

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

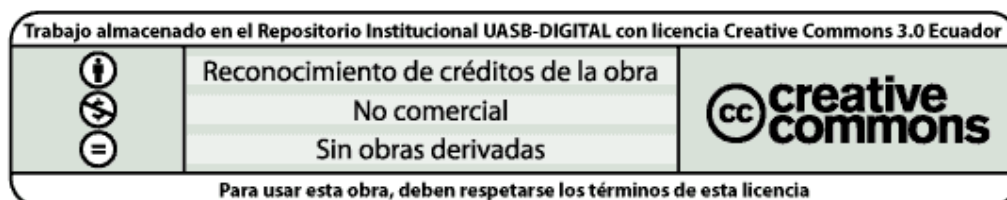
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“La Responsabilidad Social en el Plan Estratégico de las empresas Caso: Camari”

María del Carmen Bedoya

2013



Yo, María del Carmen Bedoya Jarrin, autora de la tesis intitulada “La Responsabilidad Social en el plan estratégico de las empresas Caso: Camari” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, julio 2013

.....

Ing. María del Carmen Bedoya

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Tema:

“La Responsabilidad Social en el Plan Estratégico de las empresas Caso: Camari”

Autora: María del Carmen Bedoya

Tutor: Ing. Antonio Troya

Quito, 2013

RESUMEN

El propósito de esta investigación es determinar en qué medida, mediante la propuesta de un modelo de gestión, la responsabilidad social debe ser parte del plan estratégico de las empresas, el estudio de caso se realiza en Camari una empresa creada por el Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP), Camari es una empresa social establecida en 1981, con 32 años en el mercado, desarrolla prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo que es necesario determinar si esta gestión está definida y alineada con la estrategia empresarial.

Para lo cual se ha preparado los siguientes capítulos: en el capítulo I se realiza una revisión teórica de las principales teorías de responsabilidad social, resultados de una investigación realizada sobre el tema en Ecuador y algunos modelos de RSE que se conoce; en el capítulo II se describe a Camari sus antecedentes y actividades, así como las prácticas de responsabilidad social desarrolladas actualmente por esta empresa; en el capítulo III se realiza una descripción y análisis de la planificación estratégica de Camari, a través del análisis de las herramientas de gestión como: Cadena de Valor y Diamante de Porter; en el capítulo IV se propone el modelo de gestión de RSE para Camari basado en la metodología de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación. El plan de tesis aprobado no establece un diseño específico de estrategia de RSE, no obstante evalúa la introducción de los principios de RSE en la estrategia general de la empresa. El Cuadro de Mando Integral contiene los elementos de control y cumplimiento de la inserción estratégica de la RSE en el caso de Camari.

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios, porque su voluntad, bondad e infinito amor me acompañan siempre y me han permitido culminar esta meta, agradezco a mi familia: a mis padres y hermanos por su apoyo y preocupación, a mis sobrinos: Esther e Isaí por sus ocurrencias, dulzura y alegría; a mis amigos Anita, Ely y Jorgito por su ayuda incondicional.

AGRADECIMIENTO

Un infinito agradecimiento a mi tutor el Ing. Antonio Troya por su ayuda desinteresada, conocimientos y paciencia quien guió la realización de este hermoso y apasionante trabajo, al Ing. Luis Hinojosa subdirector del Grupo Social FEPP por su autorización para realizar el estudio de caso en Camari, gracias por su amabilidad, generosidad y espíritu de servicio, gracias a todo el personal de Camari por el maravilloso trabajo que realizan en especial a Mónica Freire quien me facilitó la información necesaria para el desarrollo de la investigación, gracias a todos Uds. porque hicieron posible la culminación de esta meta, obtener mi título de maestría por medio de la realización de este bello trabajo.

Gracias a la Universidad Andina Simón Bolívar, a todo su personal docente que brindaron todos sus conocimientos para mi formación personal y profesional y en general a todo el equipo de trabajo de esta prestigiosa Universidad quienes con su excelencia supieron guiarme para la consecución de esta meta.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Introducción.....	11

CAPITULO I

1.1. Responsabilidad Social Empresarial: Definición.....	16
1.1.1. Definición Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil).....	17
1.1.2. Definición Forum Empresa Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas.....	18
1.1.3. Definición Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (México).....	19
1.1.4. Definición ISO 26000:2010.....	20
1.2. Contexto Histórico: Evolución de la RSE.....	21
1.2.1. Teorías Instrumentales.....	22
1.2.2. Teorías Políticas.....	22
1.2.3. Teorías Integradoras.....	22
1.2.4. Teorías Éticas.....	22
1.2.5. Responsabilidad Social Empresarial en Europa.....	22
1.2.6. Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y El Caribe.....	25
1.3. Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador.....	29
1.3.1. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES).....	30
1.3.2. Perfil de empresas que desarrollan prácticas de RSE en Ecuador (Estudio Fundación Esquel.....	33
1.4. Modelos de Responsabilidad Social.....	35
1.4.1. Social Accountability SA 8000.....	36
1.4.2. El Pacto Global.....	38
1.4.3. Norma ISO 26000.....	40
1.4.3.1. Materia Fundamental: Gobernanza de la organización..	41
1.4.3.2. Materia Fundamental: Derechos Humanos.....	42
1.4.3.3. Materia Fundamental: Prácticas Laborales.....	42
1.4.3.4. Materia Fundamental: El medio ambiente.....	43
1.4.3.5. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación.....	44
1.4.3.6. Materia Fundamental: Asuntos de consumidores.....	44
1.4.3.7. Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	44
1.4.3.8. Asuntos de cada materia fundamental.....	46
1.4.4. Comparación Pacto Global, ISO 26000 y SA 8000.....	46

CAPITULO II

2.1. Camari: Antecedentes.....	53
2.1.1. Valores del GSFPEP (Grupo Social FEPP).....	56
2.1.2. Misión del GSFPEP (Grupo Social FEPP).....	56
2.1.3. Visión del GSFPEP (Grupo Social FEPP).....	57
2.2. Descripción y actividades de Camari.....	58
2.2.1. Misión Camari.....	61
2.2.2. Visión Camari.....	61

2.2.3. Descripción de las prácticas de RSE desarrolladas actualmente	62
2.2.3.1. Materia Fundamental: Gobernanza de la Organización.....	62
2.2.3.2. Materia Fundamental: Derechos Humanos	63
2.2.3.3. Materia Fundamental: Prácticas Laborales	65
2.2.3.4. Materia Fundamental: El medio ambiente	66
2.2.3.5. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación.....	66
2.2.3.6. Materia Fundamental: Asuntos de Consumidores.....	66
2.2.3.7. Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	67
2.2.4. Motivaciones de la empresa para adoptar prácticas de RSE.....	67
2.2.5. Operacionalización de las prácticas de RSE	68
2.2.6. Valor creado para el negocio: beneficios de la RSE desde la perspectiva de la empresa	71
2.2.6.1. Valor económico.....	72
2.2.7. Valor creado para la sociedad	72
2.2.7.1. Valor Social	72
2.2.7.2. Valor Ambiental	73
2.2.8. Determinación de Stakeholders.....	73

CAPÍTULO III

3.1. Descripción y análisis de la planificación estratégica de Camari.....	77
3.2. Relación entre planificación estratégica y RSE	79
3.2.1. Análisis de la cadena de valor: Vínculos de adentro hacia Fuera	81
3.2.2. Análisis del Diamante de Porter: Vínculos de afuera hacia dentro	81
3.2.3. Alineación de las iniciativas de RSE	82
3.2.3.1. Etapa I: Priorización de Stakeholders y sus demandas..	84
3.2.3.2. Etapa II: Impacto de los Procesos del Negocio	86
3.2.3.2.1. Infraestructura.....	87
3.2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	88
3.2.3.2.3. Desarrollo de Tecnología	89
3.2.3.2.4. Aprovisionamiento	89
3.2.3.2.5. Logística Interior	89
3.2.3.2.6. Operaciones	90
3.2.3.2.7. Logística de Salida	90
3.2.3.2.8. Marketing y Ventas	90
3.2.3.2.9. Servicio de Post-venta.....	90
3.2.3.3. Etapa III: Factores del Contexto Competitivo	91
3.2.3.3.1. Condiciones de los factores de producción	93
3.2.3.3.2. Condiciones de la demanda.....	96
3.2.3.3.3. Características de Industria relacionada y de apoyo ...	96
3.2.3.3.4. Contexto de Estrategia y Rivalidad	97

CAPÍTULO IV

4.1. Propuesta del modelo de RSE para CAMARI	101
4.1.1. Perspectiva Financiera.....	104
4.1.2. Perspectiva del Cliente	106
4.1.3. Perspectiva Interna	107
4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje	108

4.2. Construcción del Cuadro de Mando Integral	109
4.3. Cuadro de Mando Sostenible o Sustainability Scorecard	110
4.4. Cuadro de Mando de Sostenible CAMARI	110
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	123
Bibliografía	125

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1: Organizaciones representativas de RSE en América Latina .	27
CUADRO No. 2: Organizaciones de RSE en Ecuador.....	30
CUADRO No. 3: ISO 26000 Materias Fundamentales y Asuntos.....	47
CUADRO No. 4: Estudio Comparativo: Pacto Global, ISO 26000 y SA 8000 ..	48
CUADRO No. 5: Proyectos de Cambio Planificación Estratégica GSFPEP	58
CUADRO No. 6: Ejes Transversales Planificación Estratégica GSFPEP	59
CUADRO No. 7: Información Camari	60
CUADRO No. 8: OB y OSG apoyadas por el GSFPEP	64
CUADRO No. 9: ¿Qué tipo de valor está creando la empresa?	71
CUADRO No. 10: Comercialización de Camari	72
CUADRO No. 11: Materias Fundamentales y Asuntos ISO 26000 Camari.....	74
CUADRO No. 12: Objetivos Estratégicos Camari 2012	78
CUADRO No. 13: Estrategias de Producción, Transformación y Comercialización 2011-2015 GSFPEP	78
CUADRO No. 14: Articulación de diversas herramientas de gestión para la alineación de iniciativas de RSE	84
CUADRO No. 15: Priorización de Stakeholders Camari	85
CUADRO No. 16: Número de Trabajadores por Ciudad.....	89
CUADRO No. 17: Cuadro de Mando Sostenible Camari	115

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.1: Principales categorías e instrumentos para gestionar la Responsabilidad Corporativa.....	36
GRÁFICO No. 2: Priorización de los Grupos y sus Demandas	86
GRÁFICO No. 3: Impacto de los Procesos del Negocio	88
GRAFICO No 4: Factores del Contexto Competitivo	94
GRAFICO No.5: Estructura del Cuadro de Mando Integral	105
GRÁFICO No.6: Indicadores Centrales de la Perspectiva del Cliente.....	106
GRAFICO No.7: Modelo de la Cadena Genérica de Valor	108
GRAFICO No.8: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	109
GRAFICO No.9: El Cuadro de Mando Sostenible o Sustainability Scorecard y el alineamiento estratégico de la RSE	111
GRAFICO No.10: Mapa Causa-Efecto de CAMARI: Factores Críticos de Éxito y Objetivos Estratégicos	114

LISTADO DE ANEXOS:

Anexo No. 1: Teorías de RSE y sus enfoques.

- Anexo No. 2: Condicionantes de las prácticas responsables en Europa y América Latina.
- Anexo No. 3: Instituto Ethos.
- Anexo No. 4: Empresas de América Latina y El Caribe adheridas al Pacto Mundial a 2010.
- Anexo No. 5: Perfil de las empresas estudiadas (Estudio Fundación Esquel)
- Anexo No. 6: Modelos de Responsabilidad Social (Estudio Fundación Esquel)
- Anexo No. 7: Inversión Social, Beneficiarios e Impacto (Estudio Fundación Esquel)
- Anexo No. 8: Organigrama estructural y funcional del Grupo Social FEPP
- Anexo No. 9: Empresas Institucionales de GSFEP
- Anexo No. 10: Evolución de Camari.
- Anexo No. 11: Organigrama Estructural de Camari
- Anexo No. 12: Informe de auditoría externa del Grupo Social Fepp al 31 de diciembre 2012
- Anexo No. 13: Mapa de Procesos Camari
- Anexo No. 14: Beneficios de la Responsabilidad Social de la Empresa
- Anexo No. 15: Formato Mapeo Grupos de Interés
- Anexo No. 16: Formato Mapeo de Análisis Interno
- Anexo No. 17: Formato Mapeo de Factores del Contexto
- Anexo No. 18: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Anexo No. 19: Preguntas pertenecientes a los elementos de CMI (Rampersad, 2003)

Introducción

En el mundo económico contemporáneo, la globalización ha incrementado la competitividad entre las empresas. Al mismo tiempo, se hace notorio que los temas sociales no son ajenos a la gestión empresarial, ya que en un entorno con crisis económicas, sociales y medioambientales las empresas no podrían mantenerse, desarrollarse y menos aún sobrevivir.

Esta transformación de una visión empresarial puramente lucrativa hacia una visión de colaboración en la construcción de una sociedad mejor ha tenido como motivación la preocupación de los empresarios de minimizar los impactos de las actividades empresariales y de aportar en el desarrollo de la comunidad donde se encuentran sus compañías, originándose una participación voluntaria. En este sentido se acoge lo expresado por Martha de la Cuesta González.

“La responsabilidad social corporativa está despertando en los últimos años un enorme interés por parte del sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos. Desde finales de los noventa han ido apareciendo en el panorama internacional diferentes iniciativas, códigos, normas encaminados a promover un comportamiento de las empresas más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y el medioambiente”¹

A la responsabilidad social empresarial se la debe entender no como una práctica de filantropía, que lo que proporciona es una solución temporal a un problema, sino como una inversión a futuro en la cual las buenas prácticas empresariales contribuirán al crecimiento económico con desarrollo social, respetando los valores y derechos de las personas y elevando su calidad de

¹ Martha de la Cuesta González, “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, No. 2813 (del 2 de agosto al 05 de septiembre 2004): 45

vida. Así lo ha expresado en la siguiente cita, la Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador.

“Este nuevo entendimiento de la responsabilidad del ciudadano corporativo, rompe un paradigma de una práctica tradicional de responsabilidad social empresarial, basada en la filantropía y la caridad, que si bien es cierto ha ayudado a alivianar condiciones puntuales de pobreza, en muy poco ha contribuido a solucionar los problemas de sostenibilidad social, económica y ambiental en el mundo”²

Las empresas, al asumir un rol más proactivo y dinámico con la comunidad, han comprendido que la responsabilidad va más allá de lo que la ley exige y que el desarrollar un verdadero compromiso con la comunidad implica actuar en forma socialmente responsable, tanto en su línea de negocio como con la sociedad en general.

Es importante mencionar, que uno de los aspectos en los que influye el desarrollo de prácticas de RSE es en la competitividad ya que la evolución desde la realización de actividades filantrópicas hacia una visión estratégica considera que la RSE debe estar alineada con la estrategia central de la empresa.

La presente investigación realizará el estudio de caso en CAMARI, una empresa creada por el Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP) “[...] es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro y ecuménica, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana”³

² Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador, “Responsabilidad Social Empresarial”, *Sociedad Civil en Responsabilidad Social*, Boletín informativo No. 1 (2010): 16.

³ Grupo Social Fepp, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Quiénes somos y qué hacemos* (Quito: Editorial GSFEP, 2010) 3.

Camari es una empresa comercializadora de productos agrícolas como: maíz, quinua, soya, granos, café; entre otros, productos terminados como: mermeladas, panela, infusión de té y hierbas, pulpas de frutas, frutos deshidratados, cereales y productos artesanales elaborados en varios materiales como: tagua, cerámica fibras naturales, papel reciclado, lana, mazapán y balsa; ésta organización tiene una visión clara en relación a que su gestión debe obtener resultados tanto en su labor empresarial como en su objetivo social.

Camari es una empresa social que desarrolla prácticas de RSE por lo que es necesario determinar si ésta gestión está definida y alineada con la estrategia empresarial ya que la evidencia y aportes teóricos desarrollados hasta la actualidad nos dice que:

“La experiencia de empresas destacadas por sus prácticas de RSE y los estudios de casos analizados en este libro sugieren que las empresas con estrategias de RSE que tienen un foco claramente definido, documentado y alineado con la estrategia empresarial, comúnmente logran una mayor creación paralela de valor social, ambiental y económico, en comparación con aquellas que tienen una estrategia de RSE difusa, no documentada y no relacionada con la razón de ser del negocio”⁴

Con respecto al mismo tema, Fundación Esquel de acuerdo a una investigación realizada en Ecuador en el año 2000, sobre modelos empresariales de responsabilidad social, concluyó que las empresas con prácticas de RSE “[...] que combinan una sólida concepción filosófica de responsabilidad social

⁴ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe* (Washington: Editores Juliano Flores, Enrique Ogliastri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry, 2007), 230.

empresarial y un sentido de beneficio o utilidad de la inversión social desde una perspectiva empresarial, tienen una intervención exitosa; cuando se presenta una sola, la intervención es limitada incluso defectuosa⁵.

Aquí radica la importancia de desarrollar una investigación de este tipo ya que existen varias iniciativas que se han desarrollado en el sector empresarial, sin embargo como ya se ha mencionado la supervivencia y éxito de las mismas depende de su relación con la estrategia central de la empresa, convirtiéndose en un factor diferenciador que influye directamente en la competitividad de las empresas.

Conociendo los antecedentes de lo que se conoce como RSE y de la importancia de la articulación de estas prácticas en la estrategia empresarial. El desarrollo de esta investigación pretende establecer la conexión entre la RSE y la gestión empresarial, para ello el estudio de caso se realiza en CAMARI.

La presente investigación planteó la siguiente pregunta central: ¿En qué medida la RSE debe ser parte del plan estratégico de las empresas? Caso: CAMARI.

El objetivo general de este trabajo es: Determinar en qué medida, mediante la propuesta de un modelo de gestión, la responsabilidad social debe ser parte del plan estratégico de las empresas Caso: CAMARI; para lo cual fue necesario plantear los siguiente objetivos específicos.

- ✓ Analizar el programa de Responsabilidad Social Empresarial que se desarrolla actualmente en CAMARI y proponer un modelo de gestión de RSE.

⁵ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social: La Experiencia Ecuatoriana a partir de Seis Estudios de Caso* (Quito: Editorial Fundación Esquel, 2000) 57.

- ✓ Analizar la planificación estratégica de CAMARI vinculando a este modelo de gestión de RSE.
- ✓ Analizar la cadena de valor de CAMARI vinculando a esta el modelo de gestión de RSE.

La hipótesis planteada para el presente trabajo es: El análisis y diagnóstico de la RSE determinará la necesidad de establecer un modelo de gestión para CAMARI donde la RSE se incorpore al plan estratégico de la empresa.

El diseño general de la investigación consistió en la ubicación de todos los datos necesarios para la investigación, tanto para la base teórica como para el estudio de caso y entrevista, luego de lo cual se establecieron las implicaciones que la pregunta de investigación y la hipótesis exigían de los datos generados en la base teórica, entrevista y caso, para finalmente establecer la respuesta a la pregunta de investigación y confirmación de la hipótesis planteada, siempre con la orientación del método hipotético deductivo. Las técnicas de recolección de datos fueron: análisis documental mediante la revisión de los documentos institucionales proporcionados por el GSFEP y Camari mencionados en el contenido del presente trabajo. Y la entrevista que se realizó fue no estructurada e individual dirigida sobre la base de los temas a tratarse: ISO 26000: Materias fundamentales y asuntos y así como de los tres mapeos realizados: grupos de interés, análisis interno y factores del contexto, la información recogida fue sistematizada en los capítulos II, III y IV.

CAPITULO I

Este capítulo tiene por objetivo dar a conocer definiciones de responsabilidad social (RS) provenientes de distintos enfoques, y dar a conocer la que se ha escogido para el desarrollo de esta investigación; el contexto histórico que contiene las principales teorías de RSE, temática que permite conocer su evolución.

Se realiza una breve descripción de las prácticas de RS en Europa, América Latina y El Caribe y se hace un especial énfasis en la RS desarrollada en Ecuador donde se presenta los resultados de una investigación realizada en esta área.

Se hace referencia también a los principales modelos de RS, sus características principales y se define el modelo que utilizará esta investigación, la ISO 26000:2010.

1.1. Responsabilidad Social Empresarial: Definición

Existen varias definiciones de RSE, éstas iniciativas de buenas prácticas empresariales se desarrollan en diferentes contextos: político, medioambiental, económico y social; por lo que es importante indicar que no existe una sola definición, cada una tiene sus características e implicaciones.

Con respecto a este tema el BID señala:

“Hay que destacar que esas prácticas también varían de país a país y de cultura a cultura y tienen un papel diferente en cada contexto. En particular; deben situarse en el contexto de las políticas públicas y del desarrollo institucional del país. Así las prácticas deben adaptarse al medio en el que se opera y la definición de lo que es responsabilidad de la empresa varía en cada contexto. Prácticas que pueden ser consideradas innecesarias o hasta

filantrópicas en un país desarrollado pueden ser básicas en países en vías de desarrollo”⁶

A continuación se presenta algunas definiciones de RSE provenientes de organizaciones promotoras de RSE que pertenecen a distintos países; considerando que: “la creciente participación en ese ámbito de las organizaciones de la sociedad civil ha ido conformando, bajo el manto de la responsabilidad social empresarial, una nueva cultura que está germinando y floreciendo en diversos países y sectores de diferentes formas”⁷.

1.1.1. Definición Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil):

El Instituto Ethos se ha convertido en una vanguardia político- cultural de la responsabilidad social empresarial. Comenzó sus actividades en 1998 con 11 empresas y en 2005 estaban afiliadas 1006 empresas que representan el 30% del producto interno bruto de Brasil (M. Mejía y B. Newman, Responsabilidad Social Total, 38).

En la definición que se presenta a continuación se puede observar la relación de la RS con principios éticos y de respeto con todas las partes con las que interacciona la organización.

“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y

⁶ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE*, 1.

⁷ Marta Mejía y Bruno Newman, *Responsabilidad Social Total: Comunicación estratégica para la Sustentabilidad*, (México DF: Editorial Fondo Cultura Económica, 2011), 36.

culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”⁸

Ethos no desarrolla grandes proyectos, impulsa la nueva cultura empresarial mediante el cultivo de una red de personalidades en los medios y en la academia que ayudan a promover la agenda de la responsabilidad social empresarial [...] (M. Mejía y B. Newman, Responsabilidad Social Total, 38).

1.1.2. Definición Forum Empresa Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas:

Forum Empresa es considerada una de las organizaciones representativas en materia de RSE en América Latina, según un estudio realizado por Fundación Avina en el año 2011, ver el cuadro No. 1 página 27.

La definición de esta organización hace énfasis en la importancia de que las prácticas de responsabilidad social estén relacionadas con el negocio y formen parte de sus operaciones.

“Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”⁹.

⁸ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), *Publicación: Algunas definiciones de RSE*, (actualizado el 11-10-2006 [citado el 13 de julio de 2013] IARSE): 5 disponible en http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?p=3&filtrar=1&id_cat=2

⁹ IARSE, *Publicación: Algunas definiciones de RSE*, 5.

1.1.3. Definición Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (México):

Las grandes empresas mexicanas han ido emigrando de la visión meramente filantrópica y asistencialista hacia la estrategia de negocios orientada a la responsabilidad social; y el Cemefi ha sido un activo promotor del cambio (M. Mejía y B. Newman, Responsabilidad Social Total, 39).

Esta organización se ha planteado una definición que indica que la empresa tiene que cumplir sus objetivos empresariales pero no a costa de sus trabajadores, comunidad, clientes o naturaleza es decir promueve una actuación ética en todas sus dimensiones, como se expresa a continuación:

“La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”¹⁰

De acuerdo con Jorge Villalobos Grzybicz, presidente ejecutivo de Cemefi [...] una vez que se han comprendido que las medidas anticorrupción, el respeto de los derechos humanos y la preservación del medio ambiente no sólo son principios sino prácticas que dan una ventaja competitiva y permiten ganar-ganar, más empresas se han acercado a Cemefi (M. Mejía y B. Newman, Responsabilidad Social Total, 40).

¹⁰ IARSE, *Publicación: Algunas definiciones de RSE*, 9.

1.1.4. Definición ISO 26000:2010

La ISO 26000 es una norma internacional que busca hacer tomar conciencia a las organizaciones de los impactos que generan sus actividades tanto a nivel interno de la organización: trabajadores, proveedores, clientes como a nivel externo: sociedad y medio ambiente; a la vez que promueve que las organizaciones mantengan un comportamiento ético. Tiene una estructura amplia y “en su elaboración se utilizó un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales y regionales involucrados en diversos aspectos de la RSE”¹¹

La definición de esta norma articula diferentes elementos sobre los cuales se desarrolla la teoría de responsabilidad social que son: promoción de una conducta ética y transparente, desarrollo sostenible, partes interesadas, e integración en toda la organización de los principios de RS; como se señala a continuación:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente 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 la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

¹¹ Yolanda Sánchez-Urán Azaña y María Amparo Grau Ruiz, *Responsabilidad Social de las Organizaciones*, (Madrid: Editorial Grupo 5, 2013), 54.

Nota 1: Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.

Nota 2: Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia¹².

Considerando las definiciones descritas, la que se ha escogido para el desarrollo de esta investigación es la que sostiene la ISO 26000 porque se ha considerado que se conecta con la sistematización de la gestión empresarial.

1.2. Contexto Histórico: Evolución de la RSE

Los inicios del concepto de responsabilidad social empresarial de acuerdo a los antecedentes y a las múltiples teorías que se han creado, indica que en 1970 surgió este tema, en respuesta al cuestionamiento sobre las consecuencias sociales frente a las actividades de las empresas.

Sin embargo la RSE inicia como actividades de filantropía que de alguna manera trataban de mitigar los problemas sociales, brindando soluciones temporales. A partir de los años 80 se produce una transformación de esta perspectiva como se señala a continuación:

“Tradicionalmente la RSE ha sido relacionada con actividades filantrópicas. No obstante, el cambio de este enfoque parece haberse dado principalmente a finales de los años ochenta, cuando la orientación de carácter filantrópico y de cumplimiento legal se extendió a una visión de la RSE mucho más estratégica y relacionada con la competitividad”¹³

Garriga y Melé han agrupado a las diferentes teorías de RSE en cuatro grupos: teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

¹² ISO (Organización Internacional de Normalización), *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada* (Ginebra: Primera edición, 2010) 4.

¹³ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE*, 15.

1.2.1. Teorías Instrumentales: Son aquellas que conciben que el único fin de las empresas es generar réditos económicos y que cualquier acción social que realicen debe estar orientada a la creación de riqueza.

1.2.2. Teorías Políticas: Sostienen que la empresa al ejercer su actividad económica adquiere poder en la sociedad, en la medida que va creciendo y que este poder debe tener una actuación responsable en el escenario político.

1.2.3. Teorías Integradoras: Hacen referencia a que la empresa debe identificar y dar respuesta a las demandas sociales, logrando así mayor aceptación y reconocimiento.

1.2.4. Teorías Éticas: Define a la empresa como uno de los principales actores del desarrollo sostenible y del bienestar común a través del cumplimiento de principios éticos con la sociedad, basándose en que se debe y que no se debe hacer con el fin de construir una sociedad mejor.

En el Anexo No. 1 se presenta una síntesis de los cuatro grupos de teorías con sus enfoques, descripción, los principales autores que hacen referencia a cada una de ellas, así como a que año corresponden.

1.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EUROPA

Sin perjuicio de la recepción que la RSE ha tenido en los países desarrollados o las diferentes políticas nacionales emprendidas en función de su contexto social y económico, conviene advertir que la “institucionalización” de la RSE, en particular en los países de la Unión Europea, ha sido fruto de los trabajos que han llevado a cabo las más importantes organizaciones internacionales. [...] como la acciones de Organización de Naciones Unidas (ONU), Organización

Internacional de Trabajo (OIT), Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) [...] (Y. Sánchez-Urán Azaña y M. A. Grau Ruiz, Responsabilidad Social de las Organizaciones, 19)

El Libro Verde es la primera iniciativa en responsabilidad social corporativa (RSC) creada y promovida por los países que conforman la Unión Europea.

“En el Libro Verde se reconoce que la RSC tiene una esencia fundamentalmente voluntaria, puesto que es la iniciativa de las propias compañías las que les lleva a introducir consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades empresariales”¹⁴.

La RSE en el Libro Verde es presentada desde dos contextos el interno y externo a la empresa, y en cada uno de ellos trata diferentes puntos como se menciona a continuación:

Con respecto a la dimensión interna:

- 1) Gestión de Recursos Humanos.
- 2) Salud y Seguridad en el lugar de trabajo.
- 3) Adaptación al cambio.
- 4) Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Con respecto a la dimensión externa:

- 1) Comunidades Locales
- 2) Socios comerciales, proveedores y consumidores.
- 3) Derechos Humanos

¹⁴ Roberto Fernández Gago, *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa* (Madrid: Thomson Editores, 2005) 55.

4) Problemas ecológicos mundiales

Una vez analizados estos aspectos, el Libro Verde trata temas concretos los que se indican a continuación:

- 1) Gestión integrada de la responsabilidad social.
- 2) Informes y auditorías sobre la responsabilidad social.
- 3) Calidad en el trabajo.
- 4) Etiquetas sociales y ecológicas.
- 5) Inversión socialmente responsable.

En Europa la responsabilidad social es más desarrollada con respecto a Latinoamérica, debido a las condiciones económicas, políticas y en general condiciones de desarrollo como: salud y educación que crean una realidad con características distintas en comparación de las empresas que se desarrollan en Latinoamérica, al respecto el BID señala:

“En Europa, las empresas, la sociedad civil y el Estado pueden cumplir con sus responsabilidades más fácilmente, mientras que en América Latina el sector privado tiene que hacerse cargo de algunos asuntos que quizá no le corresponde asumir pero que no puede evitar para poder tener un entorno favorable (formación, educación, sanidad, acceso a servicios básicos)”¹⁵.

La publicación “La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina” del año 2011 presenta un contraste de las condiciones que existen en Europa y América Latina para desarrollar prácticas de responsabilidad social, el detalle se encuentra en el Anexo No. 2

¹⁵ Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 78.

1.2.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

De acuerdo a una investigación realizada por Fundación Avina una organización dedicada a promover la RSE presente en 13 países de América Latina, los inicios de la RSE en éste continente inician como actividades de filantropía impulsadas desde las instituciones religiosas traducidas en obras de caridad; las mismas que eran realizadas por empresas familiares a través de donaciones y que eran motivadas por valores religiosos, éticos y morales; los fondos provenían del patrimonio de los empresarios. Generalmente los donativos eran destinados a instituciones de beneficencia, hospitales públicos y actividades deportivas o artísticas.

De esta manera, “desde comienzo del siglo XX esta relación empresa-comunidad se desarrolló acorde a un contexto local caracterizado por la presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes)”¹⁶

Como se manifiesta las prácticas de RSE nacen con acciones de filantropía, por lo que es importante aclarar en qué se diferencian estas dos:

“En resumen la diferencia entre filantropía y RSE gira en torno a dos puntos principales. El primero referido a la incorporación de las iniciativas sociales y ambientales dentro de la estrategia, y el segundo relacionado a la creación simultánea de distintos tipos de valor. Mientras que las actividades filantrópicas se ubican al margen del negocio, las prácticas de RSE forman parte de la

¹⁶ Fundación Avina, *Publicación: En busca de la sostenibilidad, El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación Avina* (2011 [citado el 15 de abril 2013] Fundación Avina y Mercedes Korin): 19 disponible en <http://www.aavinarse.org/10-años-en-america-latina/>

estrategia y por tanto están integradas a la estructura organizacional formal de la empresa. Por otro lado, si bien las actividades filantrópicas pueden crear valor social en distintos grados, no necesariamente contribuyen a crear valor económico, mientras que las prácticas de RSE permiten la creación simultánea de valor para el negocio y valor para las sociedades”¹⁷

Con la aparición y posterior desarrollo de lo que hoy se conoce como RSE, es importante mencionar que esta disciplina ha sido analizada desde varios puntos de vista, y se ha llegado a determinar el beneficio de implementarla como un modelo de gestión y no solo como actividades con fines sociales, ésta es una de las razones que ha motivado el interés de los empresarios a crear organizaciones destinadas principalmente a: promocionar las buenas prácticas empresariales y brindar una guía que oriente la aplicación de estas iniciativas en las empresas, al respecto el BID menciona lo siguiente:

“Las organizaciones promotoras de la RSE creadas en América Latina en los últimos 20 años en su mayoría fueron fundadas por grupos de empresarios con valores comunes. Todas estas organizaciones buscan contribuir al progreso de sus países estimulando un rol más protagónico del sector privado en el desarrollo sostenible; promoviendo además la cooperación y la formación de alianzas entre las empresas y los distintos grupos de interés con la finalidad de contribuir a la construcción de sociedades latinoamericanas más equitativas y con mejores estándares de calidad de vida”¹⁸.

A continuación en el cuadro No. 1 se indica las organizaciones de RSE en América Latina más representativas de acuerdo a la investigación realizada por Fundación Avina.

¹⁷ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE*, 16.

¹⁸ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE*, 19.

CUADRO No. 1: Organizaciones representativas de RSE en América

Latina

ORGANIZACIÓN	PAÍS
Forum Empresa	Chile
Instituto Ethos	Brasil
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	México
Acción RSE	Chile
Fundación del Tucumán	Argentina
Fundemas	El Salvador
DERES	Uruguay
FundahRSE	Honduras
AED	Costa Rica
CentraRSE	Guatemala

Fuente: Fundación Avina, *En Busca de la Sostenibilidad, El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación Avina* (Buenos Aires: Fundación Avina y Mercedes Korin, 2011) 22-23.

Adaptación Propia

La organización más representativa en América Latina es el Instituto Ethos de Brasil, por lo que se presenta la siguiente información a pesar de que anteriormente ya se expusieron algunos datos importantes de ésta institución; Ethos es una organización no gubernamental fue creada en 1998, está conformado por: Consejo de Administración, Consejo Asesor, Consejo de Vigilancia, Consejo Internacional y la Junta Asesora del Plan Ethos 10 años.

Entre los trabajos más destacados se encuentran: La guía para la elaboración del reporte, el balance anual de responsabilidad social empresarial y los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial.

Su misión es: “[...] es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa”¹⁹. Con relación a los temas en los cuales enfocan acciones así como los principios en los que se

¹⁹Instituto Ethos, Acerca del Instituto, [citado el 11-03-2013] disponible en <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/>

basan para desempeñar su trabajo se puede observar con detalle en el Anexo No. 3

Adicionalmente, Fundación Avina en su publicación “En busca de la Sostenibilidad” del año 2011 en relación al desarrollo de la RSE en América Latina y El Caribe, presenta datos importantes con respecto a los países que se encuentran adheridos al Pacto Global al 2010, datos que se muestran con detalle en el Anexo No. 4. La participación de los países de América Latina y El Caribe en el Pacto Mundial o Pacto Global promovido por las Naciones Unidas de acuerdo a la información presentada al 2010, están 952 empresas adheridas pero 790 son las que se encuentran activas, es decir son las que han estado presentando anualmente su informe de Comunicación de Progreso, que es un requisito para mantenerse activos dentro del Pacto.

Los países con mayor presencia en el Pacto Mundial son: Brasil, Argentina, Colombia, República Dominicana y México con: 148, 127, 137, 87 y 63 empresas activas respectivamente, Ecuador cuenta con 10 y los países de El Caribe tienen una presencia menor en el Pacto a excepción de República Dominicana.

Adicionalmente esta publicación presenta datos importantes, con respecto a las 952 empresas adheridas:

“[...] constituye el 23% del total de empresas adheridas en el mundo. El promedio de adhesión de empresas por país en la región es inferior al promedio mundial por país. Concretamente, hay en promedio 45 empresas adheridas por país en la región frente a 54 empresas por país a nivel mundial. Pero el nivel de cumplimiento con las Comunicaciones de Progreso es alto en América Latina, en relación al promedio mundial, al analizar la relación entre las 952 empresas adheridas en la región y, de ellas, las 790 que están activas

(es decir, las que tienen al día sus Comunicaciones de Progreso) se concluye que el 83% está activo, mientras que el promedio mundial de empresas activas es del 78% [...]”²⁰

Con respecto al avance que ha tenido la RSE en la región, una de las principales causas que hay que considerar para que en relación a Europa en América Latina el desarrollo de estas iniciativas sea menor es:

“Una de las barreras más importantes que habrá que superar a fin de acelerar el desarrollo de la RSE en la región, es el escepticismo de muchos empresarios latinoamericanos sobre los beneficios para el negocio de las prácticas responsables. La idea de que este tipo de prácticas representa gastos y no una inversión que tiene sus réditos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE o a efectuar compromisos cosméticos en este campo. Este tipo de compromisos carentes de acciones concretas e iniciativas visibles en marcha, resultan engañosos y difíciles de monitorear. Con el fin de superar la barrera del escepticismo es necesario que el vínculo entre la RSE y la competitividad se haga explícito y sea completamente entendido por los empresarios de toda la región. El cumplimiento de esta condición facilitará el progreso de la RSE y como consecuencia favorecerá el desarrollo y la competitividad de los países latinoamericanos”²¹

1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ECUADOR

De acuerdo a El Mapeo de Promotores de RSE, una herramienta de investigación abierta para instituciones públicas y privadas, estudiantes, fundaciones y para toda organización o persona interesada en la RSE señala

²⁰ Fundación Avina y Mercedes Korin, *En busca de la Sostenibilidad*, 41

²¹ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE*, 21-22.

que en Ecuador las organizaciones de RSE que existen hasta la fecha de la presente investigación son cinco, dichas instituciones han sido clasificadas de acuerdo a su ámbito (tipo de organización), dominios de RSE (áreas y grupos hacia los cuales se orienta sus actividades), líneas de acción (temas de RSE que desarrollan) y documentos asociados al promotor, como se detalla en el cuadro No. 2

CUADRO No. 2: Organizaciones de RSE en Ecuador

PROMOTOR	ÁMBITOS	DOMINIOS DE RSE	LÍNEAS DE ACCIÓN	DOCUMENTOS ASOCIADOS AL PROMOTOR
Asociación Cristiana de Empresarios (ACE-UNIAPAC)	Asociaciones Empresariales	RSE General	Capacitación	
			Divulgación	
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES)	Asociaciones Empresariales	Consumidores y Clientes	Articulación	
		Medio Ambiente	Capacitación	
		Proveedores	Divulgación	
		RSE General	Estandarización	
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)	Asociaciones Empresariales	Medio Ambiente	Articulación	Guía CERES de Indicadores de RSE
		RSE General	Asesoramiento	
			Capacitación	
			Divulgación	
			Estandarización	
			Premios y Reconocimientos	
Instituto de Responsabilidad Empresarial (IRSE)	Organizaciones de la Sociedad Civil	RSE General	Asesoramiento	
			Capacitación	
			Divulgación	
Red del Pacto Global de Ecuador	Organizaciones Multilaterales	Consumidores y Clientes	Articulación	
		Gobierno Empresarial	Asesoramiento	
		Medio Ambiente	Capacitación	
		Prácticas Laborales	Divulgación	
		Proveedores	Financiamiento	
		RSE General	Investigación	

Fuente: Mapeo de Promotores de RSE, [citado el 07-03-2013] disponible en <http://www.mapeo-rse.info/promotores/results/taxonomy%3A52%2C45>

1.3.1. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES):

La asociación empresarial más representativa en el país es CERES, por lo que a continuación se presenta una breve descripción de este organismo, de igual manera sus actividades principales.

Este consorcio se define a sí mismo como:

“[...] una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y ONG´s que promueve el concepto y las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa con enfoque al negocio núcleo de la empresa, para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible. CERES es la entidad líder en gestión del conocimiento e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y cuenta con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para brindar los mejores servicios a sus miembros. Es una plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad”²².

Con respecto a su filosofía la misión de esta organización es:

“Promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador”²³.

Y con respecto a su visión:

“Ser la organización nacional referente, sin fines de lucro y con alto impacto, en el campo de la Responsabilidad Social”²⁴.

El comportamiento de los miembros de CERES está regido por su código de ética interno, así como por sus principios²⁵: equidad e impacto, transparencia y solidaridad, libertad y respeto, corresponsabilidad.

Los servicios que brinda esta organización son: asesoría y capacitación, los indicadores CERES-ETHOS, adaptados a la realidad ecuatoriana es la herramienta que destaca entre sus servicios, estos indicadores se basan en: el

²² CERES, [citado el 04 de marzo 2013] disponible en <http://www.redceres.org/>

²³ CERES, [citado el 04 de marzo 2013] disponible en <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/filosofia/>

²⁴ CERES, [citado el 04 de marzo 2013] disponible en <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/filosofia/>

²⁵ CERES, [citado el 04 de marzo 2013] disponible en <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/filosofia/>

GRI (Global Reporting Initiative), la ISO 26000, la SA 8000, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Pacto Global, dichos indicadores abarcan las siguientes áreas: Valores, Transparencia y Gobernanza, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad. Con respecto al medio ambiente, CERES cuenta con el servicio de medición de la huella de carbono y eficiencia energética a través de una alianza con Carbon Masters, una empresa inglesa de consultoría para la mitigación de carbono.

MDGScan es otro de sus servicios, es una herramienta creada por Business in Development and Sustainalytics que mide el aporte real de las empresas a los ocho objetivos del milenio²⁶ que fueron establecidos por la Organización de Naciones Unidas en el año 2000, los mismos fueron creados para erradicar la pobreza extrema, compromiso que adquirieron los países miembros de la ONU, y el plazo en el que acordaron conseguir estos objetivos vence en el año 2015.

Con respecto al Pacto Global, CERES a través de la herramienta: *United Global Compact (UNGC) Assessment Tool*, permite conocer a las empresas su situación con respecto a los diez principios del Pacto Global, además guía la elaboración del informe: Comunicación de Progreso (*Communication on Progress*), cuyo objetivo es medir y comunicar los avances en las materias del Pacto a los grupos de interés.

²⁶ 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre. 2) Lograr la enseñanza primaria universal. 3) Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer. 4) Reducir la mortalidad infantil. 5) Mejorar la salud materna. 6) Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades. 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. 8) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. [citado el 25 de julio del 2013] disponible en <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/>

En relación a publicaciones, cuentan con una revista de prensa donde publican todo tipo de noticias y temas de interés con respecto a la RSE. También brindan capacitación a miembros y público en general sobre temas relacionados a la RSE.

Adicionalmente, CERES forma parte de PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial), dicho programa fue creado con el fin de difundir conocimientos y experiencias con respecto a RS.

1.3.2. Perfil de empresas que desarrollan prácticas de RSE en Ecuador

(Estudio Fundación Esquel):

Fundación Esquel en el año 2000 realiza una investigación denominada Modelos Empresariales de Responsabilidad Social, se utilizó la metodología de estudio de caso y se seleccionaron 6 programas de RSE en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Es importante ubicar a este estudio dentro del contexto de investigaciones e iniciativas que se han realizado en el tema de RSE, por lo que es importante mencionar que la investigación realizada por Esquel fue realizada sobre la base de sus propios criterios, no considera los modelos de RS conocidos hasta la fecha de realización de esa investigación como por ejemplo la SA 8000 de la que se hablará más adelante.

Es importante mencionar también que las iniciativas como: El Libro Verde, El Pacto Global, ISO 26000; fueron publicados en años posteriores a la elaboración de éste estudio, por lo que se definen modelos de responsabilidad social propios de ésta investigación que serán explicados más adelante. Con respecto a los estudios de caso realizados los criterios de selección fueron los siguientes:

“[...] a) empresas con altos índices de responsabilidad social; b) que posean programas sociales; y c) que estos sean distintos entre sí. De esta manera, los seis casos conformaban una muestra relevante de las empresas responsables del Ecuador”²⁷.

Las empresas seleccionadas así como las fundaciones y programas que crearon para desarrollar sus prácticas de RS se puede observar en el Anexo No. 5 que presenta un perfil de las mismas. A continuación se presenta los resultados más importantes.

Este estudio identifica el tipo de programas sociales de acuerdo a como se origina el programa, si obedece a una causa o a un problema, así lo expresa la investigación:

“De los seis casos estudiados, 2 (33.3%) han seleccionado una causa no relacionada con las actividades corporativas, mientras los cuatro restantes (66.7%) han buscado resolver problemas de su quehacer. Es decir, son intervenciones orientadas, fundamentalmente, por motivaciones práctico-racionales”²⁸.

Esta investigación sobre la base de los estudios de caso realizados determina los siguientes modelos corporativos de intervención social: a) Modelo de administración, control y ejecución directa que a su vez se divide en: 1) Modelo familiar y 2) Modelo corporativo y b) Modelo de administración-control directo y ejecución indirecta que a su vez se divide en: 1) Modelo mixto o de transición 2) Modelo Orgánico, 3) Modelo multialiancista 4) Modelo diversificado-centralizado. La descripción de cada uno de los modelos se encuentra en el Anexo No. 6 así como las áreas de intervención de estos programas sociales y

²⁷ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 1.

²⁸ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 14.

los resultados logrados por éstos modelos de intervención social se pueden observar en el Anexo No. 7 que hace referencia a la inversión social, beneficiarios e impacto.

1.4. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Existen varias iniciativas institucionales que se han ido creando con el fin de que las empresas puedan gestionar la responsabilidad social, por lo que han aparecido diferentes estándares y guías relacionadas con este tema.

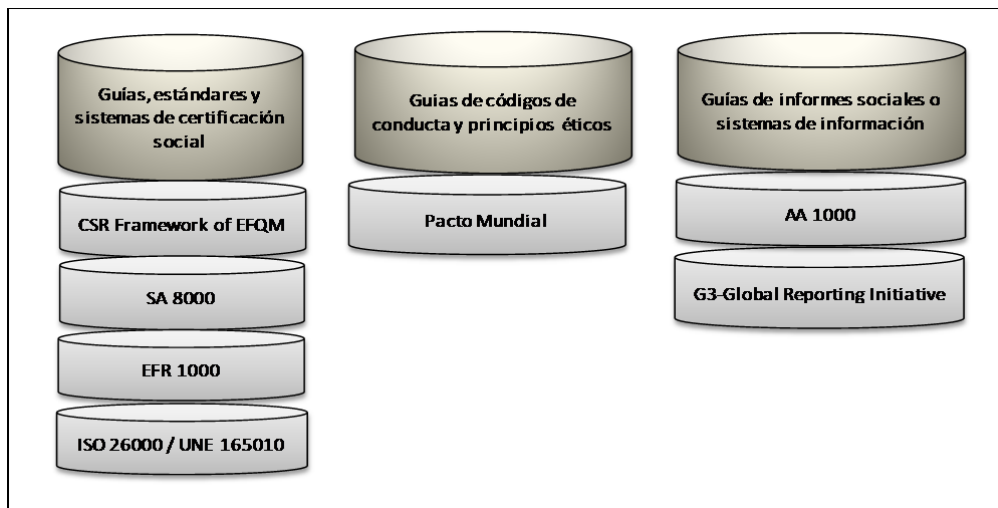
En el siglo XXI se han desarrollado varias herramientas y metodologías que han sido diseñadas con el objetivo de lograr la adhesión de las empresas al desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Por lo que actualmente se cuenta con diversos instrumentos de gestión para que las empresas dentro de sus características propias se adecuen a las necesidades relacionadas al desarrollo sostenible y la responsabilidad social. En el gráfico No. 1 se muestra una clasificación de estos estándares según su objetivo principal donde consta las iniciativas más representativas dentro de cada categoría las que se describen a continuación²⁹.

- 1) Normativas generales, tienen diferente alcance cubren varias áreas de la responsabilidad corporativa.
- 2) Normativas que aportan recomendaciones, se basan en la gestión ética de las compañías y;
- 3) Estándares con directrices para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

Como se puede observar en la categorización propuesta por estos autores existen varios instrumentos con los que una organización puede gestionar las

²⁹ Aldo Olce, Miguel Angel Rodríguez y Juan Alfaro, *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible* (Madrid: Editorial McGraw-Hill, 2008), 188-189.

GRAFICO No. 1: Principales categorías e instrumentos para gestionar la Responsabilidad Corporativa



Fuente: Aldo Olce, Miguel Angel Rodríguez y Juan Alfaro, *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible* (Madrid: Editorial McGraw-Hill, 2008), 189.

actividades de RS que llevan a cabo. Los modelos que se han considerado analizar en la presente investigación son SA 8000, ISO 26000 y Pacto Global. La tercera categoría de guías de informes sociales o sistemas de información no ha sido contemplada para desarrollarla en ésta investigación ya que el objetivo de ellas es orientar la presentación de resultados o informes de las actividades de RS por lo que el analizar las herramientas mediante las cuales las organizaciones pueden presentar sus informes es un tema que correspondería a otro campo de investigación y el objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de gestión que incorpore la RS al plan estratégico de la empresa.

1.4.1. Social Accountability SA 8000

Es la primera norma en el área de responsabilidad social, surge en 1997, propiedad de *Social Accountability International (SAI)* una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo y difusión de estándares sobre

responsabilidad social; es una norma auditable a través de organismos de certificación. El objetivo de esta norma es asegurar una producción ética de bienes y servicios, a través de la promoción de prácticas de trabajo socialmente responsables, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.

Esta norma se basa en las convenciones de la Organización Internacional del trabajo (OIT), la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos del Niño, y la Declaración Universal de los Derechos Humanos; establece los requisitos voluntarios que los empleadores deben tener en relación al lugar de trabajo así como sus condiciones, los derechos de los trabajadores, y los sistemas de gestión.

Está dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Puede ser aplicada a cualquier tipo de organización o negocio, empresas grandes y pequeñas en países industrializados y en vía de desarrollo, en los sectores público y privado.

Los requisitos de responsabilidad social que esta norma establece son criterios en base a nueve áreas que se mencionan a continuación:

- 1) Trabajo infantil
- 2) Trabajo forzoso y obligatorio
- 3) Seguridad y Salud
- 4) Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- 5) Discriminación
- 6) Medidas disciplinarias
- 7) Horario de trabajo

- 8) Remuneración
- 9) Sistemas de Gestión

1.4.2. EL PACTO GLOBAL

El Pacto Global o Pacto Mundial es una iniciativa de Naciones Unidas que ofrece un marco de trabajo para promover el desarrollo sostenible para la buena ciudadanía corporativa, y tiene como propósito comprometer a las organizaciones en la implementación de diez principios que provienen de: La Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo, La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Surgió en 1999, al respecto el Pacto Global de Argentina expresa que fue promovido por:

“[...] el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000, el Pacto llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción”³⁰.

De acuerdo a datos proporcionados por el Pacto Global Ecuador el número de participantes es de más de 8.700 empresas y otras organizaciones en más de 130 países. El Pacto se desarrolla en cuatro esferas: derechos humanos, derechos laborales, protección del medio ambiente y anti-corrupción; los diez principios que se menciona son los siguientes:

Derechos Humanos: Las organizaciones deben:

³⁰Pacto Global Argentina, [citado el 9 de julio del 2013] disponible en <http://www.pactoglobal.org.ar>

1) Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

2) Asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Estándares laborales: Las organizaciones deben:

3) Apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4) Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

5) Apoyar la erradicación del trabajo infantil.

6) Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente: Las organizaciones deben:

7) Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8) Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9) Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anti-corrupción: Las organizaciones deben:

10) Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Las empresas adheridas al Pacto deben comunicar anualmente su progreso en estos diez principios a través de informes conocidos como "Comunicaciones sobre el Progreso" o COP (por sus siglas en inglés *Communication on Progress*).

1.4.3. NORMA ISO 26000

La ISO 26000 se considera una de las guías de implementación de RSE más importantes y completas con las que se cuenta en la actualidad³¹. Motivo por el que la presente investigación la elige para realizar el estudio de caso por lo que se expone una síntesis de la misma a continuación³².

Como se ha mencionado anteriormente la responsabilidad social empresarial desde sus orígenes han sufrido una evolución y es así que surgió en el año 2010 la norma ISO 26000 considerada como una guía, mas no como una norma certificable.

La norma ISO 26000 es una norma internacional de ISO (Organización Internacional de Normalización) brinda orientación sobre responsabilidad social, la misma puede ser utilizada por todo tipo de organización, en los sectores público y privado, en los países desarrollados y en desarrollo.

³¹ Esta norma une los esfuerzos de distintas organizaciones e industrias y es fruto de un consenso global, en el que, además, participaron activamente casi todas las organizaciones que han generado iniciativas en la materia, entre ellas: Organización Internacional del Trabajo-OIT (*International Labor Organization-ILO*), Pacto Global o *Global Compact* de Naciones Unidas, *Consumers International*, Iniciativa Mundial de Reporte (*Global Reporting Initiative-GRI*), Organización Mundial de la Salud-OMS (*World Health Organization-WHO*), Organización Mundial de Comercio-OMC (*World Trade Organization-WTO*), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (*Organization for Economic Cooperation and Development-OECD*). La norma es un referente mundial para todas las organizaciones acerca de lo que deben incluir en su gestión para maximizar su aporte al desarrollo sostenible y ha sido reconocida como norma nacional en el Ecuador (INEN ISO 26000). En Karina Morales Herrera, *Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas* (Quito: Comité Editorial: Alexandra Meyer, Elisa Strecke, Eulalia Pozo, Johana Flores Maura, Kristin Maskow, Lisa Pesendorfer, 2012), 15.

³² ISO (Organización Internacional de Normalización), *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada*, (Ginebra: Primera edición, 2010) 23-76.

El objetivo de esta guía es ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible; contiene directrices voluntarias, por lo que no utiliza la palabra “debe” sino “debería” al momento de hacer las recomendaciones a las organizaciones, por lo que no contiene requisitos, y por lo tanto no es para ser utilizada como una norma de certificación, uso regulatorio o contractual. Aborda siete materias fundamentales de responsabilidad social y son las siguientes:

- 1) Gobernanza de la organización
- 2) Derechos Humanos
- 3) Prácticas Laborales
- 4) El medio ambiente
- 5) Prácticas justas de operación
- 6) Asuntos de consumidores
- 7) Participación activa y desarrollo de la comunidad

Los principios que la ISO 26000 contempla para la responsabilidad social son:

- 1) Rendición de cuentas
- 2) Transparencia
- 3) Comportamiento Ético
- 4) Respeto a los intereses de las partes interesadas
- 5) Respeto al principio de legalidad
- 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- 7) Respeto a los derechos humanos

A continuación se explica en que consiste cada materia fundamental.

1.4.3.1. Materia Fundamental: Gobernanza de la organización: La gobernanza de la organización es el marco dentro del cual la empresa toma

decisiones y es el aspecto más importante de la responsabilidad social ya que de ésta depende como es implementada en toda la organización; para lograr que el sistema de gobernanza sea efectivo, debería basarse en las dos prácticas fundamentales de responsabilidad social que son: el reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad social y la identificación por parte de la organización de sus partes interesadas y el involucramiento con las mismas, Otro tema importante en la implantación de un sistema de gobernanza eficaz es el liderazgo, no solo para la toma de decisiones sino también para insertar la responsabilidad social en la cultura de la organización (ISO, ISO 26000, 23-25).

1.4.3.2. Materia Fundamental: Derechos Humanos: La Carta Internacional de Derechos Humanos así como los instrumentos fundamentales sobre derechos humanos son obligatorios en los Estados que los ratifican, por lo tanto el Estado es quien debe garantizar su cumplimiento.

Sin embargo, toda organización debe respetar todos los derechos humanos en sus dos amplias categorías, la primera: civiles y políticos, la segunda: derechos económicos, sociales y culturales, reconociendo que los mismos son: inherentes, inalienables, universales, indivisibles e interdependientes.

Esta responsabilidad que deben tener las organizaciones en su esfera de influencia debe cumplirse independientemente de si el Estado cumple o no con su deber de protegerlos (ISO, ISO 26000, 25-27).

1.4.3.3. Materia Fundamental: Prácticas Laborales: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) creada con el propósito de establecer normas laborales internacionales para los trabajadores de todo el mundo establece principios y derechos básicos en el trabajo y busca promover que el mismo sea

desempeñado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana y la principal responsabilidad de que esto se logre corresponde a los gobiernos a través de sus legislaciones.

El principio esencial del que parte esta materia es que el trabajo no es una mercancía, por lo tanto los trabajadores no deben ser tratados como factores de producción. El rol de las organizaciones radica en que la creación de puestos de trabajo dignos contribuye al desarrollo social y económico, logra un mejoramiento en las condiciones de vida y aporta al desarrollo humano (ISO, ISO 26000, 37-38).

1.4.3.4. Materia Fundamental: El medio ambiente Las actividades de las organizaciones generan impactos en el medio ambiente y estos impactos pueden estar relacionados a la forma como la organización usa los recursos. El agotamiento de los recursos naturales es un tema al que se enfrenta toda la humanidad, las organizaciones deberían considerar estos aspectos para la toma de decisiones ya que la sociedad tiene como desafío promover estilos de vida sostenibles.

Entre los principios que una organización debería respetar y promover se menciona los siguientes: responsabilidad ambiental, enfoque precautorio, gestión de riesgos ambientales, quien contamina paga. Y los enfoques que las empresas deberían aplicar se menciona: enfoque al ciclo de vida, evaluación del impacto ambiental, producción más limpia y ecoeficiencia, enfoque de sistema producto-servicio, uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas, adquisición sostenible y aprendizaje e incremento de la toma de conciencia (ISO, ISO 26000, 45-47).

1.4.3.5. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación Las prácticas justas de operación se entiende como el comportamiento ético que una organización mantiene con los sujetos con los que desarrolla su gestión, pueden ser: clientes, proveedores, trabajadores, organizaciones gubernamentales, competidores o asociaciones a las que pertenecen.

Con respecto a la responsabilidad social las prácticas justas de operación se entiende como la forma en que las organizaciones utilizan sus relaciones con sus pares para generar resultados positivos dentro de su esfera de influencia.

El principio fundamental de esta materia es el fomento de una conducta ética para mantener relaciones honestas, íntegras y productivas entre las organizaciones (ISO, ISO 26000, 53).

1.4.3.6. Materia Fundamental: Asuntos de consumidores Esta materia parte del hecho de que las organizaciones que proporcionan productos o servicios a los consumidores o hacia otro tipo de clientes tienen responsabilidades hacia ellos, que pueden ser: brindar educación e información precisa a través de información justa, transparente y útil de marketing promoviendo el consumo sostenible.

Dentro de los principios de esta materia se habla de las necesidades legítimas de los consumidores como: seguridad, estar informado, escoger, ser escuchado, ser compensado, educación, un ambiente saludable (ISO, ISO 26000, 56-58).

1.4.3.7. Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad: Esta materia reconoce a la participación activa y al desarrollo de la comunidad como partes integrales del desarrollo sostenible y que la participación activa de una organización en la comunidad debería partir del

hecho de que ambas partes tienen intereses en común, considerando que la organización es parte de la comunidad. Reconocer que el desarrollo de la comunidad es un proceso a largo plazo y que también pueden presentarse intereses diferentes y en conflicto y que el bienestar de la comunidad es una responsabilidad compartida.

El fortalecimiento institucional y la creación de programas educativos, artes, sociales, ambientales y de salud puede ser parte del desarrollo de la comunidad, mientras se respete y preserve las características culturales de cada una de ellas. Una organización puede minimizar o evitar impactos negativos y maximizar los resultados de estas actividades y del desarrollo sostenible en la comunidad incorporando este concepto de participación activa en la comunidad (ISO, ISO 26000, 66-70).

El contenido de la ISO 26000 hace referencia que la responsabilidad social debe aportar al desarrollo sostenible por lo que se ha considerado pertinente citar la definición que esta guía expresa con relación al desarrollo sostenible:

“Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

NOTA: El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto”³³.

³³ ISO, *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada*, 4.

1.4.3.8. Asuntos de cada materia fundamental: Los asuntos específicos concernientes a cada materia fundamental que la ISO 26000 contempla deberían ser tratados por las organizaciones se presenta en el cuadro No. 3; los mismos pueden ser aplicados de acuerdo a la naturaleza de la gestión de la organización.

1.4.4. Comparación Pacto Global, ISO 26000 y SA 8000:

Como se mencionó anteriormente el modelo de gestión escogido para esta investigación es la ISO 26000, a continuación se presenta un estudio comparativo de esta norma junto con el Pacto Global y la SA 8000, donde se confirma que la ISO 26000 tiene una estructura más extensa y completa ya que abarca todas las temáticas posibles en las que la gestión de un organización puede intervenir considerando que el propósito de la aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial es aportar al desarrollo sostenible.

En el cuadro No. 4 para una mejor comprensión de las relaciones que existen entre el Pacto Global, ISO 26000 y SA 8000 se puede observar con diferente color los asuntos de la ISO 26000 ya que es la norma en comparación con las otras dos; en donde se puede observar el vínculo de cada principio (Pacto Global) y requisito (SA 8000) con los asuntos y materias fundamentales de la ISO 26000.

A continuación se explicará la comparación realizada en el cuadro No.4 los principios 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Pacto Global se encuentran concentrados en la materia fundamental de derechos humanos; y a su vez el principio 1 se relaciona con todos los asuntos de esta materia, el principio 2 con los asuntos 1, 2 y 3; el principio 3 con los asuntos 6 y 8, el principio 4 con los asuntos 2 y 8, principio 5 con los asuntos 1, 2, 5 y 8, el principio 6 con el asunto 5 y 8.

CUADRO No. 3: ISO 26000 Materias Fundamentales y Asuntos

Materia fundamental: Gobernanza de la organización	
Materia fundamental: Derechos humanos	
Asunto 1:	Debida diligencia
Asunto 2:	Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Asunto 3:	Evitar la complicidad
Asunto 4:	Resolución de reclamaciones
Asunto 5:	Discriminación y grupos vulnerables
Asunto 6:	Derechos civiles y políticos
Asunto 7:	Derechos económicos, sociales y culturales
Asunto 8:	Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Materia fundamental: Prácticas laborales	
Asunto 1:	Trabajo y relaciones laborales
Asunto 2:	Condiciones de trabajo y protección social
Asunto 3:	Diálogo social
Asunto 4:	Salud y seguridad ocupacional
Asunto 5:	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Materia fundamental: El medio ambiente	
Asunto 1:	Prevención de la contaminación
Asunto 2:	Uso sostenible de los recursos
Asunto 3:	Mitigación y adaptación al cambio climático
Asunto 4:	Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	
Asunto 1:	Anti-corrupción
Asunto 2:	Participación política responsable
Asunto 3:	Competencia justa
Asunto 4:	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Asunto 5:	Respeto a los derechos de la propiedad
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	
Asunto 1:	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
Asunto 2:	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
Asunto 3:	Consumo sostenible
Asunto 4:	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
Asunto 5:	Protección y privacidad de los datos de los consumidores
Asunto 6:	Acceso a servicios esenciales
Asunto 7:	Educación y toma de conciencia
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	
Asunto 1:	Participación activa de la comunidad
Asunto 2:	Educación y cultura
Asunto 3:	Creación de empleo y desarrollo de habilidades
Asunto 4:	Desarrollo y acceso a la tecnología
Asunto 5:	Generación de riqueza e ingresos
Asunto 6:	Salud
Asunto 7:	Inversión social

Fuente: ISO (Organización Internacional de Normalización), *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada* (Ginebra: Primera edición, 2010-11-01) ix.

Cuadro No. 4: Estudio Comparativo: Pacto Global, ISO 26000 y SA 8000

PACTO GLOBAL				ISO 26000	SA 8000	
Principios				Materias Fundamentales y Asuntos	Requisitos de Responsabilidad Social	
				Materia fundamental: Gobernanza de la organización	8. Sistemas de Gestión: Política, Planificación e Implementación, Comunicación externa y diálogo con los grupos de interés	
				Materia fundamental: Derechos humanos		
Principio No. 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Principio No. 2 Asegurarse de no ser cómplices en la vulneración los derechos humanos.	Principio No. 4 Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Principio No. 5 Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Asunto 1: Debida diligencia	8. Sistemas de Gestión: Política, Identificación de no conformidades e inicio de acciones correctivas	
				Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos		
				Asunto 3: Evitar la complicidad		
				Asunto 4: Resolución de reclamaciones		
			Principio No. 5 Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Principio No. 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	5. Discriminación
		Principio No. 3 Apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.			Asunto 6: Derechos civiles y políticos	
					Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	
		Principio No. 3 Apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Principio No. 4 Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Principio No. 5 Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	Principio No. 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	1. Trabajo Infantil 2. Trabajo Forzoso y Obligatorio 3. Libertad de Asociación y Derecho de Negociación Colectiva 5. Discriminación 6. Medidas Disciplinarias
					Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo	
					Materia fundamental: Prácticas laborales	
			Principio No. 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	8. Remuneración	
		Principio No. 4 Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.		Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	6. Medidas Disciplinarias 7. Horarios de Trabajo 8. Remuneración	

Fuente: Una introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Materias Fundamentales de ISO 26000 en Pacto Global Argentina, Publicaciones [citado el 01 de julio del 2013] disponible en <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=5>, Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada (Ginebra: Primera edición, 2010-11-01) y Responsabilidad Social 8000 SA8000: Comparación de las versiones 2001 y 2008. New York: Tercera Versión, 2008.

Elaboración Propia

PACTO GLOBAL				ISO 26000		SA 8000
Principios				Materias Fundamentales y Asuntos		Requisitos de Responsabilidad Social
			Principio No. 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.		Materia fundamental: Prácticas laborales	
					Asunto 3: Diálogo social	
					Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	3. Seguridad y Salud
			Principio No. 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.		Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	
					Materia fundamental: El medio ambiente	
					Asunto 1: Prevención de la contaminación	
		Principio No. 7 Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Principio No. 8 Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Principio No. 9 Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	No aplica ningún requisito
					Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	
					Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	
					Materia fundamental: Prácticas justas de operación	
				Principio No. 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	Asunto 1: Anti-corrupción	
			Principio No. 9 Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.		Asunto 2: Participación política responsable	
					Asunto 3: Competencia justa	

Fuente: Una introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Materias Fundamentales de ISO 26000 en Pacto Global Argentina, Publicaciones [citado el 01 de julio del 2013] disponible en <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=5>, Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada (Ginebra: Primera edición, 2010-11-01) y Responsabilidad Social 8000 SA8000: Comparación de las versiones 2001 y 2008. New York: Tercera Versión, 2008.

Elaboración Propia

PACTO GLOBAL					ISO 26000		SA 8000
Principios					Materias Fundamentales y Asuntos		Requisitos de Responsabilidad Social
					Materia fundamental: Prácticas justas de operación		
			Principio No. 7 Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Principio No. 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	Asunto 4:	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	8. Sistemas de Gestión: Control de Proveedores, Subcontratistas y Subproveedores
					Asunto 5:	Respeto a los derechos de la propiedad	
No aplica ningún principio					Materia fundamental: Asuntos de consumidores		No aplica ningún requisito
					Asunto 1:	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	
					Asunto 2:	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	
					Asunto 3:	Consumo sostenible	
					Asunto 4:	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	
					Asunto 5:	Protección y privacidad de los datos de los consumidores	
					Asunto 6:	Acceso a servicios esenciales	
					Asunto 7:	Educación y toma de conciencia	
No aplica ningún principio					Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad		No aplica ningún requisito
					Asunto 1:	Participación activa de la comunidad	
					Asunto 2:	Educación y cultura	
					Asunto 3:	Creación de empleo y desarrollo de habilidades	
					Asunto 4:	Desarrollo y acceso a la tecnología	
					Asunto 5:	Generación de riqueza e ingresos	
					Asunto 6:	Salud	
					Asunto 7:	Inversión social	

Fuente: Una introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Materias Fundamentales de ISO 26000 en Pacto Global Argentina, Publicaciones [citado el 01 de julio del 2013] disponible en <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=5>, Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada (Ginebra: Primera edición, 2010-11-01) y Responsabilidad Social 8000 SA8000: Comparación de las versiones 2001 y 2008. New York: Tercera Versión, 2008.

Elaboración Propia

Los principios 4 y 6 se relacionan con la materia prácticas laborales; y a su vez el principio 4 con el asunto 2, el principio 6 con los asuntos 1, 2, 3 y 5. Los principios 7, 8 y 9 se relacionan con la materia de medio ambiente; y a su vez el principio 7 con los asuntos 2 y 3, el principio 8 con los asuntos 1, 2, 3 y 4; el principio 9 con los asuntos 2 y 3.

Los principios 7, 9 y 10 se relacionan con la materia prácticas justas de operación; y a su vez el principio 7 con el asunto 4, el principio 9 con el asunto 2 y el principio 10 con los asuntos 1, 2 y 4. En las materias fundamentales de asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad no hay contenido del Pacto Global que se relacione.

Con respecto a la SA 8000 los requisitos: 1, 2, 3 y 6 están concentrados en la materia de derechos humanos con el asunto 8; el requisito 5 con los asuntos 5 y 8, el requisito 8 con el asunto 1. Los requisitos 3, 6, 7 y 8 se relaciona con la materia prácticas laborales y a su vez el requisito 3 con el asunto 4, el requisito 6 con el asunto 2, el requisito 7 con el asunto 2, el requisito 8 con los asuntos 1 y 2. Finalmente el requisito 8 se relaciona con la con las materias: gobernanza de la organización y prácticas justas de operación con el asunto 4.

La SA 8000 no tiene requisitos que apliquen para las materias: medio ambiente, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Conclusión del capítulo: Existen diferentes definiciones de RS todas coinciden en que estas buenas prácticas se deben adoptar de manera voluntaria, la definición que se ha escogido para el desarrollo de esta investigación es la que plantea la ISO 26000:2010, por considerarse la

definición que se conecta con la sistematización de la gestión empresarial y porque abarca el mayor número de temas relacionados con el quehacer de cualquier tipo de organización. El recorrido de la RS por Europa, Latinoamérica, El Caribe y Ecuador brinda una visión de que las prácticas de RS dependen del entorno de las condiciones sociales, económicas, políticas y medioambientales de cada país. Las instituciones más representativas de Latinoamérica y Ecuador que se encargan del fomento de estas buenas prácticas ofrecen una guía para la implantación de la RS en las empresas. La evolución de la RS desde la concepción de la filantropía hasta la introducción de estas prácticas en los procesos de gestión de la empresa, ha originado la aparición de diferentes modelos, de los cuales para el desarrollo de esta investigación se ha escogido la ISO 26000:2010.

CAPITULO 2

El desarrollo de este capítulo tiene como propósito diagnosticar la empresa que se ha escogido para realizar el estudio de caso: Camari, así como las principales características del Grupo Social FEPP (GSFEPP) quien creó la empresa sujeto de estudio.

Es importante mencionar que el GSFEPP elaboró su planificación estratégica para el periodo 2011-2015 y las empresas que pertenecen a éste grupo deben considerar los elementos de esta planificación para el diseño de las planificaciones en cada una de ellas, motivo por el cual se expone los principales puntos de la planificación estratégica del GSFEPP.

También se realiza una sistematización de las prácticas de responsabilidad social desarrolladas por Camari utilizando como herramienta la ISO 26000. Los siguientes ítems: motivaciones que la empresa tuvo para adoptar prácticas de RSE, su operacionalización, valor creado desde la perspectiva de la empresa y sociedad que contiene: los valores económico, social y ambiental creados por Camari; tuvieron como referencia esencial las preguntas guía de la investigación realizada en el Argumento Empresarial de la RSE, obra que ya se ha citado anteriormente. Una vez conocido el desarrollo de la RS en Camari se puede determinar los *stakeholders* que deberán ser considerados en su proceso de gestión.

2.1. CAMARI: Antecedentes

Camari es una empresa creada por el Grupo Social FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) por lo que inicialmente se describirá a este grupo para comprender como fue concebida y bajo que parámetros se desarrolla la gestión de Camari.

El GSFEP es una fundación privada con fines sociales, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, fue creada por Monseñor Cándido Rada el 22 de julio de 1970, y se inspira en la encíclica del Papa Pablo VI “*Populorum Progressio*” que traducido al castellano significa “Desarrollo de los Pueblos” publicada el 26 de marzo de 1967.

La encíclica se entiende como un documento público que los Papas elaboran de acuerdo a los temas que ellos consideran prioritarios y en base a la Doctrina de la Iglesia Católica, las encíclicas están dirigidas a los obispos, fieles de todo el mundo y a todas las personas de buena voluntad no solo a las que practican la religión católica.

En la historia de la Iglesia Católica hay encíclicas que abordan diferentes temas, sin embargo como ya se ha mencionado, la encíclica que inspiró y guía el trabajo del GSFEP es la denominada “*Populorum Progressio*” dedicada a la cooperación entre los pueblos y problemas en los países en vías de desarrollo, para comprender su concepción se señala el siguiente extracto de la misma:

“La encíclica convoca a todas las personas de buena voluntad a que tomen conciencia y respondan con amor al llamamiento de los hermanos pobres, con una acción solidaria concreta a favor del desarrollo integral de cada persona humana y del desarrollo solidario de toda la humanidad, cambiando radicalmente las estructuras socio-económicas y políticas que discriminan a las personas y a los pueblos”³⁴.

El GSFEP se encuentra constituido legalmente por lo que tiene “[...] plena capacidad jurídica para realizar lícitamente todos los actos y contratos

³⁴ Grupo Social Fepp *Quiénes somos y qué hacemos*, 4.

permitidos por las leyes ecuatorianas y el derecho internacional³⁵

“El primer estatuto del FEPP fue aprobado el 22 de julio de 1970, por decreto supremo de gobierno. La evolución institucional se refleja en las versiones nuevas del estatuto: 1971, 1974 y 1980 hasta la última reforma aprobada el 29 de enero de 1998”³⁶

El GSFPEPP en su estructura organizacional está conformado por: El Directorio, Dirección Ejecutiva, Oficina Central y Consejo de Coordinación como órganos jerárquicos. Cuentan con oficinas regionales en: Coca, Cuenca, Esmeraldas, Guaranda, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Portoviejo, Riobamba.

Cuentan con empresas ligadas a las oficinas regionales y que tienen cobertura local en: Coca (Centro de Capacitación Yasuní), Guaranda (Vivero Forestal José R. Almeida), Lago Agrio (C. Capacitación Mons. Cándido Rada CEAPLA), Latacunga (Agrofepp).

Las empresas creadas por esta organización de acuerdo a su organigrama han sido clasificadas en: empresas que tienen alcance nacional y empresas que obedecen a su estructura sea: financiera, comercial o educativa. Para una mejor ilustración del GSFPEPP en el Anexo No. 8 se presenta su organigrama estructural y funcional.

Como se ha mencionado el GSFPEPP ha creado varias empresas, que “[...] tienen como misión prestar un servicio especializado y de calidad a las familias y organizaciones beneficiarias, asegurando su propia sostenibilidad”³⁷ las

³⁵ Grupo Social Fepp, *Quiénes somos y qué hacemos*, 3.

³⁶ Grupo Social Fepp Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Orientaciones para el ser y el hacer institucional 2012*, (Quito: Editorial GSFPEPP, 2012) 1.

³⁷ Grupo Social Fepp, “*Quiénes somos y qué hacemos*” 24.

mismas se detallan en el Anexo No. 9 y se encuentran en orden alfabético. De las empresas mencionadas la seleccionada para esta investigación es Camari.

2.1.1. Valores del GSFEP (Grupo Social FEPP):

“La razón de ser del GSFEP es el servicio a los más pobres; este servicio se fundamenta en principios y valores cristianos, que nos comprometemos a asumir, vivir y transmitir en cada momento y lugar con nuestras acciones”³⁸.

Sus actividades están regidas por un código de ética basado en los siguientes principios y valores:

“Inspiración cristiana, opción amorosa por los pobres, espíritu de paz y no violencia, justicia y equidad, honradez y transparencia, austeridad y sobriedad, solidaridad, generosidad y gratitud, alegría y esperanza, creatividad, amor por la naturaleza, responsabilidad, diálogo y respeto, eficiencia y eficacia, agilidad y sencillez”³⁹

El trabajo que actualmente desarrolla el GSFEP se fundamenta en su planificación estratégica formulada en el año 2011, para el periodo (2011-2015) y constituye el documento base para las planificaciones que cada una de las organizaciones que pertenecen a este grupo realicen, por lo que se considera relevante describir los elementos más importantes de la planificación estratégica del GSFEP, cabe indicar que la planificación estratégica es realizada cada cinco años.

2.1.2. Misión del GSFEP (Grupo Social FEPP):

La misión del GSFEP que se basa en la encíclica “Populorum Progressio” y en su filosofía expresados en sus valores es la siguiente:

³⁸ Grupo Social Fepp, *Quienes somos y qué hacemos*, 7.

³⁹ Grupo Social Fepp, *Quienes somos y qué hacemos*, 7.

“[...] institución privada con finalidad social, está al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, afroecuatorianos, montubios, mestizos y pobladores urbano marginales, pobres, preferentemente organizados. Es una instancia de apoyo a los esfuerzos que ellos y sus comunidades realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros, incidencia política y bienestar; contribuye a crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humanas.

Motivados por el Evangelio y la doctrina social de la Iglesia, los miembros del FEPP asumimos la inspiración cristiana como motor del desarrollo humano sostenible y nos comprometemos a buscar transformaciones en la sociedad a partir de la opción preferencial por los pobres, la no violencia, el diálogo, la transparencia y un espíritu de servicio ágil y alegre, fieles al ejemplo de Mons. Cándido Rada, nuestro fundador.

Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una fundación que hace del servicio a los sectores sociales más pobres su razón de ser”⁴⁰.

2.1.3. Visión del GSFPEP (Grupo Social FEPP):

La percepción de ésta organización para el largo plazo y como se ven a futuro es:

“En 2015 el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es un GRUPO SOCIAL consolidado y sostenible, integrado por personas motivadas y organizadas en varias instancias especializadas (equipos territoriales, fundaciones, cooperativas y empresas sociales), unidas por principios y valores comunes, que trabajan solidaria, descentralizada y sinérgicamente en acciones de desarrollo integral, con servicios, procesos y productos innovadores de calidad

⁴⁰ Grupo Social Fepp Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base* (Quito: Editorial GSFEEP, 2011) 6.

e impacto, que permiten la inclusión y la incidencia de las organizaciones populares en los planes de desarrollo territorial, el crecimiento personal y nuevos liderazgos, el establecimiento de alianzas con instituciones nacionales e internacionales, el fortalecimiento de las organizaciones populares y el fomento de iniciativas significativas de economía popular y solidaria que generan bienestar con equidad y sostenibilidad”⁴¹.

El GSFPEPP establece los objetivos estratégicos en base a proyectos de cambio o temas que el GSFPEPP considera prioritarios hasta el año 2015, los proyectos de cambio determinados por esta fundación para su planificación estratégica (2011-2015) son:

CUADRO No. 5: Proyectos de Cambio Planificación Estratégica GSFPEPP

No.	PROYECTOS
1	Inversión en humanidad con énfasis en jóvenes y adolescentes
2	Desarrollo Territorial
3	Producción, transformación y comercialización
4	Territorios, tierra, agua, conservación y gestión ambiental y energética
5	Finanzas y Economía Popular y Solidaria
6	Fortalecimiento y Sostenibilidad Institucional

Fuente: Grupo Social Fepp, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base* (Quito: Editorial GSFEEP, 2011) 8.

De igual manera, su planificación estratégica establece los ejes transversales que deberán ser considerados para el desarrollo de todas las actividades, como se muestra a continuación.

2.2. Descripción y actividades de Camari

Como ya se ha indicado anteriormente Camari fue creada en 1981 y hasta la actualidad ha pasado por una serie de transformaciones y logros, en el Anexo No. 10 se presenta una cronología de los acontecimientos que han destacado

⁴¹ Grupo Social Fepp, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base*, 6-7.

CUADRO No.6: Ejes Transversales Planificación Estratégica GSFEPP

No.	EJES TRANSVERSALES
1	Las equidades: género, generacional y étnica
2	La interculturalidad
3	Las sinergias internas y alianzas externas
4	La movilidad humana
5	La cultura de paz y sensibilidad ante conflictos

Fuente: Grupo Social Fepp, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base* (Quito: Editorial GSFEPP, 2011) 8.

desde la fundación de esta empresa social hasta la actualidad. En el Anexo No.11 se puede observar el organigrama estructural de Camari el mismo que está encabezado por la Dirección Ejecutiva del FEPP, Consejo de Coordinación Camari y Coordinador General de Camari.

Esta organización hace una diferenciación importante en los objetivos que cumple con su gestión, por un lado cumple un objetivo social y por otro un objetivo empresarial, en este sentido se expresan de la siguiente forma:

Social porque responde a objetivos de servicio a los más vulnerables de nuestra sociedad, mediante una comercialización transparente y equitativa. En la práctica esto se cumple cuando: al pequeño productor se le paga por sus productos más de lo que le pagaría el intermediario, no se le perjudica en el peso, se le paga a tiempo, reciben apoyo en capacitación y asistencia técnica en el mejoramiento de la calidad de los productos (Camari, Manual de Calidad, 8). Y empresarial porque a través de un manejo eficiente de los recursos, autofinancia su sistema de gestión en base a una adecuada relación costo-beneficio. No subsidia ni regala nada a nadie, enseña a administrar bien los recursos y a trabajar con calidad a los pequeños productores, de tal manera que puedan ser sostenibles a través del tiempo. Camari con su margen de utilidad cubre los costos y gastos de su actividad comercial y con la utilidad

incrementa el capital de trabajo en beneficio de los pequeños productores (Camari, Manual de Calidad, 8). En el cuadro No. 7 se presenta los datos más importantes de ésta organización la misma que se define a sí misma como una empresa social.

CUADRO No. 7: Información CAMARI

Año de creación:	1981
Nombre completo:	Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP)
Matriz:	Quito
Sucursales:	Coca, Cuenca, Latacunga y Riobamba
Tipo de organización:	Camari es una organización sin fines de lucro y funciona con el mismo RUC del GSFEPP su objetivo próximo es obtener su propia personería jurídica
Permiso de funcionamiento:	La calificación que tiene Camari por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es como pequeña industria
Miembros de:	Federación Internacional de Comercio Justo IFAT y de la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria RELACC

Elaboración propia

Considerando que el concepto de empresas sociales tienen su origen en algunos países de Europa (K. Morales Herrera, Sostenibilidad Empresarial, 24) se acoge la definición de empresa social propuesta por la OCDE:

“[...] hace referencia a toda actividad privada, de interés general, organizada a partir de una gestión empresarial y no tiene como razón principal la maximización de las ganancias sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así como la capacidad de poner en marcha por la producción de bienes o servicios, soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo”⁴².

En este sentido de acuerdo a las características descritas de Camari y en especial al énfasis que ponen al diferenciar sus objetivos en su gestión tanto

⁴² OCDE 1998. Laurent Gardin. “Capítulo 3: Las empresas sociales”. Disponible en: http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/RILESS-EMES/ESPANOL/Gardin_LasEmpresasSociales.pdf citado por Karina Morales Herrera, *Sostenibilidad Empresarial*, 24.

social como empresarial, la definición de ésta empresa coincide plenamente con la conceptualización que la OCDE realiza de una empresa social. La misma “[...] que se caracteriza por fundamentarse en principios de solidaridad y cooperación, y tiene el fin de desarrollar una actividad empresarial rentable, sustentable y competitiva” (K. Morales Herrera, *Sostenibilidad Empresarial*, 24).

2.2.1. Misión Camari:

La razón de ser de ésta organización es:

“Camari es un sistema de comercialización nacional sostenible, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP. Contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface las exigencias de los clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad”⁴³.

2.2.2. Visión Camari:

La guía hacia la cual se enfoca ésta organización para lograr una mayor consolidación en el futuro es:

“Camari será una empresa solidaria del Grupo Social FEPP. Tendrá cobertura nacional, será líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del campo y de la ciudad, cuyos productos serán comercializados en el mercado nacional e internacional. Con su intervención contribuirá a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles”⁴⁴.

⁴³ Camari, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP, *Manual de Calidad* (Quito: Edición Camari, 2011) 9.

⁴⁴ Camari, *Manual de Calidad*, 9.

2.2.3. Descripción de las prácticas de RSE desarrolladas actualmente:

La descripción de prácticas de responsabilidad social que desarrolla Camari se realizó mediante las materias fundamentales de la Norma ISO 26000 a continuación se presenta la sistematización recogida en la entrevista sobre la base de las materias fundamentales aplicada a la Jefe de comercialización y Administradora del Sistema de Gestión de Calidad de Camari, que fue la persona designada por parte del subdirector del Grupo Social Fepp para proporcionar la información concerniente al estudio de caso y también se presenta datos importantes según la revisión realizada de los documentos institucionales proporcionados.

2.2.3.1. Materia fundamental: Gobernanza de la organización

El sistema por el cual Camari realiza toma de decisiones es a través de los organismos que rigen las acciones que ésta organización realiza, en primera instancia con los directivos del FEPP. Y en segunda instancia a nivel interno el Coordinador toma las decisiones en base a las reuniones mantenidas con los responsables de cada área, como se explica a continuación “[...] Directorio, Director Ejecutivo, Consejo de Coordinación del FEPP y a nivel interno por el Coordinador General de Camari y el Comité de calidad compuesto por los responsables de procesos de la matriz. Éste comité se reúne al menos cada treinta días y con mayor frecuencia cuando se amerite, es el encargado de establecer las políticas institucionales, programar, evaluar y aprobar las acciones”⁴⁵.

⁴⁵ Camari, *Manual de Calidad*, 8.

Un aspecto importante que hay que destacar dentro de esta materia es que el GSFPEP que es la organización a la cual pertenece Camari realiza la rendición de cuentas a través de su Balance Social y Económico, documento que es elaborado anualmente, en donde se presenta información de todas las empresas sociales que pertenecen a éste grupo, incluida Camari. Ya que uno de los principios del GSFPEP es la transparencia institucional, aspecto al cual se refieren de la siguiente manera: “[...] nos hace rendir cuentas a nuestros financiadores, a las organizaciones con las que trabajamos y a toda la sociedad ecuatoriana”⁴⁶

Es importante mencionar que la información contable del GSFPEP es sometida a una auditoria anualmente cuyo informe es publicado en el Balance Social y Económico, en el Anexo No. 12 se encuentra el informe favorable de los auditores independientes correspondiente al análisis realizado a los estados financieros al 31 de diciembre del 2012.

2.2.3.2. Materia fundamental: Derechos humanos

El trabajo que realiza Camari es con grupos que han sido discriminados y vulnerables como son: indígenas, afroecuatorianos y habitantes de sectores rurales; los cuales se encuentran establecidos en organizaciones populares y solidarias, las mismas que se dividen en organizaciones de base⁴⁷ (OB), organizaciones de segundo grado⁴⁸ (OSG) y productores individuales.

⁴⁶ GSFPEP, *Informe Anual Fepp 2011: Balance Social y Económico*, (Quito: Edición Grupo Social Fepp, 2012) 14.

⁴⁷ Las organizaciones de base populares se entienden según su naturaleza y objetivos: [...] existen para atender las necesidades de las comunidades pobres. Nacen cuando la propia población pobre se organiza para mejorar sus condiciones de vida. Pueden asumir la forma de asociaciones de residentes o vecinos (cuando la población se articula para brindarse ayuda mutua, reivindicar sus derechos o influenciar políticas locales); de entidades u organizaciones sociales de interés público (cuando la población se articula, por cuenta propia o mediante asociaciones, para prestar asistencia u ofrecer servicios a las

El GSFPEPP en su Balance Social y Económico 2012 presenta información importante sobre éstas organizaciones con las que éste grupo social trabaja, el detalle se puede observar en el cuadro No 8.

Cuadro No.8: OB y OSG apoyadas por el GSFPEPP

OFICINA	TIPO DE ORG		FAMILIAS BENEFCIADAS
	OB	OSG	
Regionales	847	51	98.724
Empresas	1917	208	116.474

Fuente: *Informe Anual Fepp 2012: Balance Social y Económico*, (Quito: Edición Grupo Social Fepp, 2013) 48.

Como se mencionó anteriormente el GSFPEPP trabaja con regionales ubicadas en diferentes provincias del país, por lo que hacen una diferenciación de las organizaciones que trabajan con las regionales y con las diferentes empresas sociales pertenecientes a éste grupo. Aclarando que una organización puede ser apoyada a la vez tanto por las regionales como por más de una empresa social. De éste total Camari trabaja con 318 organizaciones de base y 29 organizaciones de segundo grado.

propias comunidades en que residen); de asociaciones de productores o cooperativas (cuando la población se asocia con el fin de trabajar conjuntamente y generar ingresos para su supervivencia). Una vez constituidas, estas organizaciones también necesitan ocuparse de su propio sostenimiento. Citado en: Organizaciones de Base, Redes Intersectoriales y Procesos de Desarrollo Local: RedEAmérica (Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base) 2005, El desafío de la Sostenibilidad. Disponible en http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Organizaciones_de_base_redes_intersectoriales_y.pdf citado el [05 de noviembre 2013]

⁴⁸ En principio, una OSG es una agrupación de organizaciones de base (homogénea u heterogénea) que adquiere un estatuto de representatividad local y/o regional en la medida en que busca concretar las demandas provenientes de sus bases. En el caso ecuatoriano existen OSG que han surgido vinculadas a la lucha por la tierra y a reivindicaciones políticas en los años setenta, y OSGs más modernas que han proliferado en los años ochenta y noventa como respuesta a la oferta de proyectos por parte del Estado, ONG y, más recientemente, por parte de instituciones como el BM, el fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el BID. Luciano Martínez Valle, “Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural”, en *La Construcción de la Democracia en el campo Latinoamericano*, Hubert C. de Grammont compilador, Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, 2006, 107.

El total de OB y OSG apoyadas por Camari conforman un grupo de 7.782 familias beneficiadas. Por otro lado, con relación a la composición étnica de estas organizaciones, el GSFPEPP cuenta con información por el total de OB y OSG, que trabajan con las regionales, por lo que se considera importante exponer estos datos a pesar de que al momento no existe disponible esta información por organizaciones para cada empresa social, en este caso para Camari. La importancia de presentar estos datos es por su relación directa del trabajo que ejerce el GSFPEPP con personas que históricamente han sido discriminadas por su etnia o raza, a pesar de que no se cuente con información específica para Camari, como ya se mencionó.

De las 847 OB, el 8,7% corresponde a organizaciones afroecuatorianas, el 35,7% son indígenas, el 49,6% mestizas o montubias y el 6% son mixtas. Y con respecto a las OSG el 6,6% son afroecuatorianas, 21,3% indígenas, 39,3% mestizas o montubias y el 32,8% corresponden a organizaciones mixtas. (GSFPEPP: Balance Social y Económico 2012).

2.2.3.3. Materia fundamental: Prácticas Laborales

Para Camari es muy importante brindar un ambiente laboral cálido a los trabajadores por lo que indicaron que no utilizan la palabra “jefes” sino responsables de área, de tal manera que todo el personal se sienta parte importante de la empresa, sin hacer énfasis en jerarquías que dividan al equipo de trabajo.

Dos de los principios de Camari relacionados con lo laboral son: asegurar que las condiciones laborales de los trabajadores sean las adecuadas y desempeñar la actividad laboral con mística y compromiso.

2.2.3.4. Materia fundamental: El medio ambiente

Una de las reglas del comercio justo es el respeto al medio ambiente, por lo que uno de los principios de Camari es comercializar productos que no atenten al medio ambiente, a la salud y a la vida de las personas; las hortalizas, verduras, tubérculos y frutas que comercializan son de producción orgánica. Por lo tanto cumplen con el asunto prevención de la contaminación ya que a través de la promoción del respeto al medio ambiente evitan la degradación del mismo dentro de su esfera de influencia.

2.2.3.5. Materia fundamental: Prácticas justas de operación

Se basan en los principios de comercio solidario, es miembro acreditado de la Federación Internacional de Comercio Justo IFAT y de la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria RELACC, al ser miembros de estas organizaciones pueden aplicar los principios de comercio justo con sus proveedores y representa un valor agregado para comercializar sus productos en el exterior. Estos organismos realizan auditorías éticas a Camari cada dos años para verificar si cumplen con todos los requisitos de comercio justo⁴⁹.

2.2.3.6. Materia fundamental: Asuntos de consumidores

Con respecto a los consumidores la gestión de Camari se basa en el principio de manejar en forma transparente y honesta la comercialización de sus productos; basados en los principios del comercio justo y solidario. Y un aspecto que está relacionado directamente con el consumo sostenible es el

⁴⁹ Los requisitos que una organización tiene que cumplir dentro de los principios de comercio justo son: 1) Reducción de la cadena de intermediarios. 2) Pago de un precio justo, 3) El precio de compra debe estar en función de los costos de las materias primas, de la producción, tiempo y energía invertidos y debe permitir al productor alcanzar un nivel de vida razonable. 4) Condiciones laborales dignas. 5) Sin discriminación por sexo, raza o religión. 6) Condena de cualquier forma de explotación infantil. 7) Relaciones comerciales a largo plazo. 8) Pago por adelantado de los productos (hasta un 60%). 9) Inversión de los beneficios en el desarrollo de la comunidad. 10) Respeto al medio ambiente. 11) Productos de calidad.

fomento hacia sus proveedores de producir mediante cultivos orgánicos, ofreciendo de esta manera productos sanos que no atentan a la salud de los consumidores. Adicionalmente, Camari tiene como requisito fundamental que sus proveedores cuenten con permiso de funcionamiento y que los productos tengan registro sanitario; actualmente Camari está direccionando a los pequeños productores hacia el Ministerio de Industrias y Productividad para que obtengan las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) lo que garantiza la calidad de los productos y que sean aptos para el consumo humano.

2.2.3.7. Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad

Camari dentro de esta materia aporta a la creación de empleo y desarrollo de habilidades ya que por su gestión ésta organización emplea directamente a 39 personas a quienes capacita directamente y beneficia a 318 organizaciones de base y 29 organizaciones de segundo grado como se explicó anteriormente; quienes generan sus ingresos a través de las relaciones comerciales que mantienen con Camari.

Al ser una empresa social cumplen con el asunto de inversión social ya que la gestión Camari está orientada a la comercialización de productos provenientes de pequeños productores.

2.2.4. Motivaciones de la empresa para adoptar prácticas de RSE.

De todo lo expuesto anteriormente, se concluye que: Camari al ser una empresa creada por del Grupo Social FEPP y al basarse en su filosofía donde su misión es trabajar por un desarrollo humano sostenible y buscar transformaciones en la sociedad, con especial atención a los más pobres; misma que es inspirada en la encíclica del Papa Pablo VI *“Populorum*

Progressio". Y la misión de Camari al ser un sistema de comercialización nacional sostenible cuya visión es contribuir a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles; se concluye que las motivaciones de Camari son coincidentes con los principios de responsabilidad social ya que el objetivo de esta materia de acuerdo a la Norma ISO 26000 es contribuir con el desarrollo sostenible a través del cumplimiento de principios que toda organización de manera voluntaria puede adoptar para el desempeño de las actividades organizacionales.

Estos principios de acuerdo a la ISO 26000 son: 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.

Además de estos principios la Norma ISO 26000 sugiere abordar las siete materias fundamentales que de acuerdo a la descripción de las actividades de responsabilidad social que realiza Camari, su gestión en base a sus principios y valores cumplen con cada una de ellas como ya se expuso anteriormente.

2.2.5. Operacionalización de las prácticas de RSE.

De lo expuesto anteriormente se concluye que las prácticas de RSE son parte de la estructura organizativa de la empresa, los recursos financieros son obtenidos a través de su gestión como comercializadora que es de donde provienen sus ingresos.

Y como la naturaleza de la empresa es la comercialización a continuación se expone una breve explicación de la operación de Camari que está definida por su mapa de procesos el que está orientado a la consecución de sus objetivos,

el mismo que sistematiza sus políticas, estrategias y planificación, gráficamente se lo puede observar en el Anexo No. 13 y a continuación se presenta una explicación del mismo donde se indica sus procesos, subprocesos y cargos responsables, que encierran el conjunto de actividades que realiza Camari para garantizar la calidad de los productos que ofrece al cliente, basados en los principios de comercio justo y solidario y en las prácticas de responsabilidad social.

Camari cuenta con la ISO 9001:2008 que certifica su sistema de gestión de calidad; el mismo que está a cargo del Administrador del Sistema de Gestión de Calidad y Ventas.

El proceso inicia con el cliente (pequeño productor), que vende el producto a Camari, originándose el proceso de ventas que a su vez origina los subprocesos de: determinación de los requisitos relacionados con el producto, revisión de los requisitos relacionados con el producto, comunicación con el cliente y satisfacción del cliente (pequeño productor), los cargos responsables del proceso y subprocesos de ventas son: Responsable punto de venta Quito, Responsable comercio exterior artesanal, Responsable de comercio exterior agrícola y vendedores al detalle.

Se efectúa entonces el proceso de compras que a su vez contiene los subprocesos de: información de compras y verificación de los productos comprados; los cargos responsables del proceso de compras son: Responsable de compras agrícolas y Responsable de comercio exterior artesanal.

Luego los productos son distribuidos a las bodegas donde se generan los subprocesos de identificación y trazabilidad P-IT-01, propiedad del cliente y

preservación del producto, los cargos responsables del proceso Bodegas son: Responsable de bodega, Responsable Bodega Artesanal y Responsable de control de calidad.

Una vez que se ha cumplido con estos procedimientos se realiza el proceso de ventas donde se realizan los mismos subprocesos que se realizan en el proceso de compras pero esta vez destinados al consumidor y el subproceso de satisfacción del cliente y finalmente el producto llega al consumidor que en el mapa se denomina cliente; los cargos responsables del proceso y subprocesos de ventas son: Responsable punto de venta Marchena, Responsable comercio exterior artesanal, Responsable de comercio exterior agrícola y vendedores al detalle.

Todo este proceso que se origina en la compra a los pequeños productores y termina con el proceso de venta al consumidor está sujeto a los procesos de: gestión del talento humano, información e infraestructura y a la SGC ISO 9001:2008.

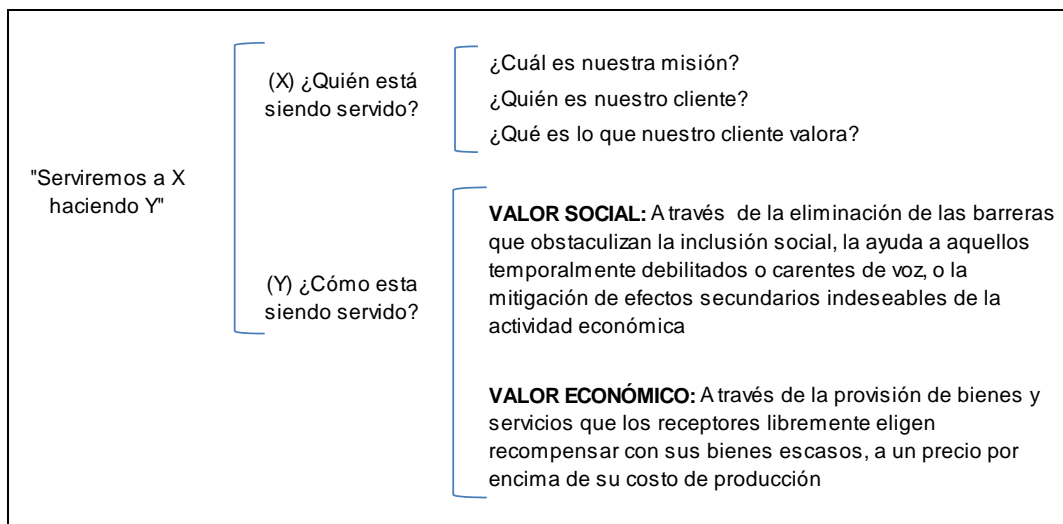
El proceso de gestión del talento humano a su vez contiene el subproceso que se identifica como competencia, toma de conciencia y formación; los cargos responsables son: Coordinador General, Asistente de coordinación y Servicios Generales.

El proceso de información e infraestructura contiene el subproceso denominado infraestructura y los cargos responsables son: Asistente de coordinación y Servicios Generales y Responsable de Bodega.

2.2.6. Valor creado para el negocio: beneficios de la RSE desde la perspectiva de la empresa.

Cuando se habla de beneficios de la RSE para la empresa se habla del valor económico que las organizaciones generan con sus operaciones, existen varias definiciones de éste término por lo que es preciso indicar la definición que esta investigación acoge para el desarrollo del estudio de caso, la misma que se encuentra dentro de la perspectiva de responsabilidad social empresarial, en el cuadro No. 9 se encuentra las definiciones de valor económico y valor social.

Cuadro No. 9: ¿Qué tipo de valor está creando la empresa?



Fuente: Austin et al., 2006

Elaborado por: Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe* (Washington: Editores Juliano Flores, Enrique Ogliastrí, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry, 2007), 17.

Consecuentemente, el valor económico será referenciado en base al Informe Anual FEPP 2012 (Balance Social y Económico); que en este caso es el total del valor de comercialización de Camari por concepto de sus transacciones comerciales.

2.2.6.1. Valor económico:

CUADRO No. 10: Comercialización de Camari

OFICINA	AGROPECUARIOS NATURALES	ARTESANALES	TRANSFORMADOS	TOTAL
Quito	1.788.267,39	169.093,71	-	1.957.361,10
Coca	90.971,73	3.705,73	165.587,27	260.264,73
Cuenca	151.334,74	832,50	12568,73	164.735,80
Latacunga	263.132,89	-	15457,24	278.590,13
Riobamba	264.867,53	679,32	555857,28	821.404,13
TOTAL	2.558.574,28	174.311,26	749.470,52	3.482.355,89

Fuente: GSFEP, *Informe Anual Fepp 2012: Balance Social y Económico*, (Quito: Edición Grupo Social Fepp, 2013) 83.

El total de ventas logrado por las sucursales de Camari es de 3.482.355,89 USD. siendo la tienda de Quito la que mayor volumen ha vendido durante el año 2012 con 1.957.361,10 USD. seguidas de Riobamba, Latacunga, Coca, y Cuenca.

2.2.7. Valor creado para la sociedad:

2.2.7.1. Valor Social:

Camari con su gestión crea valor social al eliminar barreras de inclusión mediante el trabajo y apoyo a pequeños productores provenientes de organizaciones de base, organizaciones de segundo grado y productores individuales distribuidos en 18 de las 22 provincias del país, pequeños productores que proceden de barrios urbano marginales y del campo. En el punto 2.2.3. se realizó la descripción de las prácticas de RS llevadas a cabo por Camari mediante las materias fundamentales de la ISO 26000, dichas actividades forman parte del valor social generado por esta empresa, en el cuadro No. 11 se presenta el detalle de los asuntos concernientes a cada materia en donde Camari desarrolla actividades; de acuerdo a la descripción realizada en las materias fundamentales para lo cual se registra una X en cada asunto. Los asuntos que no constan en el cuadro No. 11 es porque Camari no

ejerce actividades en los mismos porque son asuntos que no están relacionados a la naturaleza de sus actividades y en otros casos están relacionados con su gestión pero la empresa al momento no desarrolla iniciativas en las mismas.

2.2.7.2. Valor Ambiental:

De acuerdo al análisis realizado de los asuntos de la ISO 26000, en la materia fundamental Medio Ambiente, considerando que Camari es una empresa que comercializa los productos elaborados por sus proveedores el alcance de la creación de valor ambiental radica en la promoción hacia sus proveedores de los principios de comercio justo que es tener procesos respetuosos con el medio ambiente, para verificar que los procesos cumplan con los estándares de calidad de Camari, el departamento de control de calidad realiza una visita técnica dos veces por año a los pequeños productores. Sin embargo hay productores que han logrado tener productos orgánicos certificados por BCS que es una certificadora de producción orgánica. Los productos certificados son: hongos, quinua, panela, café y cacao.

2.2.8. Determinación de Stakeholders

Stakeholder se entiende por una organización o grupo de individuos que pueden ser afectados por las operaciones y decisiones de una empresa por lo que pueden influir en dichas operaciones si sus intereses se ven afectados, al respecto la ISO 26000 expresa:

“[...] el interés se refiere a algo que puede ser la base real o potencial de una reclamación: es decir, exigir algo que se le debe a uno o exigir el respeto de un derecho. Dicha reclamación no necesariamente implica una demanda financiera o derechos legales. A veces, puede referirse, simplemente, al

derecho a ser escuchado. La pertinencia o importancia de un interés queda determinada de forma más clara cuando se tienen en cuenta su relación con el desarrollo sostenible⁵⁰.

CUADRO No. 11: Materias Fundamentales y Asuntos ISO 26000 Camari

MATERIAS FUNDAMENTALES Y ASUNTOS ISO 26000		CAMARI
Materia fundamental: Derechos humanos		
Asunto 1:	Debida diligencia	x
Asunto 2:	Situaciones de riesgo para los derechos humanos	x
Asunto 3:	Evitar la complicidad	x
Asunto 4:	Resolución de reclamaciones	x
Asunto 5:	Discriminación y grupos vulnerables	x
Asunto 6:	Derechos civiles y políticos	x
Asunto 7:	Derechos económicos, sociales y culturales	x
Asunto 8:	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	x
Materia fundamental: Prácticas laborales		
Asunto 1:	Trabajo y relaciones laborales	x
Asunto 2:	Condiciones de trabajo y protección social	x
Asunto 4:	Salud y seguridad ocupacional	x
Asunto 5:	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	x
Materia fundamental: El medio ambiente		
Asunto 1:	Prevención de la contaminación	x
Asunto 2:	Uso sostenible de los recursos	x
Materia fundamental: Prácticas justas de operación		
Asunto 1:	Anti-corrupción	x
Asunto 3:	Competencia justa	x
Asunto 4:	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	x
Asunto 5:	Respeto a los derechos de la propiedad	x
Materia fundamental: Asuntos de consumidores		
Asunto 1:	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	x
Asunto 2:	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	x
Asunto 3:	Consumo sostenible	x
Asunto 4:	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	x
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad		
Asunto 3:	Creación de empleo y desarrollo de habilidades	x
Asunto 5:	Generación de riqueza e ingresos	x
Asunto 7:	Inversión social	x

Fuente: ISO (Organización Internacional de Normalización), *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada* (Ginebra: Primera edición, 2010-11-01) ix. La descripción detallada de materias y asuntos se encuentra en las páginas 23-76 de la *Norma Internacional ISO 26000*

⁵⁰ ISO, *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada*, 18.

En la literatura relacionada con responsabilidad social a los *stakeholders* se los ha denominado también como las partes interesadas o grupos de interés, que pueden ser internas como: los trabajadores y directivos o externas como: consumidores, proveedores, accionistas, gobierno, inversionistas y comunidad.

En el caso de Camari las partes interesadas identificadas son: Comunidad, trabajadores, consumidores, gobierno, proveedores y miembros (en lugar de accionistas) ya que se trata de una empresa que pertenece al GSFEP.

- ✓ Comunidad: La comunidad es definida generalmente por criterios geográficos, si se utiliza el criterio de ubicación geográfica, la comunidad es un grupo de personas que habita en la misma localidad. En el caso de Camari, comunidad es toda la población que forma parte de la esfera de influencia de las actividades de la empresa.
- ✓ Trabajadores: Personas que tienen una relación laboral de dependencia con Camari.
- ✓ Consumidores: Individuos que adquieren los productos que comercializa Camari para la satisfacción de sus necesidades.
- ✓ Proveedores: Este grupo constituyen los pequeños productores quienes venden a Camari los productos que ellos producen o elaboran.
- ✓ Miembros: El Grupo Social FEPP que a su vez es auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.

Conclusión del capítulo: Camari fue creada sobre la base de una filosofía descrita en la misión, visión y valores del GSFEP y que han influido en la misión y visión de Camari, por lo que se concluye que tanto la filosofía del GSFEP como de Camari concuerdan con los principios de responsabilidad

social. La revisión de las prácticas de RS mediante la sistematización de la ISO 26000 permite conocer que Camari desarrolla actividades en cada una de las materias fundamentales, no así en todos los asuntos de acuerdo a la descripción realizada en el punto 2.2.3. y en el cuadro No.11 del valor social.

CAPÍTULO 3

El desarrollo de este capítulo tiene como finalidad describir y analizar la planificación estratégica de Camari y plantear su relación con las prácticas de responsabilidad social que realiza la empresa. Adicionalmente, sobre la base de la metodología propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la realización de un Cuadro de Mando Integral Sostenible se desarrollan tres etapas: 1) La identificación y priorización de *stakeholders* por medio del modelo de Mitchell, Agle y Wood, el mismo permite conocer el nivel de influencia de cada *stakeholder*, de acuerdo a tres atributos: poder, legitimidad y urgencia; ya que este modelo sostiene que los grupos de interés afectan o son afectados en distintos grados por los resultados de la organización. 2) Impacto de los Procesos del Negocio y 3) Factores del Contexto Competitivo para lo que se utiliza dos herramientas de gestión: cadena de valor y el diamante de Porter, respectivamente.

3.1. Descripción y análisis de la planificación estratégica de CAMARI

En el capítulo anterior se ha presentado los elementos más importantes tanto de la planificación estratégica del GSFEP como de Camari, este capítulo presenta con más detalle la planificación de Camari, por lo que se indica que ésta empresa trabaja en base a la planificación operativa anual (POA) que contiene: objetivos, resultados previstos, indicador del resultado, meta, actividades, indicador, meta y responsable de la actividad.

Los objetivos estratégicos del POA 2012 de Camari se detallan en el cuadro No. 12

CUADRO No. 12: Objetivos Estratégicos Camari 2012

No.	OBJETIVOS
1	Apoyar a Organizaciones productoras articuladas con Camari para que se inserten en el desarrollo local con producción y comercialización de productos y servicios que aseguren la oferta y la calidad de acuerdo a la demanda del mercado
2	Alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad de CAMARI permitiendo actuar competitivamente en el mercado nacional e internacional.
3	Establecer alianzas comerciales con organizaciones e instituciones afines del mercado nacional e internacional para asegurar la demanda de productos campesinos
4	Garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del Sistema Nacional de Comercialización, fortaleciendo la estructura institucional de Camari, articulada con el GSFEP, con talento humano proactivo e identificado con los valores institucionales

Fuente: Planificación Operativa Anual Camari POA 2012

Las estrategias a las que se hará referencia son las que plantea el GSFEP en su planificación estratégica 2011-2015 en relación a su proyecto de cambio denominado “Producción, Transformación y Comercialización” que es el proyecto relacionado directamente con Camari, las estrategias de éste grupo son las siguientes:

CUADRO No. 13: Estrategias de Producción, Transformación y Comercialización 2011-2015 GSFEP

No.	ESTRATEGIAS
1	Ligar los diferentes componentes y actores del desarrollo para incrementar la producción, transformación y comercialización.
2	Fortalecer el Sistema Nacional de Comercialización “Camari”, articulando eficientemente el trabajo entre Regionales y Empresas, estableciendo alianzas con organizaciones de productores.
3	Fortalecer las iniciativas de las organizaciones para establecer nuevos canales de comercialización para sus productos.
4	Trabajar con enfoques de cadena de valor y economía solidaria en los tres sectores de la economía, buscando la complementariedad en el territorio.
5	Fortalecer la cultura empresarial del GSFEP y de las organizaciones que apoyamos.

Fuente: Grupo Social Fepp, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base* (Quito: Editorial GSFEP, 2011) 6.

3.2. Relación entre planificación estratégica y RSE:

Actualmente la responsabilidad social es considerada como un nuevo modelo de empresa con una visión estratégica que ha de sostenerse a través de las operaciones del negocio y en el seno de la estrategia de la compañía, no es solo una tarea del departamento de comunicación o relaciones públicas sino que interviene en el desarrollo del negocio, en el marketing, recursos humanos, finanzas y demás; una integración así es la que permite que la RSE despliegue todo su potencial (R. Fernández García, Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial, 81-82)

La RSC constituye un elemento condicionante, y también podría decirse que integrante, de la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio. De hecho, la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa en la gran mayoría de casos tiene más que ver con la consecución de sus objetivos estratégicos que con el altruismo o cuestiones morales⁵¹.

Otro aspecto importante, es la política de RS que desarrolle la organización, éste se considera como el principal elemento estratégico de la responsabilidad corporativa en las empresas porque contiene el conjunto de directrices y principios clave para lograr los resultados esperados en las áreas de gobierno corporativo, económico, gestión medioambiental, recursos humanos y de acción social. (A. Olcese, M.A. Rodríguez, J Alfaro, *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*, 84)

⁵¹ Martín Guerras y Agius López Hermoso, La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa, Revista del Instituto de Estudios Económicos, No. 1, p 263-275 citado por Roberto Fernández Gago en *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa* (Madrid: Thomson Editores, 2005), 12.

Ricardo Fernández explica que se han determinado algunos beneficios de la aplicación de prácticas de RSE para las organizaciones, que se basa en el desarrollo de capacidades a nivel interno y externo dentro de las cuales se puede mencionar: posicionamiento y diferenciación de marca, fidelización de clientes, fidelidad y compromiso de trabajadores, fomento de una determinada cultura corporativa.

En el Anexo No.14 se puede observar con más detalle los beneficios que las organizaciones obtienen con aplicación de prácticas de RSE, las que sin duda intervienen en su estrategia por lo que dichos impactos merecen ser considerados dentro de la gestión empresarial y con más razón si es a favor de la organización.

La RSC ha sido calificada por muchos como un elemento estratégico de la empresa y, como tal, su gestión adecuada condicionará el éxito o fracaso de la compañía en el largo plazo (R. Fernández Gagó, Administración de la Responsabilidad Social Corporativa, 208).

Michael Porter y Mark Kramer desarrollaron un artículo denominado Estrategia y Sociedad⁵², que trata del vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa, sostienen que la responsabilidad social corporativa (RSC) desde una perspectiva estratégica puede convertirse en una gran fuente de progreso social.

Estos autores sostienen que la clave del éxito empresarial está en la articulación de la responsabilidad social corporativa a la estrategia del negocio, el resultado de hacer lo contrario es desarrollar actividades de RSC que no tienen un impacto social significativo ni la capacidad de fortalecer la

⁵² Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Estrategia y Sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, Harvard Business Review América Latina (diciembre 2006)

competitividad a largo plazo. Además, manifiestan que las compañías que desarrollan RSC como reacciones defensivas de corto plazo, tienen como resultado un mínimo valor para la sociedad y la empresa no tiene ningún beneficio estratégico.

“La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio”⁵³

Porter y Kramer en su artículo estrategia y sociedad proponen realizar un análisis desde dos aspectos los que se explican a continuación.

3.2.1. Análisis de la cadena de valor: Vínculos de adentro hacia fuera

Este análisis se realiza en la parte interna de la empresa determinando el impacto social de las actividades de la cadena de valor. En este sentido se entiende que: “La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades”⁵⁴

Este análisis se encuentra desarrollado en la Etapa II de la propuesta metodológica del BID para alinear la responsabilidad social en la estrategia de la empresa, que se encuentra más adelante en la página 86.

3.2.2. Análisis del Diamante de Porter: Vínculos de afuera hacia dentro

El segundo aspecto de este análisis es que las condiciones externas influyen sobre las corporaciones a esto se le denomina vínculos de afuera hacia dentro.

“Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en

⁵³ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Estrategia y Sociedad*, 8.

⁵⁴ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Estrategia y Sociedad*, 10.

el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de contexto”⁵⁵

Este análisis se encuentra desarrollado en la Etapa III de la propuesta metodológica del BID para alinear la responsabilidad social en la estrategia de la empresa que se encuentra más adelante en la página 91.

Estas son las dos herramientas que presenta esta teoría ya que la interdependencia entre una empresa y la sociedad se puede analizar con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollo de la estrategia; la cadena de valor se usa para determinar las consecuencias sociales de sus actividades; obteniendo así un inventario de problemas y oportunidades que deben ser priorizados y enfrentados. Mientras que el diamante de Porter aborda el contexto competitivo donde se tiene que escoger aquellas áreas del contexto social que tengan el mayor valor estratégico.

3.2.3. Alineación de las iniciativas de RSE:

Como se ha explicado anteriormente, se entiende que la responsabilidad social está relacionada directamente con la planificación estratégica de la empresa y las organizaciones no pueden omitir esta relación si esperan lograr los resultados esperados tanto en su gestión social como empresarial.

Se ha explicado también que existen aportes tanto académicos como institucionales que tienen como objetivo colaborar a las empresas a gestionar de manera eficiente la responsabilidad social, en este sentido como se explicó en la introducción de este capítulo la presente investigación acoge una propuesta metodológica del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

⁵⁵ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Estrategia y Sociedad*, 7.

perteneciente al BID, propuesta que sistematiza el aporte realizado de varios autores hacia la teoría de RS, el FOMIN es una institución que tiene como objetivo promover la investigación de la responsabilidad social empresarial en América Latina y El Caribe para lograr su fortalecimiento a través del mejoramiento en la gestión de ésta disciplina en las empresas de la región.

Según Ricardo Fernández, dicho organismo es reconocido por desarrollar una de las principales iniciativas a nivel internacional para mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño a través de la aplicación de medidas de RSE, en este sentido expresa lo siguiente:

“En reconocimiento de los retos a los que se enfrentan las empresas de la región de Latinoamérica y El Caribe para competir más eficazmente en los mercados globales el [...] (FOMIN) del [...] (BID) ha hecho un importante esfuerzo por ayudar a las empresas en el ámbito de la RSE, que viene a complementar otra serie de iniciativas de producción limpia, aplicación de sistemas de gestión ISO, normas internacionales de auditoría y contabilidad e iniciativas relativas a la salud y la seguridad en el empleo. Aunque el área de la RSE es particular respecto al resto porque se trata de un esfuerzo más amplio que llega a abarcar múltiples facetas para mejorar los resultados de las empresas. Es por ello que el FOMIN propone tratar de una forma más sistemática la demanda regional de asistencia técnica y formación para la adaptación y la puesta en marcha de métodos y actividades de RSE a las necesidades que aparezcan”⁵⁶

Siendo así, de acuerdo a ésta propuesta metodológica, el proceso para la alineación de la responsabilidad social con la organización, tiene que cumplir con tres etapas las que se encuentran detalladas en el cuadro No. 14.

⁵⁶ Ricardo Fernández García, *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial* (San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario, 2010), 216.

CUADRO No. 14: Articulación de diversas herramientas de gestión para la alineación de iniciativas de RSE

ETAPAS	DENOMINACIÓN	HERRAMIENTA DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Priorización de los Grupos de Interés y sus Demandas	Modelo de Mitchell, Agle y Wood	Identificación de los grupos de interés más importantes, se registra oportunidades y amenazas en la relación con cada grupo, este análisis permite plantear posibles acciones de RSE que tienen el objetivo de potenciar dichas oportunidades o reducir futuras situaciones de riesgo para la empresa
2	Impacto de los Procesos del Negocio	Cadena de Valor	Una vez analizados los procesos de la cadena de valor, se determina los impactos positivos o negativos en los temas: económico, ambiental y social que la operación de la empresa puede ocasionar, de este análisis surgen nuevas ideas de acciones de RSE que la empresa puede emprender con respecto a su entorno
3	Factores del Contexto Competitivo	Diamante de Porter	La empresa puede proponer acciones de RSE para fortalecer el contexto donde compite a través del desarrollo de programas que mejoren las condiciones de acceso a los factores de producción que permitan: consolidar o ampliar la demanda de sus productos; mejorar las condiciones de la oferta de servicios de industrias complementarias o que mejoren las condiciones para competir en su sector

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del grupo BID, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 237-238.

Adaptación Propia

3.2.3.1. Etapa I: Priorización de Stakeholders y sus demandas La metodología propuesta por el BID es realizar la priorización de Stakeholders a través del modelo de Mitchell, Agle y Wood, como se puede observar en el gráfico No. 1; éste modelo clasifica a los stakeholders en tres grupos y estos a su vez contienen a siete tipos de grupos de interés.

- 1) Latentes: Inactivo, discrecional y demandante.
- 2) Expectantes: Dominante, peligroso y dependiente
- 3) Definitivos: Principal

Esta herramienta clasifica a los stakeholders de acuerdo a tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, y propone que los esfuerzos se deben orientar hacia

aquellos stakeholders que al menos presenten dos de estos tres atributos, considerando que los recursos de las organizaciones son limitados; a continuación se explica en qué consiste cada uno.

- 1) Poder: Está definido como la posibilidad que pueden tener los stakeholders de imponer su voluntad.
- 2) Legitimidad: Es la percepción de que las acciones de un stakeholder son apropiadas dentro de un sistema de valores, normas o creencias.
- 3) Urgencia: Consiste en el clamor por una atención rápida.

En el cuadro No.15 se presenta el análisis realizado a los Stakeholders determinados para Camari

Cuadro No.15: Priorización de Stakeholders Camari

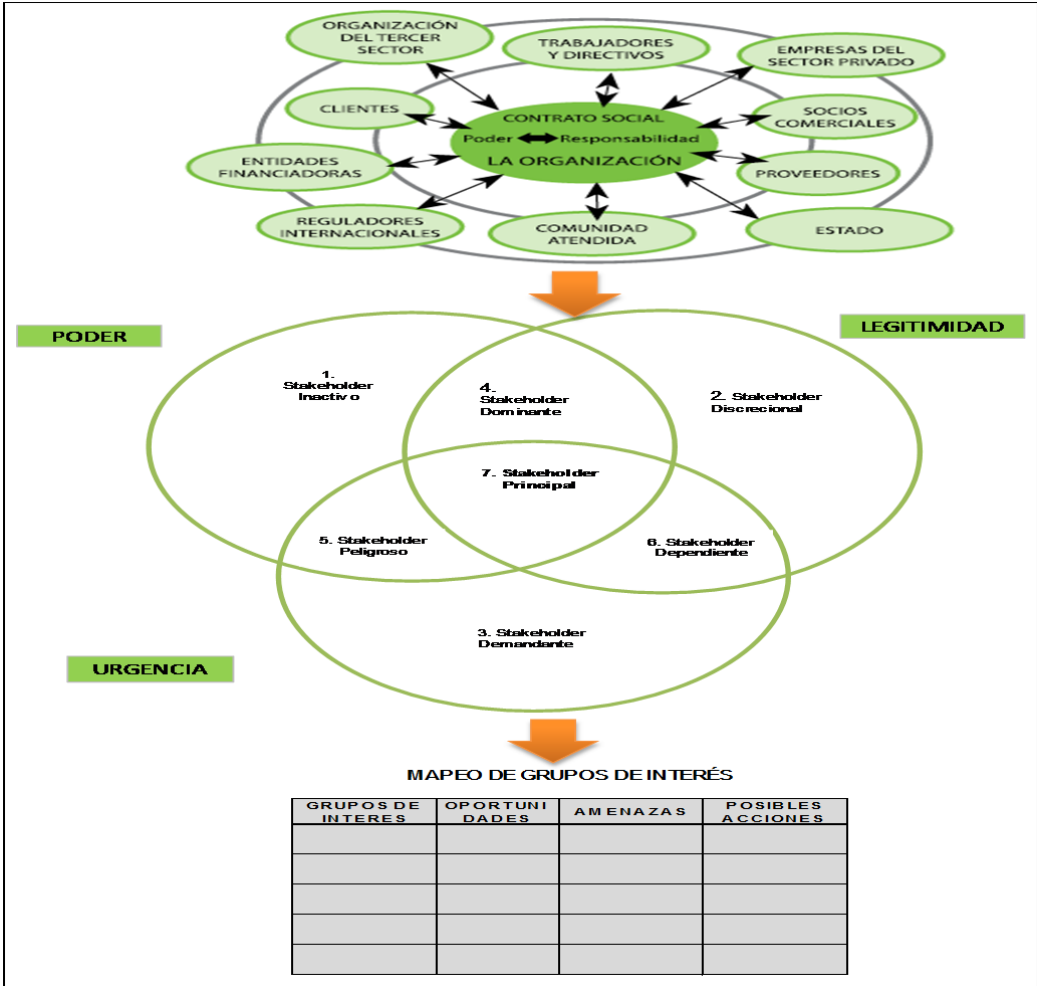
Stakeholders	Atributos			Tipos de Stakeholders
	PODER	URGENCIA	LEGITIMIDAD	
Comunidad			X	Discrecional
Trabajadores			X	Discrecional
Consumidores			X	Discrecional
Gobierno	X		X	Dominante
Proveedores	X	X	X	Principal
Miembros			X	Discrecional

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)
Adaptación Propia

Se concluye que los stakeholders (Comunidad, Trabajadores, Consumidores y Miembros) son discrecionales, tienen legitimidad pero sin poder ni urgencia; por lo que el reconocimiento de las demandas de estos grupos de interés está a discreción de Camari. El gobierno al tener poder y legitimidad pero no urgencia, es un stakeholder dominante, por lo que sus intereses y expectativas deben ser considerados por Camari. Los proveedores al tener los tres atributos, poder, urgencia y legitimidad es el stakeholder principal por lo que este grupo es prioritario en la gestión de Camari.

Una vez realizado este análisis se puede elaborar el mapeo de Grupos de Interés, como se puede observar en el gráfico No.2 y en el Anexo No. 15 se encuentra el formato de la matriz con la que se realizó la entrevista a la persona designada por el GSFEP para la obtención de la información.

GRÁFICO No.2: Priorización de los Grupos y sus Demandas



Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del grupo BID, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 238.

3.2.3.2. Etapa II: Impacto de los Procesos del Negocio

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter cuyo objetivo es encontrar fuentes de ventaja competitiva a través del análisis interno de la empresa. Se llama cadena de valor, porque califica a las principales actividades de una organización como piezas de una cadena que

van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas; estas actividades generadoras de valor se clasifican en dos: actividades primarias y actividades de apoyo; en el Anexo No. 16 se puede observar el formato del mapeo de análisis interno que fue aplicado a la persona designada por el GSFEP para la obtención de la información.

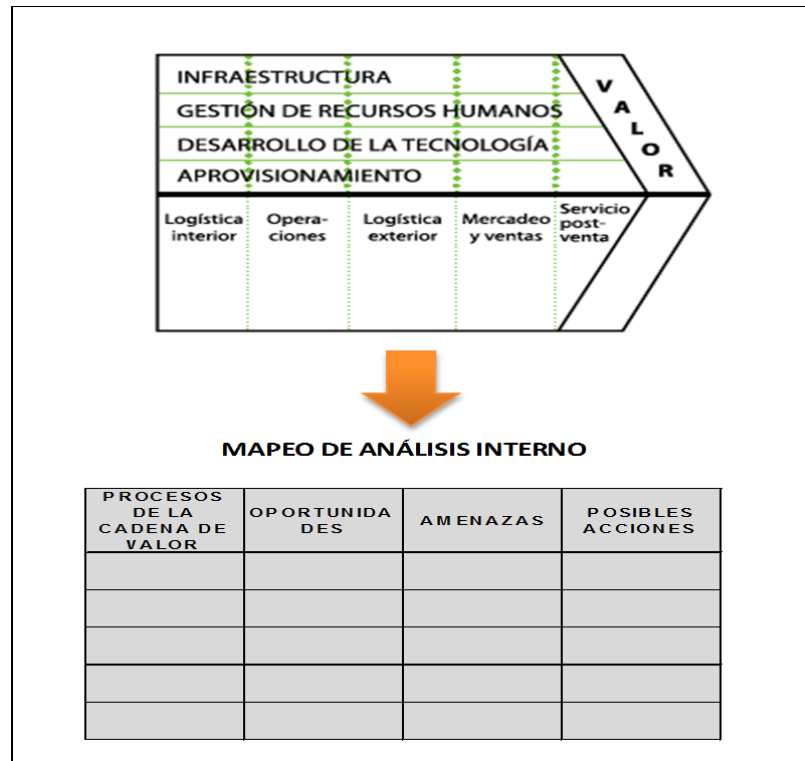
Desde el punto de vista de la RSE, ésta motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materias primas hasta el consumidor final (Y. Sánchez-Urán Azaña y M. A. Grau Ruiz, La Responsabilidad Social en las Organizaciones, 30)

Una vez que se ha analizado los procesos que forman parte de la cadena de valor y sus impactos negativos como positivos en los tres aspectos: económico, ambiental y social, se procede a la elaboración del mapeo de análisis interno donde surgen las oportunidades y amenazas que generan cada uno de los procesos y las posibles acciones de responsabilidad social que se pueden emprender, como se puede observar en el gráfico No. 3.

3.2.3.2.1. Infraestructura: Camari realiza el proceso de comercialización a través de la oficina matriz que está ubicada en Quito y de sus sucursales en las siguientes provincias: Coca, Cuenca, Latacunga y Riobamba.

Con respecto al financiamiento, Camari tiene 3 fuentes de financiamiento: autofinanciamiento que se logra con los réditos económicos resultado del proceso de comercialización, créditos recibidos a través de bancos privados nacionales y proyectos de financiamiento.

GRAFICO No.3: Impacto de los Procesos del Negocio



Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del grupo BID, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 238.

3.2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos Camari no cuenta con un departamento de Gestión del Talento Humano, todo lo relacionado a contratación y las decisiones con respecto a este tema se lo realiza desde el FEPP y para la evaluación del personal se basan en el Procedimiento de Gestión del Talento Humano.

El equipo de trabajo fijo se compone por las áreas administrativa y operativa cuando es necesario se contrata personal ocasional, el número de trabajadores por tienda es el siguiente:

CUADRO No. 16: Número de Trabajadores por Ciudad

Ciudad	No. de Trabajadores
Quito	29
Riobamba	6
Latacunga	2
Cuenca	2
TOTAL	39

Elaboración Propia

El comportamiento del talento humano de Camari está regido por su Código de Ética.

3.2.3.2.3. Desarrollo de la Tecnología: Con respecto a la realización y seguridad de los productos “El Coordinador General en coordinación con los gerentes de área, planifican y desarrollan los procesos necesarios para la comercialización de los productos mediante el Plan de Calidad y en concordancia con los requisitos de los otros procesos del SGC ISO 9001/2008”⁵⁷

3.2.3.2.4. Aprovisionamiento: La adquisición de los productos para la comercialización se efectúa en las 18 provincias del Ecuador, aprovisionamiento que es realizado a través de las Organizaciones de Segundo Grado (OSG), organizaciones de base (OB) y productores individuales.

3.2.3.2.5. Logística Interior: Con respecto a la preservación del producto, “Camari identifica, manipula, embala, almacena y preserva el proceso durante el proceso interno y la entrega en sus instalaciones, mediante el Procedimiento de Manejo de Bodegas P-MB-01”⁵⁸

⁵⁷ Camari, *Manual de Calidad*, 22.

⁵⁸ Camari, “*Manual de Calidad*” 25.

3.2.3.2.6. Operaciones: Camari opera desde su matriz en Quito, sujeta a la dirección ejecutiva del FEPP y a través las sucursales en: Coca, Latacunga, Riobamba y Cuenca.

3.2.3.2.7. Logística de Salida: Con respecto a la venta de sus productos existe dos tipos lo que constituye venta directa al consumidor y ventas al por mayor; en el primer caso lo realiza a través de la tienda ubicada en Quito y en el segundo caso a través de la venta a empresas, comisariatos, hospitales, hoteles y tiendas populares. Camari también realiza ventas a Europa y Norteamérica a organizaciones de comercio alternativo y al mercado convencional.

En esta actividad de la cadena de valor Camari realiza una iniciativa de responsabilidad social que es reciclar todo el cartón en donde vienen empaquetados los productos, el mismo que es entregado a diferentes fundaciones de manera gratuita evitando de esta forma el desperdicio de material que puede ser reusado.

3.2.3.2.8. Marketing y Ventas: Camari no cuenta con un departamento especializado en marketing, el proceso de ventas se realiza desde el departamento de comercialización.

3.2.3.2.9. Servicio de Post-venta: Al no contar con un departamento de marketing, la persona responsable de comercialización ha informado a la fecha de realización de esta investigación que no realizan servicio de post-venta, sin embargo si se produce un reclamo posterior a la venta de algún producto, dicha reclamación recibe la atención y solución respectiva, aunque este evento se ha presentado de manera poco frecuente en toda la trayectoria de Camari.

De la descripción realizada de las actividades de la cadena de valor, se concluye que no generan impactos negativos en los ámbitos económico, ambiental y social. En la actividad logística de salida, Camari desarrolla una iniciativa de responsabilidad social como es el reciclaje de cartón, del análisis realizado de las oportunidades, amenazas y posibles acciones de cada una de las actividades de la cadena de valor se determinó entre los resultados destacados para la gestión de Camari que dentro de la actividad compras una amenaza es que no existe fidelización de proveedores ya que ellos en ocasiones venden sus productos a quien más les paga y que la posible acción de responsabilidad social que puede desarrollar Camari es fidelizarlos a través de capacitación y mediante la compra de volúmenes constantes como otra forma de fidelización para lo que Camari debería contar con un capital específico para este fin, ya que a la fecha de esta investigación ha sido manifestado que este aspecto es una limitación ya que en tiempo de cosecha lo ideal es que Camari pueda comprar volúmenes grandes ya que los productores prefieren vender a quienes les pueden comprar toda su cosecha pero la capacidad adquisitiva de Camari no permite al momento realizar esta acción.

3.2.3.3. Etapa III: Factores del Contexto Competitivo

Esta herramienta fue creada por Michael Porter, es utilizada para determinar ventaja competitiva, ayuda a comprender la posición comparativa de una empresa con respecto a la competencia, analizando la dinámica de la industria y la posición de la empresa con respecto a ella, esta herramienta consta de cuatro determinantes:

- 1) Condiciones de los factores de producción: La posición de la empresa en lo que concierne a mano de obra especializada, capital e infraestructura necesaria para competir en un determinado sector.
- 2) Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda de los productos o servicios del sector.
- 3) Industria relacionada y de apoyo: La presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- 4) Estrategia y rivalidad de la empresa: Las condiciones vigentes con respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías del sector.

Si bien el Diamante de Porter es utilizado como herramienta para crear ventaja competitiva, desde la perspectiva de la responsabilidad social Porter y Kramer proponen aplicar este instrumento para determinar aquellas acciones que puedan mejorar las condiciones del contexto competitivo, así lo expresan a continuación: “Las empresas pueden utilizar las acciones derivadas de su responsabilidad social para modificar estos elementos del contexto competitivo y así mejorar su propia competitividad”⁵⁹

La filantropía orientada al contexto busca conseguir mejoras tanto sociales como económicas. Al centrarse en necesidades sociales que afectan a su contexto empresarial y al emplear sus atributos únicos como organización para afrontarlos, las empresas descubren que tienen un gran potencial como factor de cambio social. Los objetivos sociales y económicos no son

⁵⁹ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “La filantropía empresarial como ventaja competitiva”, *Harvard Deusto Business Review*, No. 112 (2003), 7-20 citado por Roberto Fernández Gago en *Administración de la Responsabilidad Corporativa* (Madrid: Thomson Editores, 2005), 17.

en sí conflictivos, sino que están integralmente conectados. Para tomar esta nueva dirección estratégica, se requieren cambios fundamentales en la forma como las empresas enfoquen su actuación. Para Michael E. Porter y Mark R. Kramer no hay contradicción inherente entre mejorar el contexto competitivo y adoptar el sincero compromiso de mejorar la sociedad⁶⁰.

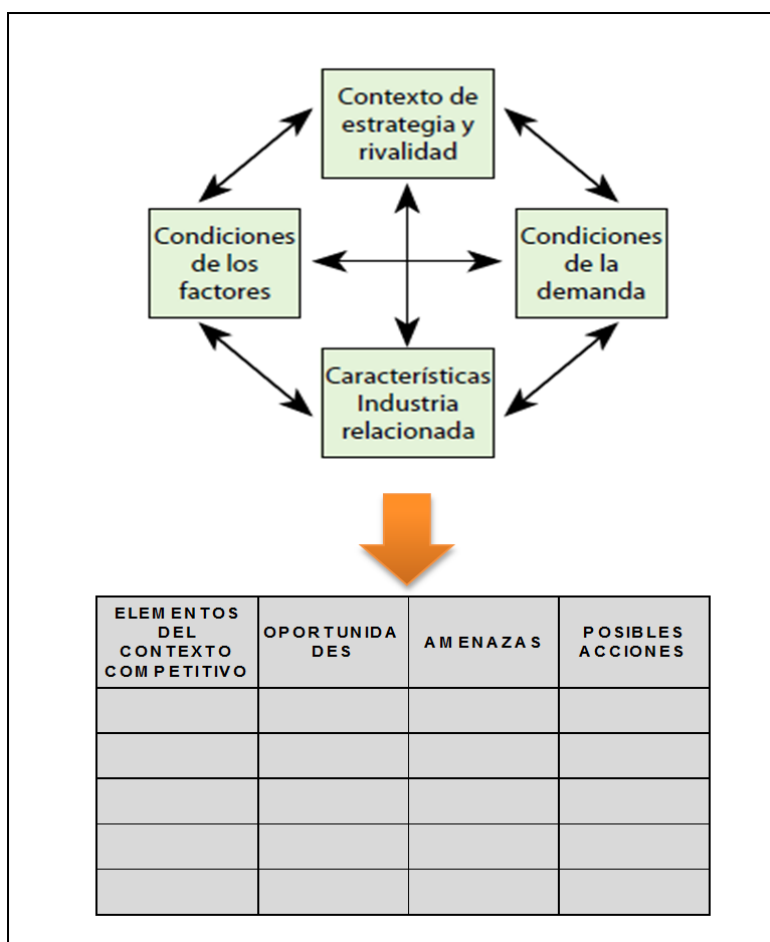
A partir del análisis que se realiza en los cuatro elementos mencionados anteriormente. Con lo que se determina el mapeo de los factores cómo se puede observar en el gráfico No. 4 que se explica a continuación y en el Anexo No. 17 se encuentra la matriz del mapeo de factores de contexto a la persona designada por el GSFEP para la obtención de la información.

3.2.3.3.1. Condiciones de los factores de producción: Como se ha mencionado anteriormente los proveedores de Camari son pequeños productores, y como se determinó en el mapeo de análisis interno una de las amenazas que al momento tiene Camari es el no poder fidelizar a todos sus proveedores por lo que la capacitación hacia ellos debe ser considerado no solo como un factor de fidelización sino también de mejoramiento a la calificación del recurso humano que produce los alimentos que comercializa Camari, ya que a través de la capacitación se puede aportar a que los proveedores apuesten a la innovación en productos. Al ser un aspecto de vital importancia Camari sugiere que para mejorar los conocimientos en el área que necesiten, los proveedores podrían organizarse y recibir capacitaciones en la escuela Cándido Rada perteneciente al Grupo Social FEPP donde el costo en comparación con las escuelas de capacitación del

⁶⁰ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “La filantropía empresarial como ventaja competitiva”, Harvard Deusto Business Review, No. 112 (2003), 7-20 citado por Horacio Martínez Herrera en *Responsabilidad Social y Ética Empresarial*, (Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011), 98-105.

mercado es menor. De esta manera se elevaría el nivel de preparación de sus proveedores. El rol de Camari en este aspecto es direccionar a los productores hacia organizaciones donde puedan capacitarse, como el MIPRO y SECAP. Camari ha indicado que no ofrece capacitación directa porque no podrían cubrir los costos, pero cuando han tenido los recursos económicos lo han hecho.

GRAFICO No.4: Factores del Contexto Competitivo



Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del grupo BID, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 238.

Con respecto a la infraestructura Camari cuenta con instalaciones que les permite un correcto proceso de producción: empaquetado, almacenaje y

despacho de productos, cumpliendo con sus normas de calidad según la ISO 9001:2008. Sin embargo Camari necesita realizar una inversión significativa para implementar las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM)⁶¹ ya que según el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento de las BPM (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012) el Ministerio de Salud, el Ministerio de Industrias y Productividad y el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad tienen como objetivo que de manera progresiva las empresas procesadoras de alimentos se certifiquen con las BPM ya que será un requisito con el que tengan que cumplir para expedir el permiso de funcionamiento. Y de igual manera los pequeños productores tendrán que cumplir con este requisito de acuerdo al calendario de plazos según su categorización por tamaño y actividad, el mismo que se puede observar con detalle en el Anexo No. 18 Camari ha indicado que el plazo para que implementen las BPM en la empresa es hasta el año 2015, pero actualmente ya están siendo implementadas de manera paulatina.

Con relación al capital de lo que ya se ha descrito tanto en el análisis interno de la cadena de valor como en este determinante del análisis del contexto se concluye que Camari tiene dos frentes para el que necesita aumentar la disponibilidad de recursos financieros, por un lado necesita mejorar los volúmenes de compra a los proveedores y por otro capacitarlos para lo que

⁶¹ Las BPM son prácticas que incluyen lineamientos generales y específicos para la operación de una compañía con el fin de garantizar la calidad de los alimentos y reducir los riesgos para la salud del consumidor. Cubriendo temas como apariencia, higiene, sanidad personal, sanidad de las instalaciones (físicas y sanitarias), prácticas de manejo y control de productos alimenticios; analizando áreas como servicios a planta, equipos y utensilios, procesos, almacenaje y distribución, control de plagas, limpieza y saneamiento en <http://www.6sigmaecuador.com/Publish/BPM.html> consultado el [10 de octubre 2013]

tendrá que determinar las estrategias para lograr tener un mayor flujo de fondos.

3.2.3.3.2. Condiciones de la demanda: La adquisición de los productos por parte de los consumidores se realiza a través de la compra directa en la matriz en Quito y de las cuatro sucursales Coca, Cuenca, Latacunga y Riobamba. Adicionalmente Camari realiza ventas de alimentos y artesanías a Italia y España y solamente artesanías a Estados Unidos. De acuerdo a los datos proporcionados por Camari, el 60% de la demanda de sus productos es nacional y el 40% corresponde al mercado externo a los países antes mencionados.

El perfil de los consumidores de los productos comercializados por Camari se describen como personas con cultura de una alimentación sana, y orgánica, que tienen un especial interés por cuidar el medio ambiente y eligen a una empresa que tenga prácticas de comercio justo y solidario, es decir el mercado está conformado por personas con conciencia social.

Sin embargo, el desconocimiento por parte de los actuales y nuevos consumidores de los principios de trabajo de Camari provoca que elijan otros productos en empresas que no tienen prácticas de responsabilidad social. El desafío para Camari es incrementar el número de futuros consumidores a través de campañas de difusión para el consumo de este tipo de productos, con el fin de lograr una demanda informada y como consecuencia generar una demanda más amplia.

3.2.3.3.3. Características de Industria relacionada y de apoyo:

Camari informó que los proveedores que les suministran los insumos son todos de origen nacional tanto para el producto que ellos elaboran que es granola

como para el empaquetado de los productos provenientes de los pequeños productores : maíz, trigo, granos, etc. Los proveedores de los insumos son fijos y su forma de trabajo es realizar cotizaciones con tres proveedores para hacer una relación de precio y calidad y así escogen la mejor opción.

Un aspecto muy importante que hay que mencionar es que la gestión de Camari está estrechamente relacionada a las actividades del Grupo Social Fepp por todo lo expuesto anteriormente. Camari ha indicado que el negocio central de la empresa es la comercialización y que el fortalecimiento de la industria relacionada y de apoyo es por parte del GSFPEPP quienes acompañan al pequeño productor desde la siembra de la semilla hasta que su producto es comercializado, este proceso es realizado por las diferentes empresas sociales que pertenecen a este grupo, las mismas que se dedican a actividades estratégicas vinculadas a la producción como se puede observar en el Anexo No. 9 y las organizaciones populares o productores individuales pueden acceder a los servicios de estas empresas ya que fueron creadas con este fin trabajar con los sectores menos favorecidos de la población. Ya que según el Balance Social y Económico 2012 el total de OB y OSG apoyadas por las empresas: Agroimportadora, Codesarrollo, Funder, Fepp Construcciones Agua-Vivienda, Imprefepp, Infofepp y Protierras es de 1599 OB y 180 OSG y el total de organizaciones apoyadas por las regionales es de 847 OB y 51 OSG. De esta manera se entiende que el apoyo a la industria relacionada se da por parte del Grupo Social Fepp.

3.2.3.3.4. Contexto de Estrategia y Rivalidad: Como se ha indicado Camari se desarrolla dentro de los principios del comercio justo y solidario y en el mercado existen productos de similares características ya que existen otras

organizaciones dedicadas a la producción y al comercio dentro de los parámetros del comercio justo y solidario. Según información proporcionada por Camari, las organizaciones identificadas son: Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH) que es una Fundación creada en base a los principios de Comercio Justo, trabajan con comunidades y organizaciones en 15 provincias del país trabajan con organizaciones populares comercializan granos, productos elaborados y artesanías⁶² y Fundación Familia y Mujer Andina (Fundamyf), una organización sin fines de lucro que trabaja con organizaciones de mujeres campesinas a nivel nacional que comercializa productos orgánicos certificados como: granos, cereales y semielaborados; su comercialización la realizan directamente a través de una tienda ubicada en el centro norte de Quito denominada Organic Foods Market (Organicatessen), mediante la cadena de supermercados Supermaxi y también realizan exportaciones a Estados Unidos y Europa⁶³.

Camari percibe como competidores potenciales para la comercialización de sus productos la apertura de nuevos establecimientos con características similares a Camari, que puedan originarse con la Ley de comercio popular y solidario aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2011 que está encaminada a apoyar a pequeños empresarios pertenecientes a sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y demás unidades económicas populares. Esta concepción de competencia potencial se entiende en el sentido de la posible apertura de nuevas tiendas que si bien comercialicen productos similares a los de Camari el fin no sea social sino más bien de lucro y considerando que no hay un enorme interés todavía en los consumidores ecuatorianos por consumir

⁶² MCCH, [citado el 10 de julio del 2013] disponible en www.fundmcch.com.ec

⁶³ Fundamyf, [citado el 10 de julio del 2013] disponible en www.fundamyf.org

productos socialmente responsables, se convierta en una competencia real para Camari disminuyendo su cuota de mercado.

Sin embargo, Camari reconoce la importancia de la promoción de políticas públicas a favor de pequeños productores porque a través de ellas, se pueden capacitar, mejorar su tecnología y como consecuencia pueden ofrecer productos de mejor calidad.

En otro aspecto, con relación a la promoción de las reglas claras del comercio justo, Camari informó que ellos promueven estas prácticas al momento de establecer relaciones con sus proveedores donde informan los principios que rige el comercio justo y solidario. Este es el aporte que Camari realiza para mejorar las condiciones de competencia del mercado.

Los principales supermercados de la ciudad como Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María entre los más grandes ofrecen productos similares a los que expende Camari como: granos secos, harinas, pan, mermeladas, infusiones de té y hierbas, café, entre otros; sin embargo el principio de responsabilidad social con el que trabaja Camari es el factor diferenciador de sus productos. Se menciona este aspecto porque no todos los consumidores conocen el origen de los productos que se comercializa en Camari, es decir el desconocimiento de la filosofía, principios, valores y principalmente que sus actividades se desarrollan dentro de los parámetros de comercio justo y solidario y la falta de una conciencia social por parte de los consumidores permite que el factor decisivo al momento de la compra sea el precio.

Conclusión del capítulo: Los objetivos estratégicos del POA 2012 de Camari, las estrategias de comercialización del GSFEP y el desarrollo de las tres etapas para construir el Cuadro de Mando Sostenible, brindan el marco para la

elaboración del modelo de gestión de Camari que es el objetivo de esta investigación.

Capítulo 4

El objetivo de este capítulo es proponer un modelo de gestión de RSE para Camari sobre la base de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, el BID acoge este modelo y realiza una adaptación al modelo propuesto por Kaplan y Norton para crear el Cuadro de Mando Sostenible o *Sustainability Scorecard* construido de acuerdo a las tres etapas desarrolladas en el capítulo III. Adicionalmente, Hubert K. Rampersad ofrece una guía para los factores que deben ir en cada perspectiva: misión y visión corporativa, factores críticos de éxito corporativo, objetivos corporativos, metas y medidas de actuación corporativa y acciones de mejora corporativa, los que se encuentran desarrollados en la propuesta para Camari.

4.1. Propuesta del modelo de RSE para CAMARI

En los capítulos anteriores se ha hablado de la importancia de que la responsabilidad social sea analizada desde una perspectiva empresarial.

A finales de los 80 surge la necesidad de incorporar los resultados de la responsabilidad corporativa en el control de la gestión de las compañías mediante un sistema de medición que evidencie cómo se gestiona la Responsabilidad Corporativa (RC) en las empresas y los resultados que éstas están obteniendo (A. Olcese, M.A. Rodríguez, J Alfaro, Manual de la Empresa Responsable y Sostenible, 95)

Entre las principales ventajas de utilizar un sistema de medición de la RC se menciona las siguientes (A. Olcese, M.A. Rodríguez, J Alfaro, Manual de la Empresa Responsable y Sostenible, 101)

1) Facilita la implantación de la estrategia de RC de la compañía ya que un sistema de medición exige plantear la RC en términos estratégicos y definir las principales líneas estratégicas de RC a través de indicadores de gestión.

2) Posibilita la alineación de la organización con la estrategia de RC los indicadores y objetivos definidos se convierten en las herramientas principales a través de las cuales se planifica y controla la gestión de la RC en el día a día de cada directivo y de cada unidad organizativa.

3) Simplifica la difusión del valor de la RC dentro de la organización, si cada unidad administrativa es responsable de uno o varios indicadores de RC, sabe cómo contribuye su trabajo a la estrategia de RC, todas las personas identifican qué es importante para la compañía (indicadores y objetivos) en esta materia y como alcanzarlo.

Como se mencionó en la introducción de éste capítulo la metodología utilizada para la propuesta de éste modelo de gestión es el Balanced Scorecard definido como un instrumento de gestión creado por Robert Kaplan y David Norton, el mismo facilita la implantación de los elementos estratégicos de las organizaciones como: misión, visión y objetivos a las operaciones de la empresa, lo que permite insertar la estrategia organizacional en todos los niveles de la misma, los elementos indicados están dispuestos en cuatro perspectivas:

- 1) Perspectiva Financiera
- 2) Perspectiva del Cliente
- 3) Perspectiva de Procesos
- 4) Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo (Formación y Crecimiento)

Según Kaplan y Norton el cuadro de mando integral debe contar la historia de la estrategia de la organización, iniciando por los objetivos financieros los cuales deben estar ligados a la secuencia de acciones que se planteen en los procesos financieros, del cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, para lograr el anhelado desempeño económico a largo plazo; en otras palabras los objetivos de las demás perspectivas deben estar orientadas a conseguir los objetivos de la perspectiva financiera.

En el Gráfico No. 5 se puede observar la estructura del Cuadro de Mando Integral, la visión y estrategia se transmiten a cada una de las perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. En cada una de ellas se plantean objetivos, indicadores, metas y planes de acción, con sus respectivos responsables; lo que hace posible la generación de un proceso continuo de manera que la visión se hace explícita, compartida y guía a que todo el recurso humano oriente su trabajo y energías hacia la consecución de la misma.

Propósitos fundamentales del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton:

- ✓ Traducir la estrategia a términos operativos.
- ✓ Alinear la organización con la estrategia.
- ✓ Lograr que la estrategia sea el trabajo diario de todas las personas.
- ✓ Lograr que la estrategia sea un proceso continuo.
- ✓ Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

La propuesta de modelo de gestión que este trabajo propone para Camari se basa en la metodología de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, la

aplicación de esta herramienta permite el control y medición de la estrategia de responsabilidad social, con respecto a esto:

Si la responsabilidad corporativa está integrada a nivel estratégico es evidente que tendrá su reflejo en el cuadro de mando de la compañía. Los cuadros de mando que incluyen la RC, junto con los modelos avanzados de capital intelectual, permiten a las empresas hacer el seguimiento del nivel de creación de valor económico, social y ambiental (A. Olcese, M.A. Rodríguez, J Alfaro, Manual de la Empresa Responsable y Sostenible, 102)

A continuación se presenta un resumen de las perspectivas que contiene el CMI basado en los autores Kaplan y Norton⁶⁴.

4.1.1. Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros orienta el planteamiento de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, los mismos se deben plantear de acuerdo a la etapa del ciclo de vida de la organización, que son tres: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha, en cualquier etapa que se encuentre la empresa, los objetivos financieros que se planteen deben considerar tres temas:

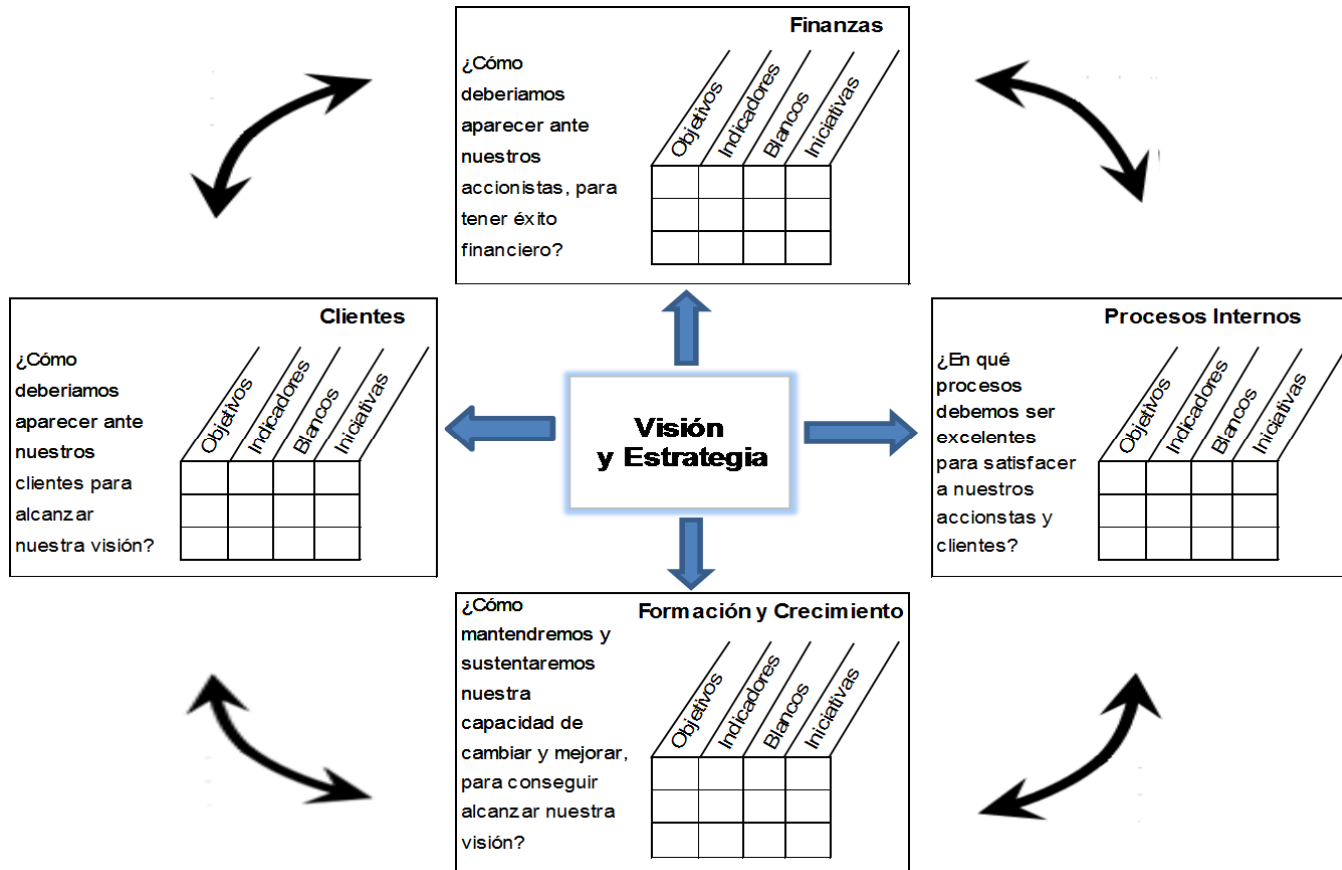
- 1) Crecimiento y diversificación de los ingresos
- 2) Reducción de costos y mejora de la productividad
- 3) Utilización eficiente de los activos

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La herramienta metodológica propuesta por el Banco Interamericano de

⁶⁴ Robert S. Kaplan David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*, (Barcelona: Gestión 2000, 1996) 59-160.

GRAFICO No 5: Estructura del Cuadro de Mando Integral



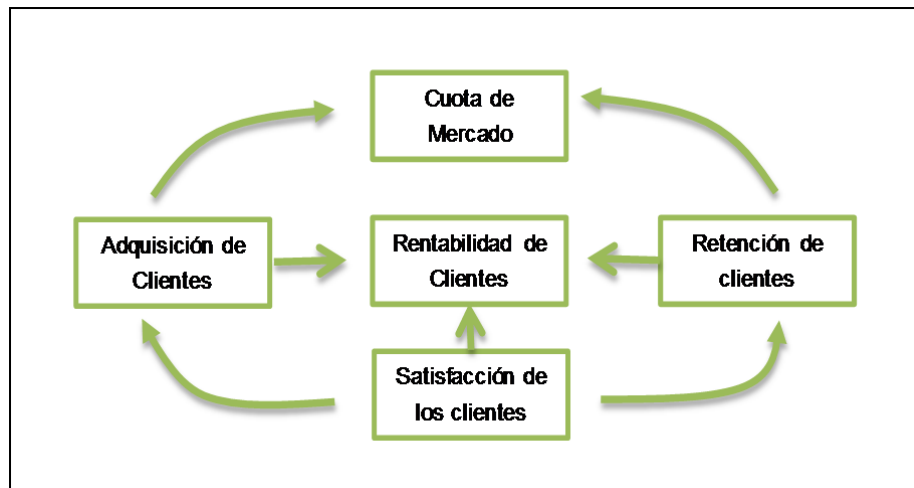
Fuente: Robert S. Kaplan David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard* (Barcelona: Gestión 2000, 1996) 22.

Desarrollo en la obra La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, realiza una modificación a las perspectivas que analiza la teoría de CMI, la perspectiva financiera es reemplazada por la perspectiva de sostenibilidad como se puede observar en el gráfico No. 9, la misma contiene: valor económico, valor social y valor ambiental, por lo que la pregunta que debería responder esta perspectiva es ¿Cómo mantener el desarrollo sostenible?

4.1.2. Perspectiva del Cliente: Esta perspectiva analiza las necesidades de los clientes en los siguientes ámbitos: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Aquí se determina los segmentos de cliente y de mercado donde compite o donde se quiere competir. Para los clientes seleccionados los indicadores centrales que propone este modelo son los siguientes como se muestra en el gráfico No. 6.

- 1) Cuota de mercado
- 2) Incremento de clientes
- 3) Adquisición de Clientes
- 4) Rentabilidad de los clientes

GRÁFICO No.6: Indicadores Centrales de la Perspectiva del Cliente



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de Clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del Cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Robert S. Kaplan David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*,(Barcelona: Gestión 2000, 1996) 81.

La pregunta que esta perspectiva responde es ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

La herramienta metodológica del BID reemplaza la perspectiva de clientes por la perspectiva de los grupos de interés, como se puede observar en el gráfico No. 8 y la pregunta que debería responder esta perspectiva es ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros grupos de interés?

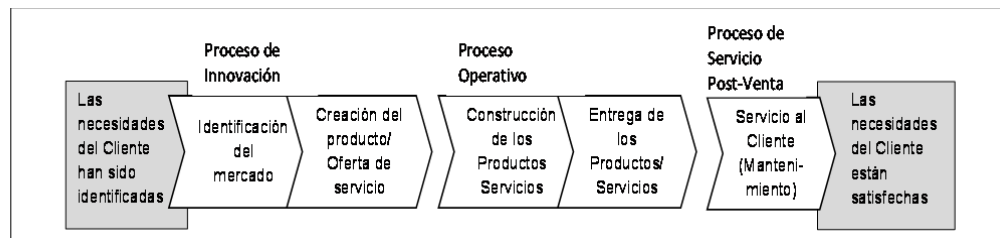
Sin embargo, la metodología propuesta por el BID mantiene la perspectiva interna o de procesos y la de formación y aprendizaje como se puede observar en el gráfico No 9.

4.1.3. Perspectiva Interna: La metodología de CMI considera que los directivos deben definir la cadena de valor con las actividades internas identificando los más críticos en los que la empresa quiere destacar para alcanzar los objetivos financieros y de clientes. El desarrollo de esta perspectiva es el factor que distingue al CMI de las tradicionales herramientas de gestión que solo evalúan y controlan índices financieros. Kaplan y Norton proponen un modelo genérico de cadena de valor que es útil para cualquier tipo de empresa y cada una puede modificarlo de acuerdo a sus necesidades, este

modelo contempla tres procesos principales, como se muestra en el gráfico No. 7.

- 1) Innovación
- 2) Operaciones
- 3) Servicios posventa

GRÁFICO No. 7: Modelo de la Cadena Genérica de Valor



Fuente: Robert S. Kaplan David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*, (Barcelona: Gestión 2000, 1996) 110.

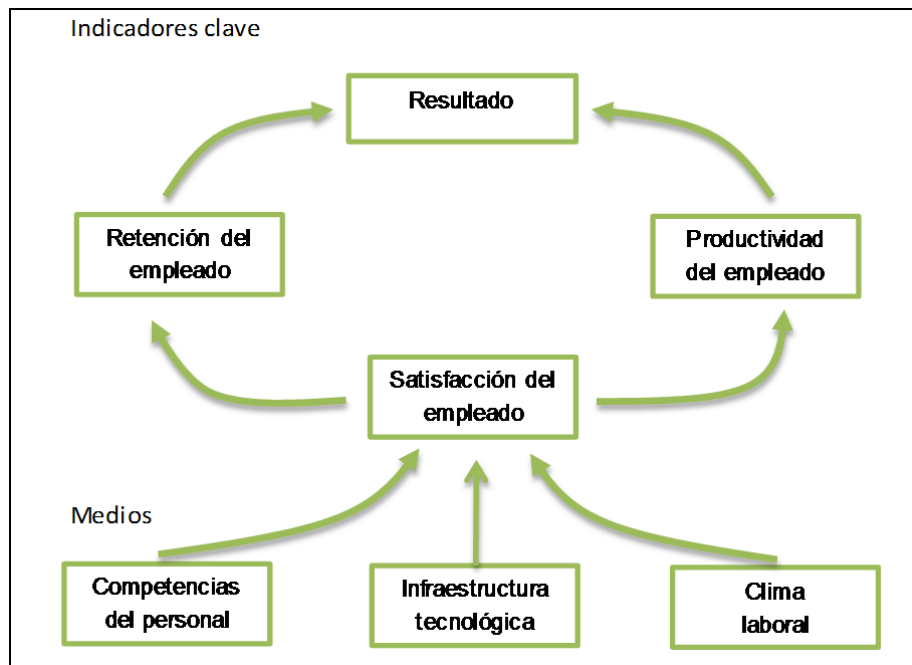
La pregunta que responde esta perspectiva es ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje: Los objetivos de esta perspectiva permiten cumplir los objetivos de las perspectivas financiera, clientes y de procesos ya que cada una de ellas determina los puntos clave en que la organización debe sobresalir y esta perspectiva es la encargada de inducir el aprendizaje y formación que se necesita en la organización para alcanzar los objetivos de las demás perspectivas. Este modelo propone las siguientes variables:

- 1) Las capacidades de los empleados
- 2) Las capacidades de los sistemas de información
- 3) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En gráfico No. 8 se puede observar los principales indicadores para esta perspectiva.

GRAFICO No. 8: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Robert S. Kaplan David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*, (Barcelona: Gestión 2000, 1996) 142.

La pregunta que responde esta perspectiva es ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

4.2. Construcción del Cuadro de Mando Integral:

El proceso de construcción del cuadro de Mando Integral según el Dr. Hubert K. Rampersad es el siguiente y debería responder a las siguientes preguntas:

- 1) Planteamiento de la misión y visión corporativas que básicamente responden a las preguntas ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos juntos? respectivamente.
- 2) Luego se determina los factores críticos de éxito corporativo, que son los aspectos que hacen única a la empresa y que la diferencia de las

demás, lo que constituye en las ventajas competitivas de la organización.

- 3) La formulación de los objetivos corporativos es el siguiente paso, la pregunta que guía su planteamiento es ¿Qué resultados queremos?
- 4) La determinación de metas y medidas de actuación corporativas, que permitirán conocer el desarrollo de los objetivos y visión de la organización, responde a la pregunta ¿Cómo podemos medir los resultados?
- 5) Finalmente se establece las acciones de mejora corporativa, que responde a la pregunta ¿Cómo queremos alcanzar esos resultados?

En el Anexo No. 19 Se puede observar las preguntas pertenecientes a los elementos del Cuadro de Mando Integral.

4.3. Cuadro de Mando Sostenible o *Sustainability Scorecard*:

Una vez ejecutadas las tres etapas desarrolladas en el capítulo III se construye el CMI o Sustainability Scorecard con los resultados de los tres mapeos que tienen que ser dispuestos en el mapa estratégico como se puede observar en el gráfico No.9

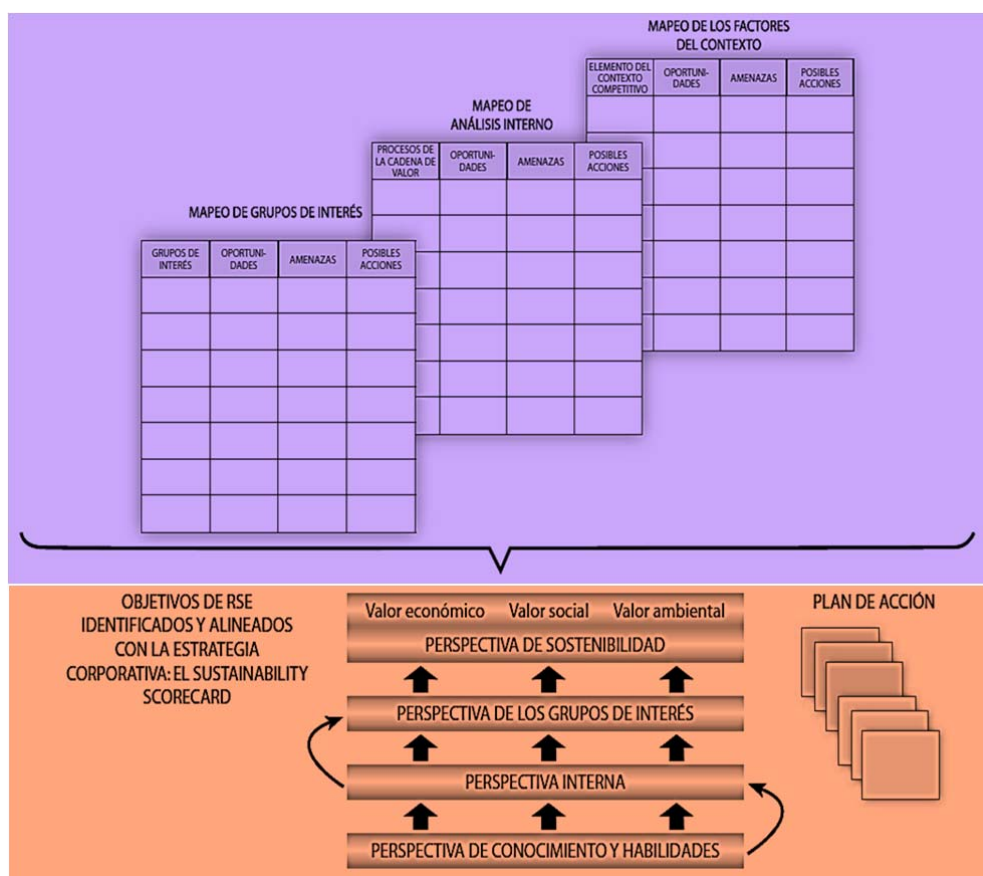
4.4. Cuadro de Mando Sostenible CAMARI

Misión Camari

“Camari es un sistema de comercialización nacional sostenible, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP. Contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface

las exigencias de los clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad”⁶⁵.

GRAFICO No.9: El Cuadro de Mando Sostenible o Sustainability Scorecard y el alineamiento estratégico de la RSE



FUENTE: Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del grupo BID, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 240.

Visión Camari

“Camari será una empresa solidaria del Grupo Social FEPP. Tendrá cobertura nacional, será líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del

⁶⁵ Camari, *Manual de Calidad*, 9.

campo y de la ciudad, cuyos productos serán comercializados en el mercado nacional e internacional. Con su intervención contribuirá a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles⁶⁶.

Principios y Valores Camari:

De acuerdo al Manual de Calidad de Camari, expresan que se basan en los principios y valores del FEPP. Y destacan las siguientes orientaciones específicas⁶⁷:

- ✓ Procurar el equilibrio entre lo empresarial y lo solidario.
- ✓ Comercializar productos que no atenten al medio ambiente, a la salud y a la vida de las personas.
- ✓ Manejar en forma transparente y honesta la acción de comercialización.
- ✓ Desarrollar capacidades en las instancias participantes.
- ✓ Asegurar que las condiciones laborales de los trabajadores sean las adecuadas.
- ✓ Desempeñar la actividad laboral con mística y compromiso.

En el gráfico No. 10 se puede observar el mapa causa-efecto de Camari con sus factores críticos de éxito y objetivos estratégicos, donde se puede observar la interrelación de los objetivos, todos contribuyen a la consecución de los objetivos finales de la perspectiva de sostenibilidad cuyos factores críticos de éxito son: sostenibilidad, sustentabilidad e inclusión, los mismos que están orientados al incremento de los valores: económico, social y ambiental que de

⁶⁶ Camari, *Manual de Calidad*, 9.

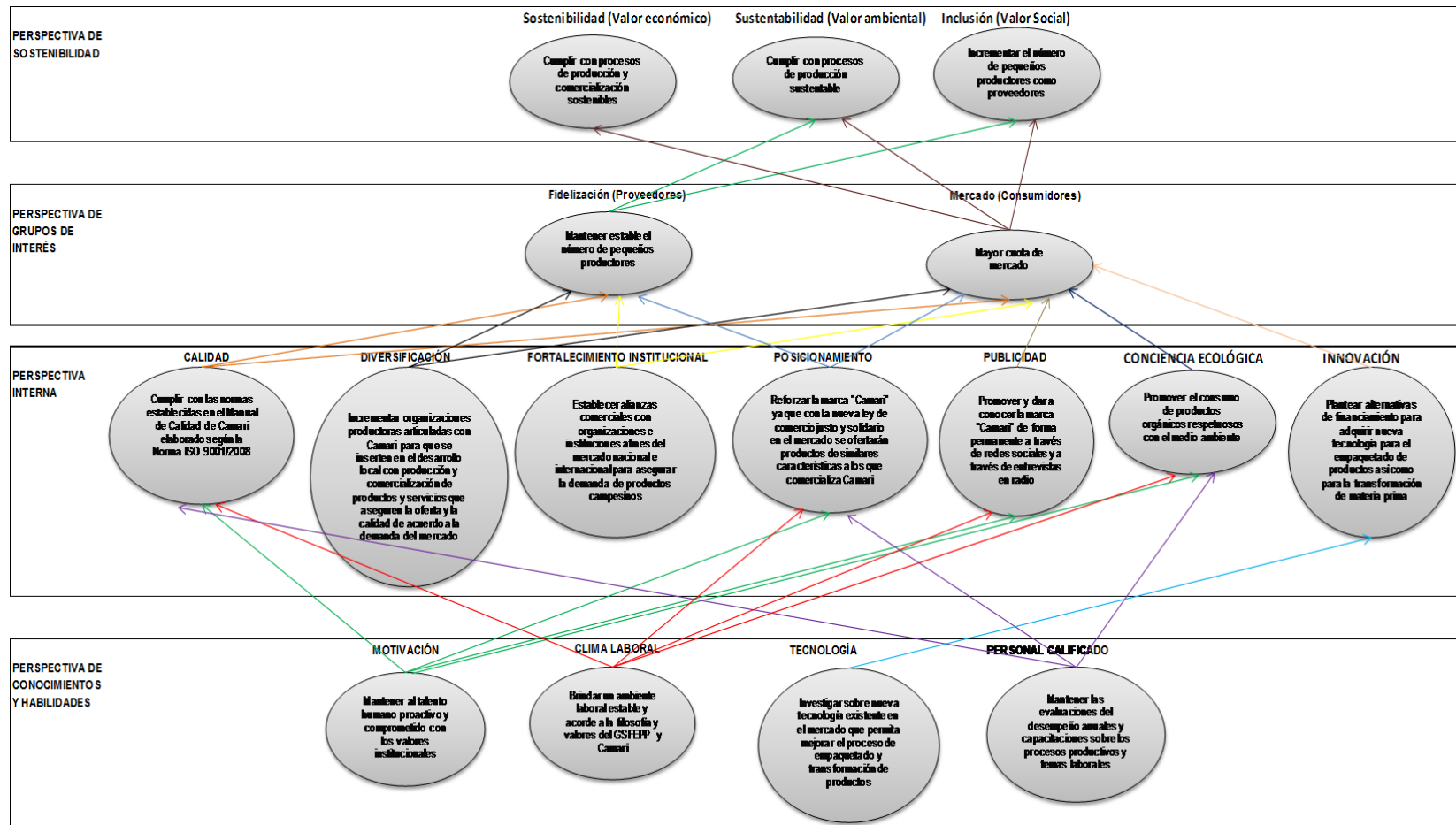
⁶⁷ Camari, *Manual de Calidad*, 9

acuerdo al contenido desarrollado en los capítulos anteriores son el propósito de la aplicación de prácticas de responsabilidad social.

Una vez desarrolladas las tres etapas para la alineación de las iniciativas de RSE: 1) Priorización de los grupos de interés y sus demandas 2) Impacto de los procesos del negocio (Cadena de Valor) y factores del contexto (Diamante de Porter) se elabora Cuadro de Mando Sostenible para Camari donde se describen las perspectivas de sostenibilidad, grupos de interés, interna y conocimiento y aprendizaje se puede observar en el cuadro No. 17

Los factores críticos de éxito y objetivos estratégicos fueron definidos en base a las tres etapas ya descritas, específicamente a la información recopilada y sistematizada de los mapeos realizados de: grupos de interés, análisis interno y factores de contexto, se incluyeron también los objetivos estratégicos que son parte de la planificación estratégica de Camari relacionados a los resultados obtenidos en los mapeos, las medidas de actuación y acciones de mejora son las que se consideraron más idóneas para cumplir con los objetivos estratégicos planteados, los porcentajes que se consideraron alcanzar en las metas corresponde al porcentaje promedio que Camari plantea en sus planificaciones operativas anuales, finalmente se registra el departamento responsable que debe ejecutar cada acción.

GRAFICO No. 10: Mapa Causa-Efecto de CAMARI: Factores Críticos de Éxito y Objetivos Estratégicos



Elaboración propia

CUADRO No. 17: CUADRO DE MANDO SOSTENIBLE CAMARI

PERSPECTIVAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA DE ACTUACIÓN	META	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
SOSTENIBILIDAD	Sostenibilidad (Valor económico)	Cumplir con procesos de producción y comercialización sostenibles	Porcentaje de cumplimiento	100% todo el tiempo	Participación en ferias nacionales e internacionales para promocionar los productos	Coordinación General / Comercialización
	Sustentabilidad (Valor ambiental)	Cumplir con procesos de producción sustentable	Porcentaje de cumplimiento	100% todo el tiempo	Verificar el tipo de producción que mantiene cada proveedor	Control de Calidad
	Inclusión (Valor Social)	Incrementar el número de pequeños productores como proveedores	Porcentaje de incremento	5% anual	Búsqueda de nuevos proveedores	Comercialización
GRUPOS DE INTERÉS	Fidelización (Proveedores)	Mantener estable el número de pequeños productores (proveedores)	Número de proveedores	Mantener el número de proveedores por 2 años e incrementar el 5% en 2 años adicionales	Elaboración de un plan de compras para mantener constancia en el volumen comprado	Comercialización/ Financiera
					Elaborar un plan de capacitación para proveedores	Control de Calidad
	Mercado (Consumidores)	Mayor cuota de mercado	Cuota de mercado	5% anual	Desarrollar un plan de marketing e investigación de mercados	Comercialización
					Realizar un estudio sobre nichos de mercado con la perspectiva de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Quito	Comercialización

Elaboración propia

PERSPECTIVAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA DE ACTUACIÓN	META	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
INTERNA	Calidad	Cumplir con las normas establecidas en el Manual de Calidad de Camari elaborado según la Norma ISO 9001/2008	Porcentaje con defectos	Reducir al 1% los productos con defectos en 3 años	Capacitar a proveedores para cumplimiento de estándares de calidad	Control de Calidad
	Diversificación	Incrementar organizaciones productoras articuladas con Camari para que se inserten en el desarrollo local con producción y comercialización de productos y servicios que aseguren la oferta y la calidad de acuerdo a la demanda del mercado	Porcentaje de Incremento	5% en tres años	Capacitar a proveedores para innovación de productos	Comercialización/ Control de Calidad
					Buscar nuevos proveedores que cumplan con los estándares de calidad de Camari	Control de Calidad
	Fortalecimiento institucional	Establecer alianzas comerciales con organizaciones e instituciones afines del mercado nacional e internacional para asegurar la demanda de productos campesinos	Número de nuevas alianzas	1 nuevo cliente corporativo mensual	Realizar visitas a potenciales clientes corporativos	Comercialización

Elaboración propia

PERSPECTIVAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA DE ACTUACIÓN	META	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
INTERNA	Posicionamiento	Reforzar la marca "Camari" ya que con la nueva ley de comercio justo y solidario en el mercado se ofertarán productos de similares características a los que comercializa Camari	Incremento de nuevos clientes finales (consumidor)	10% anual	Realizar ofertas del mes	Comercialización
					Mejorar el servicio al cliente	Comercialización
	Publicidad	Promover y dar a conocer la marca "Camari" de forma permanente a través de redes sociales y a través de entrevistas en radio	Número de campañas publicitarias realizadas	1 campaña realizada mensualmente	Realizar campañas publicitarias in situ, a través de entrevistas en radio y redes sociales: página web, facebook	Comercialización
	Conciencia ecológica	Promover el consumo de productos orgánicos respetuosos con el medio ambiente	Número de campañas de concientización realizadas	1 campaña realizada mensualmente	Elaboración de planes de concientización	Comercialización
	Innovación	Plantear alternativas de financiamiento para adquirir nueva tecnología para el empaquetado de productos así como para la transformación de materia prima	Número de propuestas nuevas realizadas para conseguir financiamiento	1 propuesta nueva realizada bimensualmente y ejecutada	Diseño de proyectos para presentar a organismos y lograr financiamiento	Comercialización

Elaboración propia

PERSPECTIVAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA DE ACTUACIÓN	META	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	Motivación	Mantener al talento humano proactivo y comprometido con los valores institucionales	Estadísticas de compromiso	Mantener el compromiso y valores institucionales todo el tiempo	Escoger estudios sobre la satisfacción de los empleados	Coordinación General
					Estudio de mejora de las condiciones de trabajo	Coordinación General
	Clima laboral	Brindar un ambiente laboral estable y acorde a la filosofía y valores del GSFEP y Camari	Encuesta de clima laboral	90% resultados satisfactorios cada año	Entrenar a los trabajadores en el tema de trabajo en equipo	Coordinación General
					Definir y comunicar tareas y responsabilidades a todos los empleados	Coordinación General
	Tecnología	Investigar sobre nueva tecnología existente en el mercado que permita mejorar el proceso de empaquetado y transformación de productos	Número de informes presentados	1 informe bimensual	Realizar estudios comparativos de diferentes tecnologías necesarias para mejorar el proceso productivo	Control de Calidad
	Personal calificado	Mantener las evaluaciones del desempeño anuales y capacitaciones sobre los procesos productivos y temas laborales	Número de evaluaciones y capacitaciones anuales	1 evaluación del desempeño anual y 1 capacitación trimestral	Elaboración de un plan de capacitación y evaluación del desempeño anual	Coordinación General

Elaboración propia

Conclusión del capítulo: La aplicación de la herramienta del CMI permite alinear a toda la organización (Camari) con la estrategia de responsabilidad social empresarial ya que está presente en cada una de las perspectivas. El análisis causa-efecto desde la perspectiva de conocimiento y aprendizaje hasta la perspectiva de sostenibilidad, hace notar que todos los factores críticos de éxito y los objetivos corporativos están relacionados entre sí. Con la elaboración de este modelo de gestión es posible monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de los cuales consta la responsabilidad social.

Conclusiones:

- ✓ De acuerdo a los datos encontrados en el desarrollo de la investigación a través de los diferentes capítulos realizados se concluye que la hipótesis se cumple ya que la responsabilidad social tiene que formar parte del plan estratégico de la empresa y de su modelo de gestión porque solo de esta forma se puede garantizar que la empresa alcance los resultados esperados con la aplicación de sus programas sociales.
- ✓ Adicionalmente, de acuerdo al diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social que ejecuta Camari se concluye que ésta organización necesita incorporar la RS al plan estratégico de la empresa porque existe temas relevantes en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Sostenible que propone el presente trabajo y que deben ser implementados y monitoreados.
- ✓ De acuerdo al análisis de las actividades de responsabilidad social de Camari realizadas mediante los contenidos esenciales de la ISO 26000:2010 se concluye que esta empresa desarrolla tareas en todas las materias fundamentales, por lo que se puede determinar que es coherente con su filosofía empresarial, visión, misión, principios y valores.
- ✓ El esfuerzo realizado permite plasmar la inserción de la estrategia de responsabilidad social en el plan estratégico de Camari, los factores críticos de éxito determinan en que aspectos se tiene que distinguir, los objetivos estratégicos son los resultados que pueden alcanzar, las metas y medidas de actuación permiten medir el avance del cumplimiento de los objetivos y

las acciones de mejora son el camino a seguir para lograr los resultados esperados.

- ✓ Para relacionar la planificación estratégica de Camari vinculándola a un modelo de gestión que incorpore la responsabilidad social en la estrategia de la empresa, se hizo referencia al artículo “Estrategia y Sociedad” de Porter y Kramer que trata los vínculos de adentro hacia fuera mediante el análisis de la Cadena de Valor y vínculos de afuera hacia dentro mediante el análisis de Diamante de Porter; desarrollados en las etapas II y III para la construcción del cuadro de Mando Sostenible; lo que permitió conocer las acciones de responsabilidad social que Camari puede emprender, las mismas que están relacionadas a sus procesos y al contexto competitivo donde desarrollan sus actividades. Este artículo “Estrategia y Sociedad” sostiene que dichas acciones de responsabilidad social que surgen como producto del análisis mediante estas herramientas de gestión deben ser analizadas y priorizadas sobre la base de determinar aquellas que le generen un mayor impacto social y estratégico a la organización; es decir aquellas acciones que les genere el mayor valor compartido tanto para la sociedad como para la competitividad de la empresa considerando los recursos económicos, humanos, tecnológicos, etc. con los que cuente la empresa.
- ✓ Sin embargo, la propuesta metodológica del BID del cuadro de mando sostenible va más allá de obtener beneficios sociales y estratégicos para la empresa, el objetivo es crear no solo valor social y económico sino también valor ambiental y de igual manera a través de la elaboración de las tres

etapas que ya se mencionaron en el capítulo III sugiere que la empresa oriente sus esfuerzos hacia los intereses y expectativas de los stakeholders según la priorización que se realice de ellos y desarrolle actividades de responsabilidad social relacionadas a su gestión.

- ✓ De lo dicho anteriormente se concluye que Camari para desarrollar prácticas de responsabilidad social no realice todo tipo de actividades sino que se enfoque en aquellas prácticas que le generen un mayor valor económico, social y ambiental ya que como señala la metodología propuesta por el BID el resultado de hacer lo contrario significaría que la estrategia de RS no sea sostenible.

RECOMENDACIONES

- ✓ Considerando que el valor económico es uno de los componentes de la perspectiva de sostenibilidad, Camari al ser una marca posicionada en el mercado debe aprovechar esta fortaleza para incrementar las ventas de sus productos en el mercado y debería considerar la implementación de publicidad en medios masivos y participación activa en ferias locales, nacionales e internacionales.
- ✓ En el balance social 2012 Camari presenta información únicamente del valor económico, es decir de sus ventas anuales, sería importante que realicen estudios de los impactos de su gestión en los pequeños productores por lo que deberían considerar la implementación de un proyecto para medir el mejoramiento de la calidad de vida de este grupo de interés y así poder medir el incremento del valor social creado por la empresa.
- ✓ De igual manera es importante presentar información en el Balance Social con respecto al valor ambiental que genera Camari para lo cual debería incluir información de las actividades que desarrolla dentro de esta materia.
- ✓ Como ya se mencionó anteriormente en la perspectiva de sostenibilidad uno de los componentes es el valor económico, por lo que Camari necesita ser una empresa rentable para implementar procesos que en la actualidad no tiene como: capacitación a los pequeños productores, marketing y publicidad, por lo que se planteó la posibilidad de incrementar el número de tiendas, en el cuadro de mando sostenible se sugiere abrir otra sucursal en Quito, deberían realizar un estudio de mercado para determinar su

viabilidad ya que es una empresa con 32 años en el mercado y conocen el perfil de sus consumidores.

- ✓ Considerando el contexto de la ISO 26000 , hay asuntos dentro de las materias fundamentales que están relacionados con las actividades empresariales de Camari pero la empresa no desarrolla actividades específicas dentro de las mismas; por ejemplo en la materia asuntos de consumidores, Camari no desarrolla actividades dentro del asunto educación y toma de conciencia; se recomienda que Camari haga énfasis en el desarrollo de campañas educativas y de promoción del consumo de productos orgánicos y producidos con principios de responsabilidad social como herramienta para educar a la comunidad e incrementar sus ventas.
- ✓ De igual manera dentro de la materia asuntos de consumidores está el promover el consumo sostenible, Camari actualmente no desarrolla actividades concernientes a éste tema, sin embargo podrían considerar la investigación para la utilización de envases que puedan ser reutilizados o reciclados fácilmente, así como servicios de disposición final.
- ✓ La cultura organizacional y el liderazgo son factores claves para llevar a cabo una estrategia de responsabilidad social empresarial, Camari debe velar porque estos factores sean óptimos, de manera que todo el personal de la empresa se encuentre identificado con el trabajo que se encuentran desempeñando y los directivos comprometidos en cumplir con su misión de responsabilidad social, todo encaminado a crear un mayor valor social, económico y ambiental.

Bibliografía:

- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe*. Washington: Editores Juliano Flores, Enrique Ogliastri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry, 2007.
- ❖ Camari (Sistema Solidario de Comercialización del FEPP), *Manual de Calidad*. Quito: Edición Camari, 2011.
- ❖ Camari, *Revista: Comercio Justo del Ecuador*. Quito: s/e, s/a.
- ❖ De la Cuesta González, Martha. “*El porqué de la responsabilidad social corporativa*”. Boletín Económico del ICE. Información Comercial Española. No. 2813 (del 2 de agosto al 05 de septiembre 2004).
- ❖ Fernández Gago, Roberto. *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson Editores, 2005.
- ❖ Fernández García, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario, 2010.
- ❖ Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN Miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo BID. *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011.
- ❖ Fundación Avina y Korin Mercedes, *En Busca de la Sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación Avina*. Buenos Aires: Fundación Avina, 2011.

- ❖ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social: La Experiencia Ecuatoriana a partir de Seis Estudios de Caso*. Quito: Editorial Fundación Esquel, 2000.
- ❖ Grupo Social Fepp Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Orientaciones para el ser y el hacer institucional 2012*. Quito: Editorial GSFPEP, 2012.
- ❖ Grupo Social Fepp Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Planificación Estratégica 2011-2015 Documento Base*. Quito: Editorial GSFPEP, 2011.
- ❖ Grupo Social Fepp, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, *Quiénes somos y qué hacemos*. Quito: Editorial GSFPEP, 2010.
- ❖ GSFPEP, Informe Anual Fepp 2011: *Balance Social y Económico*. Quito: Edición Grupo Social Fepp, 2012.
- ❖ GSFPEP, Informe Anual Fepp 2012: *Balance Social y Económico*. Quito: Edición Grupo Social Fepp, 2013.
- ❖ ISO (Organización Internacional de Normalización), *Norma Internacional ISO 26000 Traducción Oficial Certificada*. Ginebra: Primera edición. 2010.
- ❖ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE, *Publicación: Algunas definiciones de RSE. s/c. s/e, 2006*.
- ❖ Kaplan, Robert S. y Norton David P. *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000, 1996.
- ❖ Martínez Herrera, Horacio. *Responsabilidad Social y Ética Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.
- ❖ Martínez Luciano Valle, "Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural", en *La Construcción*

de la Democracia en el campo Latinoamericano, compilado por Hubert C. de Grammont. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, 2006.

- ❖ Mejía, Marta y Newman, Bruno. *Responsabilidad Social Total: Comunicación estratégica para la Sustentabilidad*. México DF: Editorial Fondo Cultura Económica, 2011.
- ❖ Morales Herrera, Karina. *Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*. Quito: Comité Editorial: Alexandra Meyer, Elisa Strecke, Eulalia Pozo, Johana Flores Maura, Kristin Maskow, Lisa Pesendorfer, 2012.
- ❖ Olce Aldo. Rodríguez Miguel Angel y Alfaro Juan. *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 2008.
- ❖ Planificación Operativa Anual Camari POA, 2012.
- ❖ Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador, “*Responsabilidad Social Empresarial*”, Sociedad Civil en Responsabilidad Social. Boletín informativo No. 1, 2010.
- ❖ Porter, Michael E. y Kramer Mark R. *Estrategia y Sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*”, Harvard Business Review América Latina, 2006.
- ❖ Porter Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes, 1990.
- ❖ Rampersad, Dr. Hubert K. *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo, Total Performance Scorecard TPS*. Madrid: Ediciones Mc Graw Hill, 2004.

- ❖ SAI Social Accountability International (Responsabilidad Social Internacional), *Responsabilidad Social 8000 SA8000: Comparación de las versiones 2001 y 2008*. New York: Tercera Versión, 2008.
- ❖ Sánchez-Urán Azaña, Yolanda y Grau Ruiz, María Amparo. *Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Grupo 5. 2013.

Web Sites:

- ❖ www.avina.net Fundación Avina.
- ❖ www.camari.org Sistema Solidario de Comercialización del Grupo Social Fepp.
- ❖ www.ethos.org.br Instituto Ethos.
- ❖ www.fepp.org.ec Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.
- ❖ www.fundamyf.org Fundación Familia y Mujer Andina.
- ❖ www.fundmcch.com.ec MCCH Démonos la mano comercializando como hermanos.
- ❖ www.iarse.org Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.
- ❖ www.mapeo-rse.info Mapeo de Promotores de RSE.
- ❖ www.pactoglobal.ec Pacto Global Ecuador.
- ❖ www.pactoglobal.org.ar Pacto Global Argentina.
- ❖ www.redceres.org Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

ANEXOS

Anexo No. 1: Teorías de RSE y sus enfoques

TIPOS DE TEORIAS	ENFOQUES	DESCRIPCIÓN CORTA	ALGUNAS REFERENCIAS CLAVE
Teorías Instrumentales (Se enfocan en el logro de objetivos económicos por medio de actividades sociales)	Maximización del valor para el accionista	Maximización de valor a largo plazo	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estrategias de ventajas competitivas	Inversión social en un contexto competitivo	Porter y Kramer (2002, 2006)
		Estrategias basadas en una visión de recursos naturales de la empresa y las capacidades de la empresa	Hart (1995), Litz (1996)
		Estrategias para la base de la pirámide (BdP)	Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Mercadeo de causa social	Actividades altruistas socialmente reconocidas usadas como instrumento de mercadeo	Varadarajan y Menon (1988), Murray y Montanari (1986)
Teorías políticas (Se enfocan en el uso responsable del poder empresarial en la arena política)	Constitucionalismo corporativo	Responsabilidad social de la empresa surge a partir del poder social que ella posee	Davis (1960, 1967)
	Teoría integrativa de contrato social	Supone la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
	Ciudadanía corporativa	Se entiende la empresa como un ciudadano que tiene cierta relación con la comunidad	Wood y Lodgson (2002), Andriof y Mcintosh (2001), Matten y Crane (2004)
Teorías integradoras (Se enfocan en la inclusión de exigencias sociales)	Gestión de asuntos sociales	Procesos corporativos de reacción a las cuestiones sociales y políticas que pueden impactar considerablemente sobre ella	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)
	Responsabilidad pública	El marco legal y las políticas públicas son tomadas como referencia para el desempeño social	Preston y Post (1975, 1981)
	Gestión de grupos de interés	Sopesar los intereses de los stakeholders de la empresa	Mitchell et al. (1997), Agle y Mitchell (1999), Row ley (1997)
	Desempeño social corporativo	Búsqueda por la legitimidad social y los procesos de respuesta apropiada a cuestiones sociales	Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991), Sw anson (1995)
Teorías éticas (Se enfocan en que se debe hacer para construir una sociedad mejor)	Teoría normativa de grupos de interés	Considera las obligaciones fiduciarias con los grupos de interés de la empresa. La aplicación requiere la referencia a alguna teoría moral (Kantiana, Utilitarismo, teorías de justicia, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Derechos universales	Marco Teórico basado en los derechos humanos, derechos del trabajo y el respeto al medio ambiente	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Desarrollo sostenible	Se enfoca en el desarrollo humano considerando la presente y futuras generaciones	Informe Brutland (1987), Galw in y Kennelly (1995)
	El bien común	Orientado hacia el bien común social	Alford y Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Fuente: Basado en Garriga y Melé 2004

Elaborado por: Banco Interamericano de Desarrollo, El argumento empresarial de la RSE (Washington: Editores Juliano Flores, Enrique Ogliastri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry, 2007) 23 - 24.

Anexo No. 2: CONDICIONANTES DE LAS PRACTICAS RESPONSABLES EN EUROPA Y AMERICA LATINA

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Contrastes económicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Economías maduras y estables • Consumo generalizado y amplia gama de productos • Buenas infraestructuras • Globalización natural, amplio mercado interno, mercados de exportación abiertos • Ingresos y renta disponible relativamente elevada • Sector privado desarrollado • Políticas económicas relativamente estables • Economía social donde el sector empresarial trabaja con el gobierno, sindicatos y otros actores con razonable armonía 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías emergentes y más vulnerables a shocks • Los ingresos condicionan en gran medida el tipo de consumo • Infraestructuras deficientes o inexistentes • Aislamiento de muchos sectores, mercado interno limitado, poco acceso a otros mercados • Ingresos medios bajos • Sector privado desarrollado muy limitado a grandes empresas • Políticas económicas estables pero incompletas y con deficiencias en la aplicación • Parte del sector empresarial ha capturado al gobierno
Contrastes sociales y políticos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalismo empresarial con aceptación social de la empresa extranjera • Recursos humanos capacitados • Menor desigualdad en el ingreso mas cohesión social • Población urbana • Instituciones políticas maduras • Seguridad jurídica relativamente garantizada • Servicios públicos de amplia cobertura y razonablemente eficientes • Protección social desarrollada. • La inseguridad ciudadana es un problema en pocas localidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación social de la empresa extranjera es ambivalente y caso por caso • Mano de obra poco cualificada • Grandes desigualdades de ingreso y sociales que generan inestabilidad • Gran contraste entre rural y urbano • Instituciones políticas inestables, coyunturales • Seguridad jurídica es variable e inestable • Servicios públicos con poca cobertura y algunos deficientes • Protección social deficiente e ineficiente. • Inseguridad es un serio problema en muchas localidades
Contrastes de dotaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Poco territorio, muy explotado y desarrollado • Conservación y protección ambiental es clave. Necesidad de ahorros de recursos, reciclaje, eficiencia • Dependencia de materias primas. Actividades de producción con valor añadido • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son obligación de convenios y acuerdos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio territorio, con dificultades para aprovecharlo • Menor presión para conservación ambiental. Conciencia es derivada de la falta de acceso • Dependencia de tecnologías externas, poco valor agregado a las exportaciones • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero no es un problema sentido, puede ser una oportunidad
Contrastes institucionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas nacionales y regionales robustas y coordinadas (laborales, salud, educación, medio ambiente, seguridad social) • Administración pública relativamente eficiente y que rinde cuentas. Presión al buen gobierno • Instituciones públicas maduras • Instituciones de la sociedad civil maduras, desarrolladas y activas • Mercados financieros desarrollados, con incorporación del tema de sostenibilidad • Instituciones supranacionales con mayor estabilidad y confiabilidad • La corrupción existe pero no es rampante • Prioridad en temas de sostenibilidad a nivel europeo • La confianza derivada del Estado de derecho desarrollado • Medios de comunicación activistas en temas de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas deficientes, cambiantes y con control y seguimiento poco efectivos • Administración pública con problemas de recursos humanos y financieros. Ineficiencia en el gasto. • Fragilidad en las instituciones públicas • Bajo desarrollo de las instituciones de la sociedad civil con poco activismo en el área de sostenibilidad • Mercados financieros en desarrollo donde la sostenibilidad no es relevante • Instituciones supranacionales prácticamente inexistentes y de poca efectividad • La corrupción en algunos países es un serio problema • Sostenibilidad no es una prioridad • La falta de Estado de Derecho genera desconfianza en relaciones comerciales que inducen mayores costes de transacción • Medios de comunicación relativamente ajenos a la sostenibilidad

Ampliado de Vives (2008b)

FUENTE: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (Washington: Editores Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara, 2011) 420.

Anexo No. 3: Instituto Ethos

Áreas de acción Ethos:

Considerando que el objetivo de esta organización es promover la práctica de la responsabilidad social en las empresas, como parte de la misión esta organización ha definido distintas áreas de acción con respecto a las actividades que realizan las mismas se describen en el siguiente cuadro.

Áreas de acción Instituto Ethos

No.	TEMAS
1	Entender y poco a poco incorporar el concepto de comportamiento empresarial socialmente responsable.
2	Implementar políticas y prácticas que cumplen los más altos estándares éticos, contribuyendo a la consecución del éxito económico sostenible en el largo plazo.
3	Asumir sus responsabilidades con todos aquellos que se ven afectados por sus actividades.
4	Demstrar la pertinencia de sus accionistas con el comportamiento socialmente responsable de la rentabilidad a largo plazo de su inversión.
5	Identificar formas innovadoras y eficaces de trabajar en asociación con las comunidades en la construcción del bien común.
6	Prosperar, contribuyendo al desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

Fuente: Instituto Ethos, Acerca del Instituto, [citado el 11 de marzo 2013] disponible en <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/>

Carta de Principios Ethos:

Esta organización contempla los siguientes principios en el desempeño de su trabajo⁶⁸.

- ❖ La primacía de la ética.
- ❖ La responsabilidad social.
- ❖ Confianza.
- ❖ Integridad.
- ❖ Valorar la diversidad y la lucha contra la discriminación.
- ❖ Diálogo con las partes interesadas.
- ❖ Transparencia.
- ❖ Responsabilidad en marketing.
- ❖ Interdependencia.
- ❖ Comunidad de aprendizaje.

⁶⁸ Instituto Ethos, Carta de Principios [citado el 11 de marzo de 2013] disponible en <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/carta-de-principios/>

Anexo No. 4: Empresas de América Latina y El Caribe adheridas al Pacto Mundial a 2010

PAIS	EMPRESAS	
	ADHERIDAS	ACTIVAS
Brasil	200	148
Argentina	153	127
Colombia	143	137
República Dominicana	100	87
México	89	63
Perú	63	48
Panamá	58	52
Chile	38	30
Bolivia	29	24
Paraguay	27	27
Venezuela	16	16
Ecuador	10	10
Uruguay	10	10
Trinidad y Tobago	6	5
Costa Rica	3	2
Nicaragua	2	1
Haití	1	1
Islas Vírgenes Británicas	1	1
Puerto Rico	1	1
Barbados	1	0
Dominica	1	0
TOTAL	952	790

Fuente: www.unglobalcompact.org

Elaborado por: Fundación Avina, Publicación: *En busca de la Sostenibilidad, El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación Avina*, (Buenos Aires: Fundación Avina y Mercedes Korin, 2011), 42

Anexo No. 5: PERFIL DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS (ESTUDIO FUNDACIÓN ESQUEL)

PROGRAMA SOCIAL	EMPRESAS	RAMA DE ACTIVIDAD	PUESTO EN RANKING DE 1000 MAS IMPORTANTES EMPRESAS (1993)	SUBGRUPO ECONOMICO	GRUPO ECONOMICO
F. Su Cambio por el Cambio	Supermaxi Produbanco Ecop	Comercio Financiera Servicios	2	PROINCO	PROINCO
F. Humanitaria Pablo Jaramillo Crespo	Indurama Marcimex Austromar Finanred	Industrial Comercial Agroindustrial Financiera	207 272	Jaramillo Crespo	del Azuay
HESMS (PRC)	Occidental	Industrial	14	Multinacional	Multinacional
F. Huancavilca	B. Pacífico J. Nacional F. Aceites La Fav S.A.I.S.C. U. Católica F. Offsetec (Grupo Carvajal)	Financiera Industrial Industrial Agroindustrial Servicios	 18 17 10	Pacífico Vallarino o (Noboa Bejarano)	Noboa
F. Hoy en la Educación	Diario Hoy (Edimpres S.A.)	Industrial	540	Mantilla	NC
CCTE F. Vivamos Mejor F. Probosque F. Propueblo	La Cemento Nacional	Industrial	4		Holderbrank

FUENTE: Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social: La Experiencia Ecuatoriana a partir de Seis Estudios de Caso* (Quito: Editorial Fundación Esquel, 2000) 92.

Anexo No. 6: Modelos de Responsabilidad Social (Estudio Fundación Esquel)

Modelos Corporativos de Intervención Social: Con respecto a su política social, de esta investigación surgen los modelos que se explican a continuación:

- a) Modelo de administración, control y ejecución directa; se caracteriza porque los empresarios participan en la gestión de los programas sociales, a su vez se divide en dos submodelos.
 - 1) Modelo Familiar: Consiste en que los miembros de las principales áreas donde se genera la toma de decisiones de la empresa son familiares.
 - 2) Modelo Corporativo: La diferencia con el modelo familiar es que el recurso humano no tiene parentesco, quienes desarrollan estos proyectos es personal contratado.
- b) Modelo de administración-control directo y ejecución indirecta; en este caso los empresarios no participan en la gestión del programa como en el primer modelo, sin embargo ejercen control en la administración y toma de decisiones, dentro de éste se exponen cuatro submodelos.
 - 1) Modelo mixto o de transición: Se caracteriza “[...] porque combina una línea asistencialista, orientada a la dispersión de la ayuda hacia un sinnúmero de organizaciones, y una línea moderna, con tendencia a la concentración de los recursos en un programa social propio”⁶⁹
 - 2) Modelo Orgánico: Este modelo armoniza el concepto del negocio con el del programa social que desarrollan, “es decir, aquí hay una integración orgánica de lo empresarial y lo social”⁷⁰
 - 3) Modelo multialiancista: Es denominado de esta forma porque el programa social está formado y mantiene una interrelación con varias entidades, originándose alianzas, los autores de esta investigación han clasificado a los componentes de este modelo así: socios fundadores, socios

⁶⁹ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 27.

⁷⁰ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 29.

corporativos, alianza binacional y orgánica; alianzas de apoyo o tácticas y finalmente alianzas de interés.

- 4) Modelo diversificado-centralizado: “[...] La característica de este modelo es la diversificación de la intervención empresarial por medio de cuatro organizaciones (3 fundaciones y 1 centro), territorialmente dispersas, con misión, objetivos, metas y personal propios. Éstas, a su vez, ejecutan una diversidad de programas y actividades en múltiples áreas y con metodologías distintas. Esta intervención diversificada, es, al mismo tiempo, férreamente centralizada en su administración y control por los altos ejecutivos de la empresa”⁷¹.

Áreas de Intervención: Con relación a las áreas donde se ha enfocado el desarrollo de estos programas sociales, esta investigación describe cuatro tipos de programas: “Los concentrados, serían aquellos que focalizan su accionar en una sola área; los mixtos, los que atienden más de un frente de acción; los diversificados, operan en múltiples áreas; y, finalmente los mixtos-diversificados, que combinarían más de un frente de acción y múltiples áreas”⁷².

Resultados de los Modelos de Intervención Social Empresarial:

Las variables que son descritas en este estudio para determinar los resultados de la aplicación de los programas sociales son: número de beneficiarios, ampliación de la cobertura; mejoramiento de la calidad de vida, beneficios ambientales, cambios educativos y culturales, indicadores de eficiencia y proyección de políticas públicas.

⁷¹ Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 32-33.

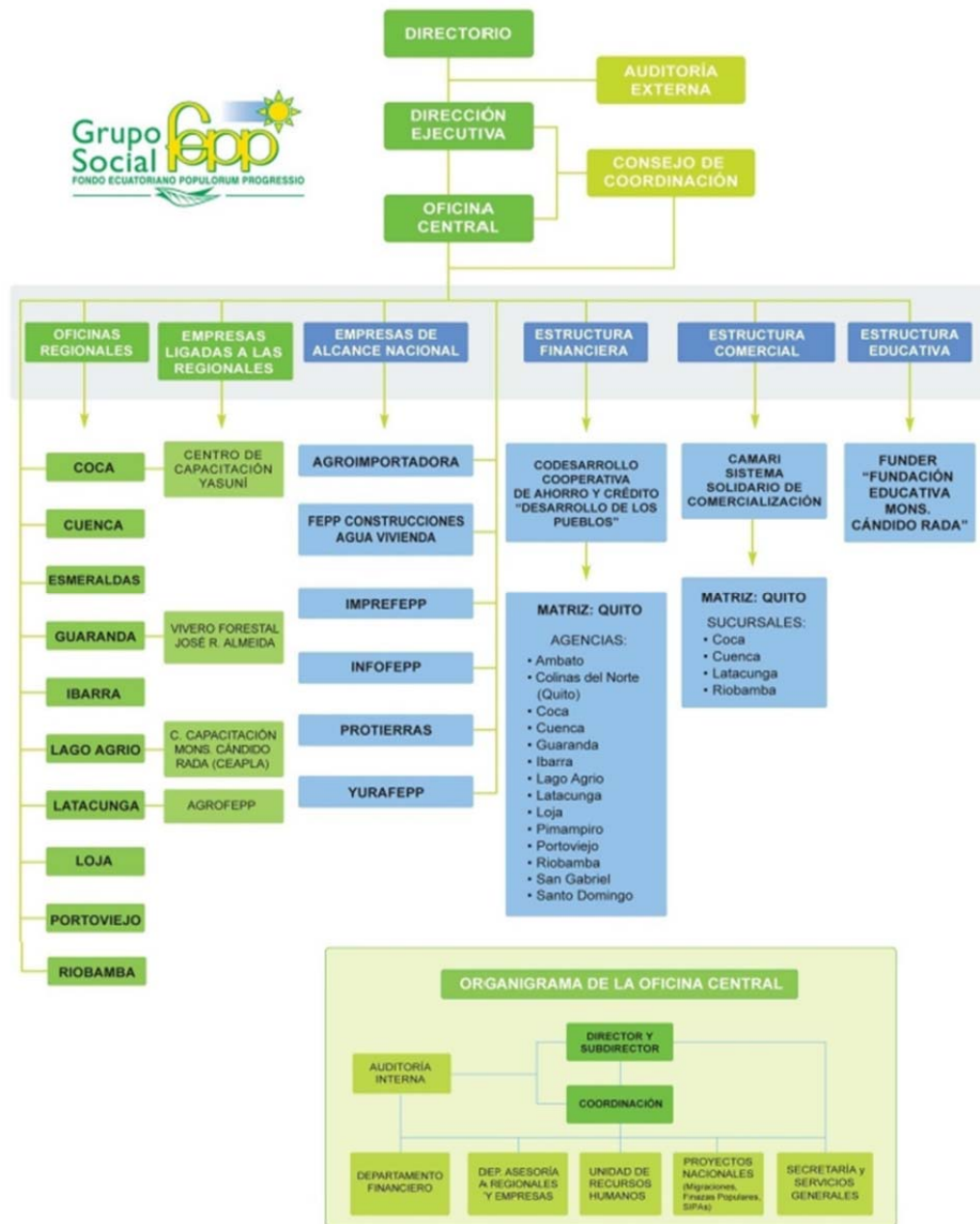
⁷² Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*, 35.

Anexo No. 7: INVERSIÓN SOCIAL, BENEFICIOS E IMPACTO (ESTUDIO FUNDACIÓN ESQUEL)

FUNDACIÓN/PROGRAMA	MONTO DE INVERSIÓN ANUAL (\$)	MODO DE FINANCIAMIENTO	No. DE PERSONAS BENEFICIADAS ANUALMENTE	IMPACTO
F. Su Cambio PC	457.556	1. Donaciones empresas 2. Aporte clientes	715	Calidad de Vida Educación/Cultura
F. Humanitaria PJC	455.553	1. Autogestión 2. Donaciones empresas	37.154	Calidad de Vida Indices de Eficiencia Políticas Públicas
OXY	194.000	Presupuesto de la empresa	5.000	Calidad de Vida Ambientales Indices de Eficiencia Educación/Cultura
F. Huancavilca	1.000.000	1. Autogestión 2. Cuota socios corporativos	84.690	Calidad de Vida Educación/Cultura indice de Eficiencia Políticas Públicas
F. Hoy en la E.	83.399	1. Autogestión 2. Donacion empresa	5.238	Educación/Cultura Políticas Públicas
CCTE	787.879	Donación empresa	14	Educación/Cultura Calidad de Vida
F. Vivamos Mejor	100.000	1. Donación empresa 2. Autogestión	120	Calidad de Vida
F. Probosque	NC	NC	24.167	Ambientales Educación/Cultura
F. Propueblo	NC	NC	590	Calidad de Vida
TOTAL	3.078.387		157.688	

FUENTE: Fundación Esquel, *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social: La Experiencia Ecuatoriana a partir de Seis Estudios de Caso* (Quito: Editorial Fundación Esquel, 2000) 102.

Anexo No. 8: Organigrama estructural y funcional Grupo Social FEPP



FUENTE: Grupo Social Fepp (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), *Quiénes somos y qué hacemos*, (Quito: Editorial GSFEP, 2010) 21.

Anexo No. 9: Empresas Institucionales del GSFPEP

EMPRESA	AÑO DE FUNDACIÓN	DESCRIPCIÓN
Agroimportadora	2003	Importadora y comercializadora de insumos agrícolas
Codesarrollo (Cooperativa Desarrollo de los Pueblos Ltda.)	1998	Cooperativa de ahorro y crédito controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Camari (Sistema Solidario de Comercialización del Fepp)	1981	Comercializadora solidaria
Fepp Construcciones (agua vivienda)	1998	Construcción de viviendas rurales y urbano marginales, agua potable, riego comunitario y parcelario
FUNDER (Fundación Educativa Monseñor Rada)	1997	Centro ocupacional y fundación educativa en las áreas: agropecuaria, agroindustria, artesanías, construcciones y anexos, administración de empresas
Imprefepp	1986	Edición e impresión de textos y material en general
Infofepp (Tecnología para todos)	2004	Acceso a la informática para los sectores rurales y urbano marginales, TICs para sectores populares
Protiererras (Complementando la palabra con la acción)	1997	Medición y legalización de la propiedad de tierras y territorios, asesoría para la compra de tierras.
Yura Fepp (Sostenibilidad Ambiental)	2003	Su línea es la promoción a nivel de todo el GSFPEP de la sostenibilidad ambiental, impulsa procesos de manejo sustentable de los recursos naturales

Fuente: Grupo Social Fepp (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), *Quiénes somos y qué hacemos*, (Quito: Editorial GSFPEP, 2010) 24-26.

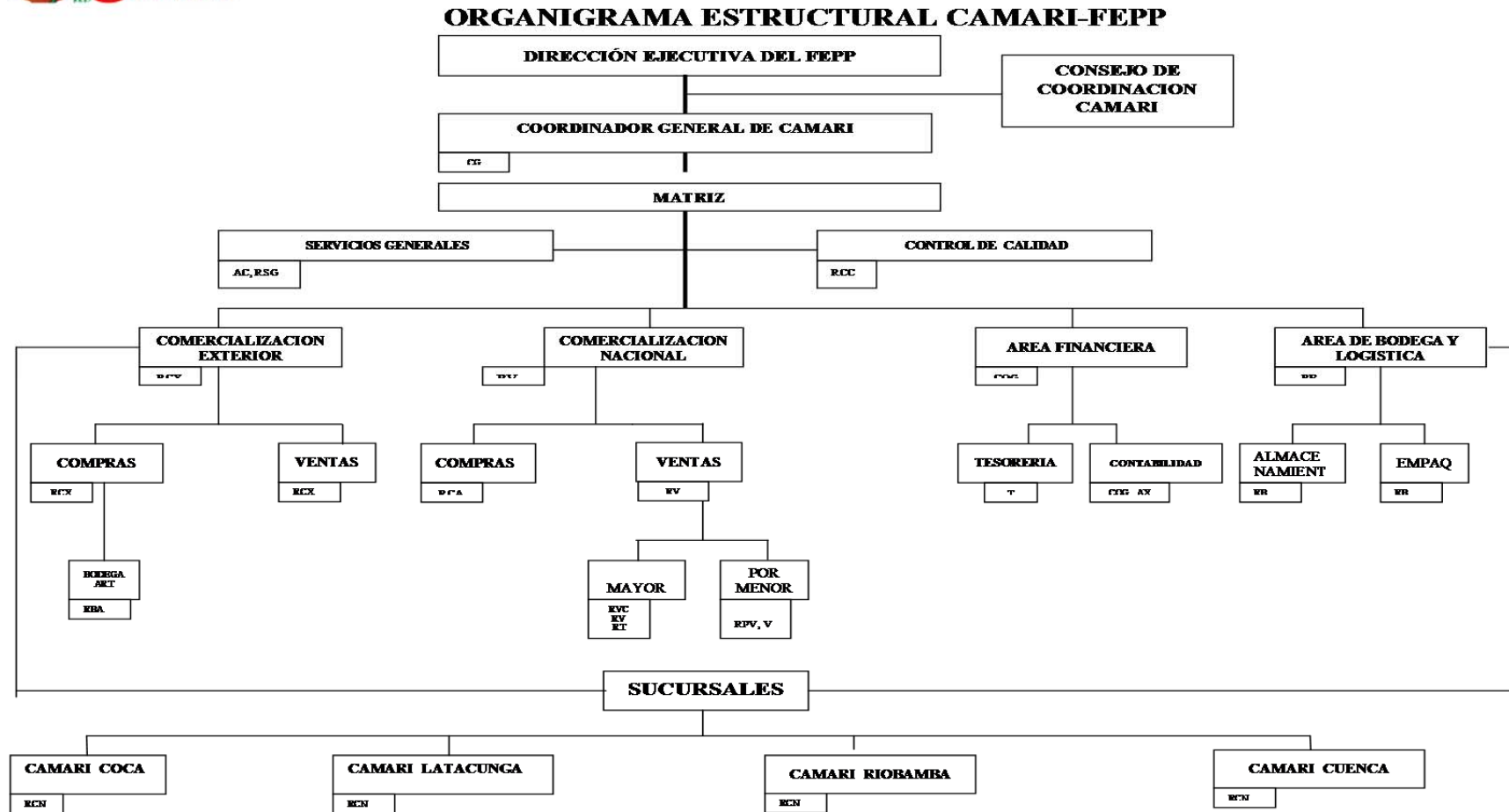
Adaptación propia

Anexo No. 10: Evolución de Camari

FECHA	ACONTECIMIENTO
Periodo (1981-1986)	Estructuración y definición de Camari
1981	Constitución de Camari
Enero 1981	Redactan el proyecto "Producción y Comercialización de Artesanías"
Mayo 1981	El FEPP pone a consideración de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU) dicho proyecto
Octubre 1981	El FEPP abre la primera tienda de Camari con su propio logotipo en la calle Marchena y Versalles en Quito
	El FEPP abre una bodega en el sector de Magallanes e instala un molino de granos
Enero 1982	Inicia la ejecución del Proyecto "Producción y Comercialización de Artesanías"
Periodo (1987-1991)	Camari con el fin de conseguir el autofinanciamiento institucional y continuar respondiendo a los objetivos sociales de la institución siente la necesidad de lograr resultados económicos
Mayo 1990	Mediante Acuerdo Ministerial No. 177 el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP) aprueba los Estatutos de la "Unión Artesanal de Tiendas Campesinas Camari" con el objetivo de facilitar la exportación de productos artesanales y agrícolas
	No lograron los resultados esperados, la administración se enfocó mas en los empresarial que en lo social
Periodo (1992-1999)	Consolidación de Camari con la nueva admistración a través de la sistematización e investigación, con el objetivo de dar un giro a la gestión
	Redefinieron su estrategia de trabajo equilibrando el concepto solidario con el empresarial: solidario al trabajar con los pobres mediante una comercialización equitativa y transparente y empresarial porque tenia que ser eficiente y responsable
	Definición y aplicación de políticas relacionadas con: calidad de los productos y del servicio, promoción y publicidad, precios de compra y venta, acopio, distribución, plazos y mercados
	Fortalecimiento de los canales de comercialización al por mayor en el mercado interno y externo
	Edición del primer catálogo de productos artesanales orientado principalmente a clientes externos
1993	Camari pasó de denominarse "Tiendas Campesinas Camari" a "Camari, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP"
1997	Camari entró a formar parte de sistemas de integración del comercio alternativo regional y mundial: Red Latinoamericana de Comercio Comunitario (RELACC) y la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT) respectivamente
Periodo (2008-2013)	Se incorpora nuevos proyectos, ampliación de mercados y la configuración de una estructura jurídica nacional propia
Diciembre 2002	Camari alcanza la certificación ISO 9001:2008
Noviembre 2005	Recertificación de la Norma ISO 9001:2008
2008	Inicia el proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad (MCCP)
	Continúan con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para la obtención de la certificación de la Norma ISO 9001 versión 2008

Fuente: Camari (Sistema Solidario de Comercialización del FEPP), *Manual de Calidad* (Quito: Edición Camari, 2011) 6-8
Adaptación Propia

Anexo No.11: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CAMARI-FEPP



FUENTE: Camari, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP, *Manual de Calidad* (Quito: Edición Camari, 2011) 13.

Anexo No. 12: Informe de Auditoria externa del Grupo Social Fepp al 31 de diciembre 2012



Estudio
Briones Mendoza Cia. Ltda.
Auditores y Consultores de Negocios

Informe de los Auditores Independientes

Al Directorio de
Grupo Social – Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - FEPP

Hemos auditado el balance general adjunto del Grupo Social - Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - FEPP al 31 de diciembre del 2012 y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha y un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas. Los estados financieros adjuntos por el año terminado el 31 de diciembre del 2011, fueron examinados por otros auditores independientes, quienes en su informe de abril 5 del 2012 expresaron una opinión sin salvedades.

Responsabilidad de la Administración de la Institución por los estados financieros

La Administración de la Institución es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros de acuerdo con normas ecuatorianas de contabilidad establecidas por la Superintendencia de Compañías. Esta responsabilidad incluye el diseño la implementación y el mantenimiento de controles internos relevantes para la preparación y presentación razonable de los estados financieros que no estén afectados por distorsiones significativas sean éstas causadas por fraude o error mediante la selección y aplicación de políticas contables apropiadas y la elaboración de estimaciones contables razonables de acuerdo con las circunstancias.

Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestra auditoría. Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas internacionales de auditoría. Estas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener certeza razonable de que los estados financieros no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo. Una auditoría comprende la aplicación de procedimientos destinados a la obtención de evidencia de auditoría sobre los saldos y revelaciones presentadas en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor e incluyen la evaluación del riesgo de distorsiones significativas en los estados financieros por fraude o error. Al efectuar esta evaluación de riesgo el auditor toma en consideración los controles internos de la Institución relevantes para la preparación y presentación razonable de sus estados financieros a fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Institución. Una auditoría también comprende la evaluación de que los principios de contabilidad utilizados son apropiados y de que las estimaciones contables hechas por la Administración son razonables así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para expresar nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros mencionados en el primer párrafo presentan razonablemente en todos los aspectos significativos la situación financiera del Grupo Social – Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – FEPP al 31 de diciembre del 2012, los resultados de sus operaciones, los cambios en su patrimonio y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha de acuerdo con normas ecuatorianas de contabilidad establecidas y autorizadas por Superintendencia de Compañías.

Bases de contabilidad

Hasta el 31 de diciembre del 2011, estuvieron vigentes las Normas Ecuatorianas de Contabilidad – NEC's emitidas por la Superintendencia de Compañías y acogidas por la institución. A partir del año 2012, tales normas quedaron derogadas entrando a regir las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF's para la preparación y presentación de los estados financieros. Al 31 de diciembre del 2012, los estados financieros del FEPP están preparados de acuerdo con las NEC's por cuanto no hay un pronunciamiento específico del ente regulador respecto a la adopción de las NIIF's para entidades sin fines de lucro. En la nota 1 a los estados financieros, se resumen las principales diferencias entre las NEC's y NIIF's.

Estudio Briones Mendoza Cia Ltda.
SC – RNAE - No. 864
Quito, abril 18 del 2013

Armando Briones
Armando Briones - Socio
Registro CPA No. 23.560

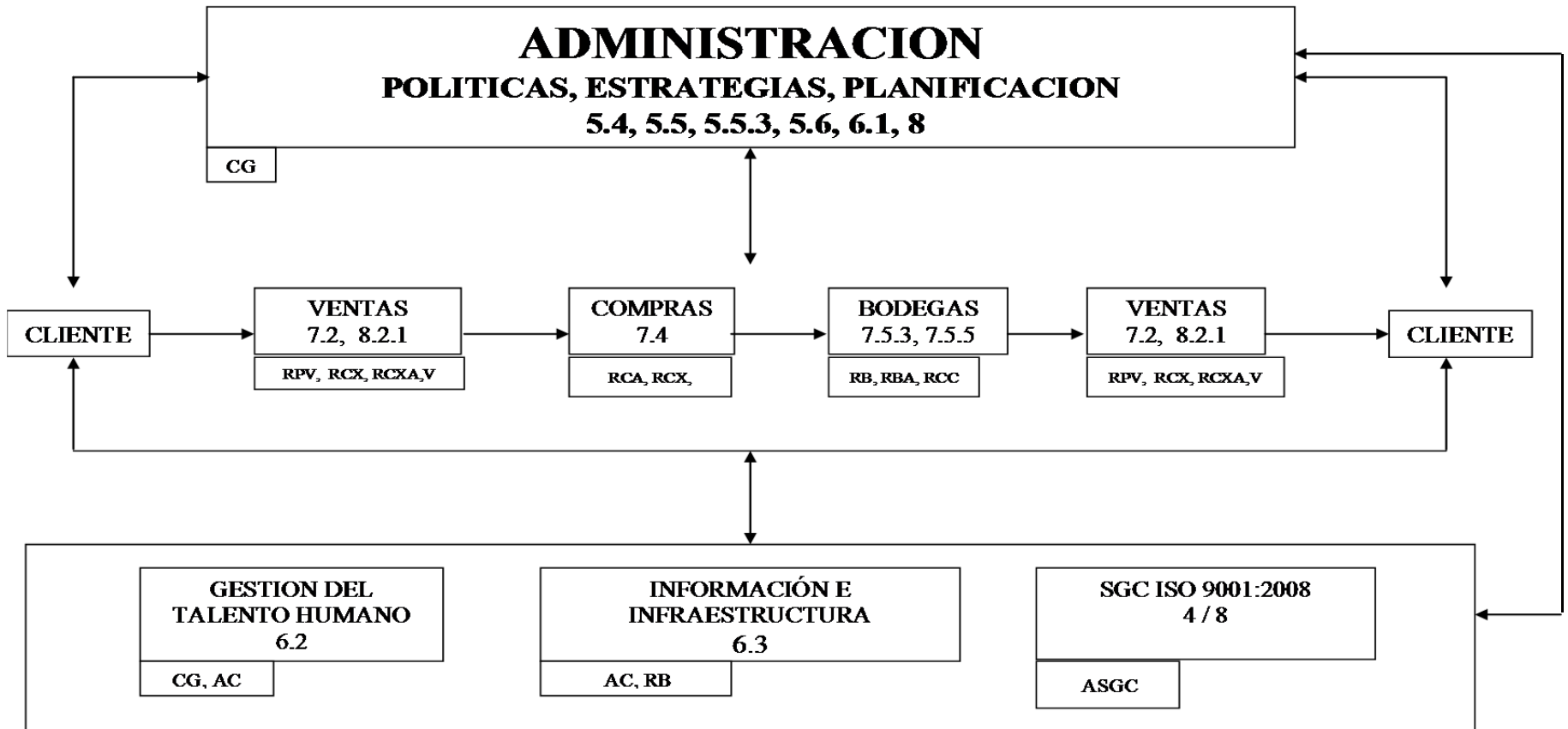
Cdla. Bellavista Mz. 57 V9 ■ Telef.: 2 203406 - Cel. 087108467 ■ Email : info@estudiobm.com ■ www.estudiobm.com
Guayaquil - Ecuador

Anexo No. 13: Mapa de Procesos Camari

Mapa de procesos sobre la base del SGC ISO 9001/2008:



REV:05
20-02-11



FUENTE: Camari, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP, *Manual de Calidad* (Quito: Edición Camari, 2011) 14.

Anexo No.14: Beneficios de la Responsabilidad Social de la Empresa

A nivel externo:

- * Posicionamiento y diferenciación de la marca
- * Incremento de notoriedad
- * Captación de nuevos clientes
- * Mejora de imagen de marca
- * Mejora de imagen corporativa
- * Mejora de relación con el entorno (nuevas estrategias de comunicación, atracción de medios, etc)
- * Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad
- * Mejora de las relaciones con sindicatos y administración pública
- * Descuentos publicitarios
- * Apoyo al lanzamiento de nuevos productos
- * Acceso a líderes de opinión que influyen en la decisión de compra de los consumidores
- * Acceso a nuevos segmentos de mercado

A nivel interno:

- * Fidelidad y compromiso de los trabajadores
- * Mejora del clima laboral, redundando en la mejora de productividad y calidad
- * Mejora de la comunicación interna
- * Fomento de una determinada cultura corporativa
- * Realización de ensayos para el desarrollo de innovadoras estrategias comerciales
- * Obtención de desgravaciones fiscales
- * Proporcionar valor añadido a los accionistas

Fuente: Ricardo Fernández García, *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial* (San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario, 2010), 89.

Anexo No. 18: Buenas Prácticas de Manufactura

Consultado en: <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>

Recordatorio para las Industrias y Medianas Industrias Alimenticias del Ecuador para certificación en BPM

Publicado el 26 marzo, 2013 por salud

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, **informa** que de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 de 4 de Noviembre del 2002) las empresas procesadoras de alimentos deben Certificarse.

Con la finalidad de que éste proceso se realice de manera ordenada y a tiempo, el MSP con la participación del Comité de la Calidad emitió el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012), en el mismo se establece una clasificación a las Empresas por "TIPO DE RIESGO: A, B y C" y el tiempo de cumplimiento al cual la empresa deberá ajustarse.

Por lo que le recordamos que la Industria y Mediana Industria está categorizada como Tipo A la cual tiene plazo para certificación en BPM hasta Noviembre del 2013. A partir de ésta fecha, el Certificado de Operaciones sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura pasa a ser un requisito obligatorio para la obtención del Permiso de Funcionamiento.

Plazos de cumplimiento del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos

Publicado el 7 enero, 2013 por salud

Actualmente la inocuidad de los alimentos se ha convertido en un punto de referencia mundial para los gobiernos, los productores y consumidores de alimentos, y a que es un factor determinante para ser competitivos en los mercados mundiales que demandan productos de consumo humano, así mismo, los consumidores exigen productos seguros e inocuos y una adecuada trazabilidad en el manejo de los alimentos.

Al contar desde el año 2002 con el REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS (Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial No. 696 del 04 de Noviembre del 2002), se ha visto la urgente necesidad de establecer plazos de cumplimiento del mencionado reglamento, de forma progresiva.

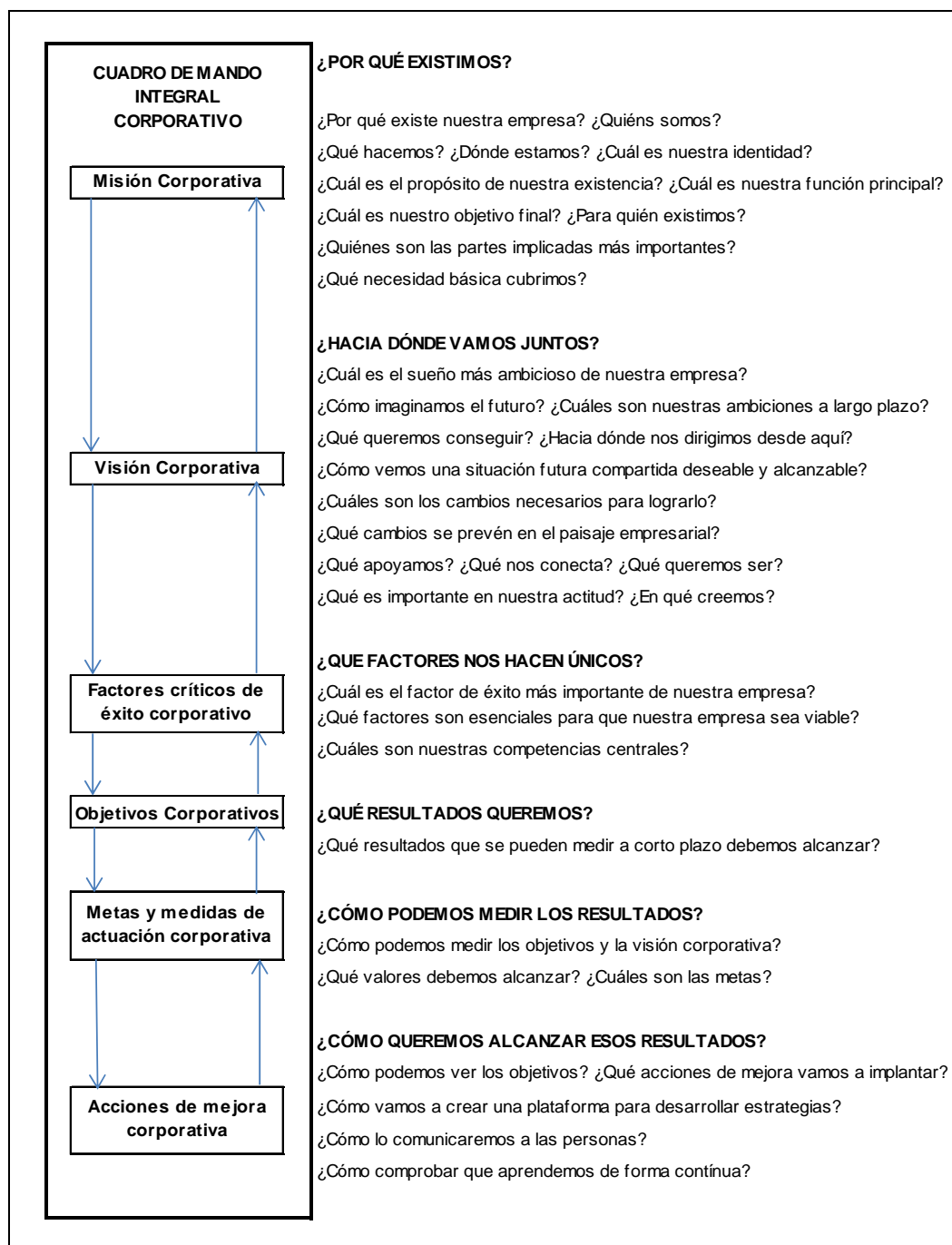
Al contar con el apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad y el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, y de conformidad con la Resolución del Sistema Nacional de la Calidad publicada en Registro Oficial N° 839 del 27 de noviembre del 2012 en el cual se establece la Política de Plazos de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para Plantas Procesadoras de Alimentos, se informa a los establecimientos que realizan actividades de preparación, elaboración, envasado, empaçado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos procesados, los plazos de cumplimiento según los siguientes parámetros:

- El riesgo epidemiológico inherente al producto alimentario procesado: comprende alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que va dirigida tiene alto, mediano y bajo riesgo de causar daño a la salud, y,
- La participación del sector industrial por actividad principal.

Por cuanto los plazos establecidos en la Resolución se describen a continuación:

TIPO DE RIESGO	ACTIVIDAD	CATEGORIZACIÓN	PLAZOS A PARTIR DEL 27 de noviembre del 2012
A ALTO RIESGO	1. Elaboración de productos lácteos;	Industria y mediana industria	1 año
	2. Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas; 3. Elaboración de productos cárnicos y derivados; 4. Elaboración de alimentos dietéticos, alimentos para regímenes especiales y complementos nutricionales; 5. Elaboración de ovoproductos.	Pequeña industria y microempresa	2 años
B MEDIANO RIESGO	1. Elaboración de cereales y derivados;	Industria y mediana industria	3 años
	2. Elaboración y conservación de frutas, legumbres, hortalizas, tubérculos, raíces, semillas, oleaginosas y sus derivados; 3. Elaboración y conservación de pescados, crustáceos, moluscos y sus derivados; 4. Elaboración de comidas listas y empacadas; 5. Elaboración de bebidas alcohólicas.	Pequeña industria y microempresa	4 años
C BAJO RIESGO	1. Elaboración de cacao y derivados; 2. Elaboración de salsas, aderezos, especias y condimentos; 3. Elaboración de caldos y sopas deshidratadas; 4. Elaboración de café, té, hierbas aromáticas y sus derivados; 5. Elaboración de aceites y grasas comestibles; 6. Elaboración de almidones y productos derivados del almidón; 7. Elaboración de gelatinas, refrescos en polvo y preparaciones para postres; 8. Elaboración de azúcar y sus derivados. 9. Elaboración de otros productos alimenticios no contemplados anteriormente.	Industria, mediana industria, pequeña industria y microempresa	5 años

Anexo No. 19: Preguntas pertenecientes a los elementos de Cuadro de Mando Integral Corporativo (Rampersad, 2003)



Fuente: Dr. Hubert K. Rampersad, *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo, Total Performance Scorecard, TPS* (Madrid: Ediciones Mc Graw Hill, 2004) 27.