
2.9 Se han creado incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño social y ambiental de la organización		2	No se dispone de evidencia formal	
VALORACION PROMEDIO ESTRATEGIA		3.0		

ESTRUCTURA Y OPERACIÓN				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
3.1 Se cuenta con metas sociales y ambientales para los principales procesos y actividades críticas de la organización		2	Cumplimiento de normativa legal exigida: Informes y auditorías de entes de control.	
3.2 Se han designado responsables para el cumplimiento de las metas sociales y ambientales		2	sociales y ambientales pero no son encargados directos (Trabajadora Social y Dpto. Calidad)	
3.3 Se cuenta con un mecanismo de formación y entrenamiento para el adecuado desempeño social y ambiental de los principales procesos y actividades críticas		1	Puede existir documentación no socializada	
3.4 Se cuenta con metas sociales y ambientales para socios de negocio (proveedores, distribuidores, alianzas estratégicas, representantes de ventas, etc)		3	Reducción al 50% del consumo del diésel en los generadores eléctricos.	
3.5 Cuenta con mecanismos para asegurar que las actividades se desarrollen de acuerdo con las directrices establecidas		3	Evaluación de resultados mediante indicadores de gestión.	
3.6 Cuenta con mecanismos para recolectar, analizar y monitorear el desempeño de las actividades frente a los objetivos y metas planteadas		4	Sistemas de control interno-sobre todo en el ámbito económico.	
3.7 Cuenta con mecanismos para evaluar e identificar oportunidades de mejora frente a los grupos de interés		4	Correos electrónicos y llamadas de atención	
3.8 Informa periódicamente a todos sus grupos de interés sobre los productos y marcas que maneja, excepto los desempeños económicos y financieros de su		4	Etiquetas, página web, políticas de venta diaria.	
3.9 Informa periódicamente a todos sus grupos de interés (TRABAJADORES, PROVEEDORES, Estado, ...) sobre su desempeño económico, ambiental y social		4	SRI, SUPER DE COMPAÑIAS	
3.10 Se está vinculado alguna iniciativa de comunicación y reporte de las actividades socialmente responsables que organiza su empresa		4	Informes según normativa legal.	
VALORACION PROMEDIO ESTRUCTURA Y OPERACIÓN		3.4		

DESEMPEÑO ECONÓMICO			
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
			OBSERVACIONES
4.1 Existen mecanismos para asegurar compras a proveedores locales basados en precios, plazos de pago y entrega justos. Se garantizan contratos estables.		5	Contratos y políticas de compras
4.2 Existen políticas de contratación de personal y se fomenta su preparación y desarrollo.		3	Proceso de selección de personal
4.3 Cumple con obligaciones tributarias y pago de impuestos requeridos		5	Declaraciones y pagos de impuestos.
4.4 Se ejecutan acciones para conocer y difundir entre sus grupos de interés los resultados financieros y económicos de la operación de su empresa.		3	Informes trimestrales de resultados. Supercias
4.5 Se ejecutan acciones para el manejo de las compras y contratación teniendo en cuenta las expectativas de los contratistas, proveedores locales, empleados		5	Contratos y políticas de compras y proveedores locales
4.6 Se favorece la compra a proveedores locales y se fortalece el desarrollo de los mismos.		4	Facturas de compra.
4.7 Se ejecutan acciones para evaluar y difundir entre los diferentes grupos de interés los impactos económicos directos e indirectos de su operación.		5	Informes mensuales a Gerencia y trimestrales al Directorio
VALORACION PROMEDIO DESEMPEÑO ECONOMICO		4.3	

DESEMPEÑO AMBIENTAL				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
5.1 Respecto a las acciones para mejorar y reducir los materiales utilizados en la fabricación de productos / servicios con base en la legislación y acuerdos		5	Insumos utilizados para fabricación de balanceados para consumo propio mediante automatización de procesos.	
5.2 Se ejecutan acciones para el manejo y reducción de energía utilizada con base en la legislación y acuerdos internacionales.		4	Nueva tecnología adquirida (generadores)	Reducción consumo del Diésel
5.3 Se ejecutan acciones en su empresa para el cuidado de las fuentes, el manejo, reducción y reciclaje del agua utilizada con base en la legislación y acuerdos		2	Normativa ambiental aplicada a granjas avícolas	
5.4 Se ejecutan acciones para conocer y mitigar los impactos sobre la biodiversidad con base en la legislación y acuerdos internacionales.		4	Revisión de normativa ambiental	
5.5 Se ejecutan acciones para el manejo y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, sustancias destructoras de la capa de ozono y otras emisiones		4	Documentación presentada al Ministerio de Ambiente.	
5.6 Se ejecutan acciones para el manejo y la reducción de residuos y vertimientos con base en la legislación y acuerdos internacionales.		4	Plantas certificadas ambientalmente.	
5.7 Se ejecutan acciones para el manejo y la mitigación del impacto de sus productos y servicios en el ciclo de vida con base en la legislación y acuerdos internacionales.		4	Productos de corta duración.	
5.8 Cuenta con mecanismos que aseguran el cumplimiento de la legislación ambiental asumiendo responsabilidades por los impactos derivados de la operación.		2	Certificaciones otorgadas a las granjas.	
5.9 Se llevan a cabo acciones para el manejo y la mitigación del impacto ambiental derivado del transporte de productos, otros bienes y materiales utilizados para las		2	Políticas de compra de insumos.	
5.10 Se ejecutan acciones de inversión ambiental con base en la legislación nacional y acuerdos internacionales.		3	Lo establecido en la normativa ambiental	
5.11 Se ejecutan acciones para controlar y reducir los riesgos asociados al uso y desecho de materiales tóxicos.		3	Facturas de insumos biodegradables	
5.12 Se cuenta con mecanismos de prevención y minimización de impactos por ruido, olor, luz, vibraciones y contaminación del suelo en el lugar en que opera.		4	Actas de entrega de equipos de protección personal .	
5.13 Existen planes de inversión y desarrollo de tecnologías para reducir el impacto ambiental de su operación y promover una producción más limpia.		0	No es objeto del giro del negocio.	
5.14 Se ejecutan acciones para identificar, prevenir riesgos ambientales y controlar accidentes relacionados. Y con ello asegura una mejora continua en la operación.		4	Normas de Bioseguridad.	
5.15 Se complementan o se reemplazan recursos no renovables con fuentes alternativas y sostenibles de bajo impacto.		0	No se evidencia.	
5.16 Se da preferencia al uso de productos y servicios de proveedores que demuestran compromiso con el medio ambiente.		3	Facturas de compra. E informes ambientales.	
VALORACION PROMEDIO GESTION AMBIENTAL		3.0		

DESEMPEÑO SOCIAL LABORAL				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
		0-6		
6.1 Se toman acciones para la selección y vinculación del personal acorde con las exigencias legales, evitando situaciones de discriminación		5	Proceso de Selección	Se observa la normativa legal vigente
6.2 Existen iniciativas de generación de empleo y de inclusión laboral.		5	Contratos con vigencia indefinida.	
6.3 Se asegura el cumplimiento de las condiciones de trabajo exigidas legalmente que incluyan salarios adecuados, jornada laboral, pagos de horas extras, vacaciones.		4	Roles de Pago, Información subida al SUT; IEES	Se cumple razonablemente
6.4 Cuenta con mecanismos para informar y participar al personal sobre cualquier cambio que los pueda afectar.		4	Comunicación Formal	
6.5 Se evita el empleo masivo de personal temporal		5	Contratos con vigencia indefinida.	PERMISO AMBIENTAL EN GRANJAS Y REGISTRO EN PLANTAS DE INCUBACION
6.6 Se protege la privacidad y los datos personales de los trabajadores.		5	Mediante Controlling	
6.7 Cuenta con mecanismos que eviten situaciones de hostigamiento en el lugar de trabajo a nivel físico, verbal, sexual, psicológico y/o amenazas		3	Programa Anual de Riesgo Psicosocial (Trabajadora Social)	
6.8 Se llevan a cabo estrategias para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores, contemplando la implementación de programas de salud ocupacional y		5	Información subida al SUT	
6.9 Se cuenta con mecanismos para asegurar la diversidad e igualdad de oportunidades de los trabajadores.		4	Programa antidiscriminación -insertado en el proceso de selección de personal	
6.10 Se ejecutan acciones de promoción, formación y capacitación de los trabajadores.		5	Programas de capacitación	
6.11 Se cuenta con políticas de apoyo para los trabajadores despedidos como programas de ubicación, emprendimiento y formación laboral.		2	No existe	
VALORACION PROMEDIO DESEMPEÑO LABORAL		4.3		

DESEMPEÑO SOCIAL DERECHOS HUMANOS				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
		0-6		
7.1 Cuenta con una política de respeto a los derechos humanos y mecanismos de evaluación y control.		5	Código del trabajo, Reglamento Interno	
7.2 Se implementan programas de formación para empleados sobre los aspectos de derechos humanos relevantes para sus actividades.		2		
7.3 Existen mecanismos para realizar inversiones, alianzas y asociaciones con base en el respeto de los derechos humanos.		3	Alianzas con proveedores de insumos médicos, alimentación.	
7.4 Se llevan a cabo procedimientos de selección y contratación de proveedores, contratistas o distribuidores con base en el respeto a los derechos humanos		4	Contratos con los proveedores	
7.5 Existen canales de comunicación eficientes que permitan identificar, investigar y dar solución a riesgos o violaciones relacionadas con los derechos humanos.		2	Parte de las funciones de RRHH	
7.6 Cuenta con mecanismos claros para la toma de medidas disciplinarias internas (proceso adecuado, audiencia justa y castigo).		5	Según el Reglamento Interno de trabajo y demás normativa	
7.7 Existen políticas para asegurar que se ejerza el derecho a la libertad de asociación por parte de los empleados.		0	No se dispone de información que motive pensar, que no se permite el dercho a la libertad	
7.8 Cuenta con mecanismos que impiden el trabajo infantil o trabajo forzado en las operaciones de la empresa		5	Contratos de pasantes y en caso de menor de edad contrato de adolescente	
7.9 Cuenta con mecanismos para evitar la discriminación en cualquiera de sus formas (género, raza, religión, etc).		4	Auditoría Interna Procesos de Selección	
7.10 Cuenta con mecanismos para evitar el desplazamiento o complicitad en desplazar personal de sus propias tierras.		2	Cambios de domicilio del personal.	
7.11 Existen programas de formación en el respeto a los derechos humanos para el personal de seguridad, brindando directrices de actuación en concordancia.		0	El servicio de seguridad es privado (Ameri Priv)	
7.12 Se realizan procesos de evaluación que determinen si se están respetando los derechos humanos de los trabajadores.		5	Evaluación psicosocial	
VALORACION PROMEDIO DESEMPEÑO SOCIAL DD.HH		3.1		

DESEMPEÑO SOCIAL COMUNIDAD				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
8.1 Realiza acciones que fomentan la generación de relaciones constructivas con las comunidades de área de influencia o comunidades con algún tipo de vinculación,		3	Donaciones a centros educativo y con discapacidad	Pero no se evalúa el impacto, se realiza a modo de filantropía.
8.2 Realiza acciones que fomentan las relaciones colaborativas y transparentes con los gobiernos locales, regionales o nacionales		4	Certificaciones de BPM - BPA	
8.3 Cuenta con mecanismos para promover el acceso a educación, servicios sociales e infraestructura a las comunidades de área de influencia o con algún tipo de relación		1		
8.4 Existen políticas de apoyo a las comunidades de área de influencia o con algún tipo de relación, en actividades de promoción y prevención de salud y/o acceso a educación,		0		
8.5 Cuenta con mecanismos para respetar las tradiciones, cultura y tejido social de las comunidades de área de influencia o comunidades con cualquier tipo de relación		5	No tiene prioridades en este tema	
8.6 Cuenta con mecanismos para respetar y desarrollar fuentes alternativas de ingresos a las comunidades de área de influencia		3	Aplica a ciertos lugares	
8.7 Se busca identificar las necesidades, priorizar y asignar recursos para la realización de proyectos sociales en acuerdo con la comunidad		0	No hay evidencia	
8.8 Se establecen proyectos de inversión que promuevan las tradiciones, cultura y valores sociales de las comunidades		0	La actividad económica de la empresa no tiene relación.	
DESEMPEÑO SOCIAL COMUNIDAD		2.0		
DESEMPEÑO SOCIAL ANTICORRUPCIÓN				
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
9.1 Cuenta con políticas para evitar el soborno y la corrupción en cualquiera de sus formas		1	Falta de control interno.	
9.2 Existen programas de capacitación para los empleados en procedimientos anticorrupción, directrices de operación y sanciones		4	Reglamento Interno de Trabajo	
9.3 Cuenta con canales de comunicación adecuados para identificar y corregir riesgos y situaciones de corrupción		4		
9.4 Se ejecutan acciones para asegurar la transparencia en los trámites, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación		4	Actas de entrega de recepción, control de inventarios, informes de auditoría	
9.5 Cuenta con mecanismos para asegurar la transparencia en las contribuciones políticas y actividades de lobby	N/A	0		
9.6 Cuenta con mecanismos para realizar inversiones, alianzas y asociaciones con base en políticas anticorrupción	N/A	0	Medios de Verificación de la información	
9.7 Cuenta con mecanismos de selección y contratación de contratistas, proveedores o distribuidores con base en políticas anticorrupción		4		
9.8 Se establecen estrategias para evitar prácticas monopolísticas y desleales con la competencia (carteles, dumping etc)		2		
9.9 Se ejecutan acciones para proteger y respetar los derechos de propiedad intelectual y/o física		6	Patentes y certificaciones por ejemplo Lohmann	
PROMEDIO DESEMPEÑO SOCIAL ANTICORRUPCIÓN		4.0		

DESEMPEÑO SOCIAL PRODUCTOS Y SERVICIOS			
ASPECTO A EVALUAR	N/A	ESCALA 0-6	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
			OBSERVACIONES
10.1 Existen mecanismos que garanticen la oferta de productos seguros para la salud de los clientes, usuarios y /o consumidores		6	Análisis de los laboratorios
10.2 Existen procedimientos de retiro de productos del mercado que pueden generar daño o peligro para la salud de clientes, consumidores y/o usuarios		3	Análisis de laboratorio
10.3 Se llevan a cabo procesos para evaluación de riesgos de los productos, garantizando la seguridad en el diseño y componentes utilizados, libre de materiales		3	Producto con material biodegradable; resultados de laboratorios
10.4 Se cuenta con procesos de comunicación de cualquier riesgo asociado a la utilización, manipulación de los productos y/o servicios ofrecidos para los clientes,		3	Servicio de atención al cliente
10.5 Cuenta con mecanismos para el manejo y difusión de información completa, precisa y comprensible respecto a los sellos, etiquetas y comunicación de las		5	Etiquetas y fichas de seguridad
10.6 Cuenta con mecanismos para asegurar la veracidad, transparencia de las actividades de mercadeo, la publicidad y las comunicaciones en cuanto a: precios,		5	Emails y catálogo
10.7 Cuenta con mecanismos para asegurar la trasmisión de valores constructivos para la sociedad en las comunicaciones y las acciones de mercadeo, promover campañas		4	
10.8 Se toman acciones para asegurar la promesa de venta, la adecuada respuesta a las quejas y reclamos y el servicio postventa para los clientes, usuarios y/o		5	Visita de los doctores
10.9 Cuenta con mecanismos para identificar, medir la satisfacción de los clientes usuario y/o consumidores y corregir fallas		5	Mediante indicadores
10.10 Existen procesos para asegurar que los contratos sean claros, legibles y comprensibles, incluyendo información pertinente y suficiente		5	Contratos a los proveedores
10.11 Cuenta con mecanismos para garantizar el respeto a la privacidad de la información confidencial de los clientes, usuarios, y/o consumidores		5	Políticas de confidencialidad
10.12 Se han desarrollado estrategias para asegurar el acceso permanente a los servicios esenciales con calidad, equidad y rápida respuesta a fallas		5	Políticas de calidad
10.13 Se ejecutan acciones para capacitar a los consumidores sobre el uso, medidas de seguridad, peligros e impactos de los productos y/o servicios ofrecidos		4	Manuales de bioseguridad
10.14 Se cuenta con mecanismos para incluir en el diseño, materiales y suministros de los productos y/o servicios criterios que permitan el reciclaje, la reutilización, la		4	Programas de optimización de recursos de Calidad
10.15 Existen acciones para informar y educar a los consumidores sobre el impacto de su consumo y las medidas para reducirlo		2	
PROMEDIO PRODUCTOS Y SERVICIOS		4.3	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 / 03 / 2020

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES	
Nombres – Apellidos: GELENA FAYSULLY DERAZO SANCHEZ SAÚL DANILO CHACHA PALTÁN	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS	
f. Analista de Biblioteca responsable:	