

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

FINANZAS, AUDITORÍA Y/O CONTABILIDAD EMPRESARIAL

Autora:

JOHANA ELIZABETH CARVAJAL ESPARZA

Director:

MG. PATRICIO ACOSTA FONSECA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

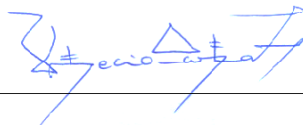
Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoria y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Johana Elizabeth Carvajal Esparza

Patricio Geovanny Acosta Fonseca, Mg

f. 

CALIFICADOR

Telmo Diego Proaño Cordova, Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Maria Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Padre Juan Carlos Acosta Teneda, Mg.

f. 

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADUADO

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA.

Ambato – Ecuador

Septiembre 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOHANA ELIZABETH CARVAJAL ESPARZA**, con **CC. 1804637898**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS**”, previa a la obtención del título profesional de **Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**, en la OFICINA DE POSGRADOS.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, septiembre 2021



JOHANA ELIZABETH CARVAJAL ESPARZA

CI. 1804637898-8

AGRADECIMIENTO

Mi Agradecimiento principalmente a Dios por la vida, la familia, la salud y por cada logro alcanzado mi etapa profesional. A mis padres, hermanas y sobrinos, por ser el pilar más importante de mi vida. A mi tutor Dr. Patricio Acosta Mg, por toda su guía y enseñanza en este proyecto, por último, no menos importante a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y los profesores, quienes me guiaron y formaron en todo este proceso.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este proyecto a Dios, por darme la vida y permitirme llegar a esta etapa, a mi familia por ser el pilar de mi ser y trayectoria, mi inspiración, apoyo incondicional, fortaleza para cumplir cada meta, y de manera especial a todas las personas que fueron mi inspiración y puerta para cumplir una meta más.

RESUMEN

Las investigaciones y estudios en relación a los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios han desarrollado un mayor nivel teórico que práctico. Debido, al bajo nivel de conocimiento por parte de las organizaciones para la implementación y uso de estos modelos, en el proceso de toma de decisiones financieras, administrativas y estratégicas. El estudio tiene como meta final diseñar un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios que permita identificar variables, para el mejoramiento en de la toma de decisiones financieras de la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

El desarrollo del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios mencionado servirá, para garantizar un nivel de sostenibilidad de la organización, que canaliza las posibles acciones a ejecutarse en el área financiera, que asegure la continuidad de las actividades para minimizar el impacto al que se encuentra expuesta la organización.

De esta manera, la investigación se fundamenta en una metodología descriptiva, mediante el uso de encuestas, para obtener datos y convertirlos en información de base para desarrollar la propuesta de solución al problema objeto de estudio.

Determinada la necesidad de la empresa, el resultado final será el diseño de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios, para la toma de decisiones financieras en la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., para ser competitiva en el mercado.

Palabras claves: Modelos de Gestión de Sostenibilidad, Estrategias, Procesos, Toma de decisiones.

ABSTRACT

Studies and research on Business Sustainability Management Models have developed at a theoretical rather than practical level. As a result, there is a low level of knowledge from organizations regarding their implementation and use of these models, when making financial, administrative, and strategic decisions. This study aims to design a Business Sustainability Management Model that will aid in identifying variables that will improve the economic decision-making of Company Gala Importaciones Cía. Ltda. Business Sustainability Management Models will serve to ensure the sustainability of the organization and to channel the possible actions that can be executed in the financial area, ensuring continuity of activities to minimize the impact on the company. In this way, research is based on a descriptive methodology, relying on the application of surveys to acquire data and turn them into basic information to develop the proposed solution to the problem under study. A Business Sustainability Management Model will be designed based on the needs of the company, to support the financial management of Company Gala Importaciones Cía. Ltda., for competitiveness on the market.

Keywords: Sustainability Management Models, Strategies, Processes, Decision-making.

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Antecedentes de los Modelos Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la toma de decisiones	7
1.2. Estudio de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios.....	11
1.3. Identificación de las variables que influyen en el éxito o fracaso de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios.....	16
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS IMPORTADORAS.....	20
2.1. Caracterización de la compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.....	20
2.2. Metodología, Diagnostico y Análisis de la viabilidad de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios	25
2.3. Diseño y desarrollo del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.....	92
CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	117
3.1. CONCLUSIONES	117
3.2. RECOMENDACIONES	118
ANEXOS	119
BIBLIOGRAFÍA	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque Presión Estado Respuesta	12
Figura 2. Indicadores- Producción.....	13
Figura 3. Evolución del Modelo Global Reporting Initiative.....	14
Figura 4. Estructura de los estándares del modelo Global Reporting Initiative	15
Figura 5. Mapa Organizativo.....	93
Figura 6. Redefinición de los planteamientos básicos del Cuadro de mando integral Sostenible.....	99
Figura 7. Perspectivas Estratégicas	102
Figura 8. Grupos de Interés	104
Figura 9. Procesos Internos	104
Figura 10. Aprendizaje y Crecimiento	105
Figura 11. Mapa Estratégico.....	107
Figura 12. Cuadro de Mando Integral Sostenible.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de Éxito -Fracaso Modelos de Sostenibilidad.....	18
Tabla 2. Dimensión Visión y estrategia de la Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.....	28
Tabla 3. Propuesta de Valor	29
Tabla 4. Modelo de Negocios.....	31
Tabla 5. Gobernabilidad Corporativa	32
Tabla 6. Código de Conducta	34
Tabla 7. Compromisos en Iniciativas de Sustentabilidad.....	35
Tabla 8. Participación de las partes Interesadas	36
Tabla 9. Relaciones con Inversores y Reportes Financieros	37
Tabla 10. Reportes de Sustentabilidad y reportes Integrados.....	38
Tabla 11. Comunicación con Responsabilidad Social.....	39
Tabla 12. Competencia Leal - Aplicación del Comercio Justo	41
Tabla 13. Practicas Anticorrupción	42
Tabla 14. Contribución para Campañas Políticas.....	43
Tabla 15. Prácticas en el Desarrollo de Políticas Publicas	44
Tabla 16. Gestión Participativa	45
Tabla 17. Sistema De Gestión Integrado	46
Tabla 18. Sistema de gestión de proveedores (cadena de suministros supply chain)	48
Tabla 19. Mapeo de los Impactos de Operación y Gestión De Riesgos.....	49
Tabla 20. Gestión de Responsabilidad Social/Sustentabilidad.....	50
Tabla 21. Monitoreo de los Impactos del Negocio en los Derechos Humanos.....	52
Tabla 22. Cadena de Proveedores.....	53
Tabla 23. Erradicación del trabajo infantil en la cadena de proveedores	54
Tabla 24. Diversidad y Equidad	55

Tabla 25. Relación con Empleados	56
Tabla 26. Relaciones con Sindicatos	57
Tabla 27. Remuneraciones y Beneficios	58
Tabla 28. Desarrollo Profesional	59
Tabla 29. Comportamiento frente a Despidos y Jubilación.....	60
Tabla 30. Seguridad Ocupacional.....	61
Tabla 31. Condiciones de Trabajo.....	62
Tabla 32. Relacionamiento con el Consumidor.....	63
Tabla 33. Productos y/o Servicios	64
Tabla 34. Estrategia de Comunicación	66
Tabla 35. Gestión de los Impactos.....	67
Tabla 36. Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad	68
Tabla 37. Desarrollo de Proveedores.....	69
Tabla 38. Cambio Climático.....	70
Tabla 39. Cambios Climáticos.....	71
Tabla 40. Gestión Ambiental.....	72
Tabla 41. Contaminación.....	73
Tabla 42. Recursos Materiales.....	74
Tabla 43. Uso Sustentable del Agua.....	75
Tabla 44. Energía.....	76
Tabla 45. Biodiversidad.....	77
Tabla 46. Concientización Ambiental	78
Tabla 47. Transporte, Logística y Distribución	79
Tabla 48. Logística Reversa	80
Tabla 49. Matriz FODA.....	96

Tabla 50. Objetivos Estratégicos	103
Tabla 51. Objetivos Estratégicas	104
Tabla 52. Objetivos Estratégicos	105
Tabla 53. Objetivos Estratégicos	106
Tabla 54. Prospectiva de Desarrollo Sostenible	109
Tabla 55. Metas de Prospectiva de Desarrollo Sostenible.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cumplimiento de la estrategia de sustentabilidad	28
Gráfico 2. Cumplimiento de la Cadena de Valor	30
Gráfico 3. Apreciación del Modelo de Negocios	31
Gráfico 4. Cumplimiento de la Gobernabilidad Corporativa	33
Gráfico 5. Cumplimiento del Código de Conducta	34
Gráfico 6. Cumplimiento de compromisos voluntarios y participación en iniciativas de sustentabilidad	35
Gráfico 7. Cumplimiento de Participación de las partes Interesadas	37
Gráfico 8. Cumplimiento de Relaciones con Inversores y Reportes Financieros	38
Gráfico 9. Cumplimiento de Reportes de Sustentabilidad y reportes Integrados.....	39
Gráfico 10. Cumplimiento de la Comunicación con Responsabilidad Social.....	40
Gráfico 11. Cumplimiento Competencia Leal - Aplicación del Comercio Justo.....	41
Gráfico 12. Cumplimiento Practicas Anticorrupción	42
Gráfico 13. Contribución para Campañas Políticas.....	43
Gráfico 14. Prácticas en el Desarrollo de Políticas Publicas	44
Gráfico 15. Cumplimiento Sistema de gestión participativa.....	45
Gráfico 16. Disponibilidad del Sistema de Gestión Integrado	47
Gráfico 17. Cumplimiento con Sistema de gestión de proveedores.....	48
Gráfico 18. Impactos de operación y Gestión de Riesgos	49
Gráfico 19. Gestión de responsabilidad social-sustentabilidad	51
Gráfico 20. Monitoreo del impacto del negocio en los derechos humanos.....	52
Gráfico 21. La cadena de proveedores y su erradicación del trabajo infantil	53
Gráfico 22. Erradicación del trabajo forzado en la cadena de proveedores	54
Gráfico 23. Diversidad y equidad.....	55

Gráfico 24. Relación con Empleados	56
Gráfico 25. Cumplimiento de relaciones con los sindicatos	57
Gráfico 26. Cumplimiento con remuneraciones y beneficios	58
Gráfico 27. Compromiso con el desarrollo profesional	59
Gráfico 28. Comportamiento frente a Despidos y Jubilación	60
Gráfico 29. Cumplimiento con salud y seguridad de los empleados.....	61
Gráfico 30. Cumplimiento de condiciones de trabajo	62
Gráfico 31. Relación con el consumidor	63
Gráfico 32. Gestión del impacto causado por el uso de productos/servicios	65
Gráfico 33. Cumplimiento de las estrategia de comunicación	66
Gráfico 34. Impactos de la empresa en la comunidad.....	67
Gráfico 35. Cumplimiento con la comunidad	68
Gráfico 36. Apoyo al Desarrollo de Proveedores.....	69
Gráfico 37. Cumplimiento de acciones relativas al cambio climático	70
Gráfico 38. Adaptación a los cambios climáticos	71
Gráfico 39. Disponibilidad de Sistema de Gestión Ambiental.....	72
Gráfico 40. Prevención de la contaminación.....	73
Gráfico 41. Cumplimiento con el uso sustentable de los recursos materiales.....	74
Gráfico 42. Uso sustentable del agua	75
Gráfico 43. Uso sustentable de la energía	76
Gráfico 44. Uso sustentable de la biodiversidad	77
Gráfico 45. Cumplimiento con educación y concientización ambiental.....	78
Gráfico 46. Impactos del Transporte, Logística y Distribución	79
Gráfico 47. Cumplimiento con Logística Reversa	80

INTRODUCCIÓN

Los impactantes cambios mundiales, la globalización, los desarrollos tecnológicos y científicos, exigen a las organizaciones, compañías, industrias, gobiernos a implementar medidas preventivas y correctivas, para contrarrestar la crisis económica, social y ambiental. Según la información actual evidentemente no se crea estructuras con un desarrollo sostenible, un porcentaje elevado de la industria se basa en consolidar el capital humano y financiero, pero no se presta atención a los tres pilares fundamentales para un desarrollo sostenible, que son económico, social y ambiental. Pilares descritos en 1987, en el informe Brundtland, redactado por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

A partir de la presentación del informe Brundtland, debido a la presión social, económica, ambiental, se establece varios lineamientos, guías, modelos, que empiezan a ser adaptados a las organizaciones e industrias. Los cuales, crean negocios sostenibles, a nivel mundial varias organizaciones y movimientos están involucrados de manera directa en el cumplimiento del desarrollo sostenible.

En la actualidad el desarrollo y ejecución de un modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios es necesario, para tener éxito en el empleo adecuado de la data, y canalizar una acertada toma de decisiones financieras, administrativas y estratégicas. La imagen de las compañías tiene un papel muy importante ante la sociedad y el consumidor, pues prioriza su marca como la primera opción de compra antes que las demás del mercado.

En el ámbito teórico, el concepto de sostenibilidad inicia en los años ochenta, ante la realidad eminente en los ámbitos económicos, sociales y ambientales. Los gobiernos, personas, empresas se vieron obligadas a buscar los medios y recursos para generar economía mediante un desarrollo sostenido que prevalezca en el tiempo y tenga continuidad.

De acuerdo con la investigación de Mayoral (2013), la globalización obliga a prepararse, organizarse, tomar decisiones financieras, administrativas, y estratégicas que garanticen que una organización permanezca de generación en generación en armonía con la economía, ambiente y sociedad.

En el Ecuador, varias industrias han sido pioneras en establecer e implementar Modelos que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones, que abarcan varios esquemas, basados en

Organización Internacional de Normalización (ISO), *Global Reporting Initiative* (GRI), Triple Línea de Base (TBL), entre otros. Con el objetivo de plantear estrategias y opciones para el desarrollo de una entidad con sostenibilidad. Para las empresas importadoras es indispensable el desarrollo de modelos de sostenibilidad por la vulnerabilidad del giro del negocio, el cual depende de una producción externa.

En la investigación se ha seleccionado una empresa Importadora, la compañía Gala Importaciones Cía. Ltda., situada en la ciudad de Ambato, la cual, no cuenta con un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la toma de decisiones financieras y administrativas, que aplique al giro específico del mismo, que permita identificar la situación actual, procesos, estrategias, parámetros, acciones, incidencias, aspecto social, medio ambiental entre otros.

Bajo esta panorámica detallada en forma inicial, y así, atender a una de las necesidades de la compañía, se pretende desarrollar un modelo de sostenibilidad de negocios, que responda a las exigencias del entorno actual, la importancia de este trabajo es clara, como instrumento para la toma de decisiones financieras, estratégicas y administrativas, mediante un trabajo sostenido de investigación.

En la actualidad, las organizaciones empresariales desarrollan planes de continuidad teóricos no aplicativos, lo cual, no permite tomar decisiones proactivas en las diferentes áreas funcionales, por ende, se desconoce con exactitud el impacto en una contingencia, y se dificulta la definición de estrategias y procesos financieros, administrativos y estratégicos acorde a la necesidad de la organización.

Problema Científico

¿De qué manera el replanteo de estrategias de sostenibilidad de negocios para Gala Importaciones Cía. Ltda., ayudaría a optimizar la toma de decisiones financieras de la empresa?

Hipótesis de Trabajo

El desarrollo de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para Gala Importaciones Cía. Ltda., afectará positivamente la toma de decisiones financieras en la Compañía.

Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para el mejoramiento de las decisiones estratégicas en el área financiera de la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar teóricamente los fundamentos de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocio y la toma de decisiones a partir de la literatura consultada.
2. Diseñar un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la toma de decisiones de la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.
3. Desarrollar el procedimiento del Modelo de Gestión de sostenibilidad de negocios en la compañía gala importaciones Cía. Ltda.

El desarrollo del estudio es una investigación mixta cuanti-cualitativa, de nivel descriptivo con diseño transversal y un muestreo no probabilístico intencional, , el trabajo se lo realizara *in situ*, mediante el registro de datos desde fuentes primarias, informes, registros y demás información de la empresa Gala Importaciones, los datos obtenidos serán tabulados, para un futuro análisis matemático y estadístico que permita verificar la hipótesis para llegar a conclusiones y proponer algunas recomendaciones válidas.

El trabajo de investigación es de importancia trascendental para la compañía, pretende generar un Modelo de Sostenibilidad de Negocio específico y aplicable, el cual le permitirá que la compañía perdure en el tiempo, de manera estructurada, organizada, con tiempos de ejecución, seguimiento, objetivos y metas claras.

En un análisis de primer impacto el proyecto, guiará el replanteamiento, las planificaciones y estrategias financieras y administrativas. La compañía es una organización en constante actualización y cambio continuo, por lo cual, está dispuesta a asignar los recursos, personal

e instrumentos que se requieran para cumplir con el proyecto, se considera que el cambio es fundamental en la organización y por ello está obligada a asumir nuevos retos. Consiente del impacto que causa la situación actual, la organización está dispuesta actuar de manera inmediata y asignar el personal y recursos necesarios para dar continuidad a la entidad.

Como producto de la investigación se pretende entregar una herramienta para la empresa mediante el uso de diferentes, estrategias, planificaciones, planes de acción, acuerdos ministeriales, decretos estatales y todos los recursos que estén al alcance para garantizar el desarrollo económico, humano, material de la compañía. Existe la apertura para acceder a la información desde fuentes primarias y/o secundaria para el desarrollo del trabajo, y en el mercado existen varios profesionales que brindarían la asesoría para el desarrollo y ejecución del proyecto.

Cabe mencionar que se cuenta con el tiempo necesario para ejecutar la investigación, mediante la elaboración de una planificación adecuada, para que todas las acciones de este modelo sean viables.

La primera parte comprende la introducción a los Modelo de Sostenibilidad de Negocios, en la cual, se plantea: el problema identificado, la hipótesis, Un objetivo general y tres específicos, con lo cual, se pretende lograr el planteamiento de la investigación. En este apartado, se detalla de manera específica la novedad del tema las metodologías y demás herramientas usadas para asentar los principales resultados de la investigación.

La segunda parte, comprende el Capítulo I. Estado del Arte, en el cual se detalla los antecedentes de los Modelos Gestión para la toma de decisiones, así también, su estudio y la identificación de las diferentes variables de éxito y fracaso de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios.

En la tercera parte, el Capítulo II. Trata sobre el diseño del modelo de gestión de sostenibilidad de negocios, a partir de la investigación de los modelos y metodologías existentes, el análisis de la viabilidad de los Modelos, finalmente, se plantea un Diseño de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

En la cuarta parte, en el Capítulo III, Se desarrolla el procedimiento del Modelo de Gestión

de Sostenibilidad de Negocios para la Toma de Decisiones Financieras, Administrativas y otras para la compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

En la quinta parte, se presenta las conclusiones obtenidas en base a la investigación y recomendaciones acorde a criterio del autor. Todas las conclusiones resumen las valoraciones referentes a la materia mencionada en cada capítulo. Adicional, las recomendaciones sirven para futuras investigaciones en relación a la temática tratada.

En el presente desarrollo existe sólida información y recursos bibliográficos, tanto físicos como digitales, aplicables a Continentes, Naciones, Gobiernos, Empresas, que apoyan a la construcción de la teoría y marcos teórico del estudio. En términos de tecnología se dispone del equipo indispensable para el desarrollo, equipo de trabajo, acceso a internet, fuentes bibliográficas, hemerotecas, bibliotecas virtuales, computador, impresora, paquetes de Microsoft Office entre otros.

La investigadora cuenta con la experiencia personal y profesional suficiente, para el desarrollo del presente trabajo, conoce muy de cerca la problemática y la toma de datos es de fácil consecución. Los datos serán de fácil acceso para el desarrollo y análisis que corresponde, así como, por parte de la compañía existe la total apertura para la investigación. Se considera que el estudio servirá de base para nuevas investigaciones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo pretende realizar una investigación de antecedentes de los Modelos Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la toma de decisiones, así también, el estudio en empresas importadoras y la identificación de las diferentes variables de éxito y fracaso de los Modelos mencionados.

Los motivos que han originado el estudio del tema son los siguientes: Bajo conocimiento de Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios (desarrollos teóricos y no prácticos), y la ausencia de una estructura alineada a tres pilares, social, económico y ambiental. A continuación, se explican las razones anteriormente expuestas.

Bajo conocimiento de modelos de gestión de sostenibilidad de negocios

En las últimas décadas, los modelos de gestión de sostenibilidad de negocios, de acuerdo con varios autores, han experimentado un desarrollo teórico, pero no aplicativo en la industria, el desarrollo de modelos de sustentabilidad se origina gracias a la presión social, ambiental y económica para crear estructuras sostenibles en el tiempo. Como muestra del bajo conocimiento de Modelos de Gestión de Sostenibilidad, en el Ecuador, solo alrededor de 42 empresas han desarrollado memorias de sostenibilidad, que vinculen la teoría con la práctica, un indicador relativamente bajo en relación con el total de industrias y compañías que existen. las investigaciones que aportan con lo descrito, entre otras son: Yturalde (2017), Vaz et al. (2018), Rodríguez et al. (2019).

Falta de una estructura alineada a tres pilares, social, económico y ambiental

Las compañías, e industrias en el transcurso de los años, han centrado su desarrollo en el crecimiento económico, estructural, búsqueda de beneficios particulares y no globales. La presión social, los drásticos impactos ambientales, y las manifestaciones de grupos altruistas, obligan a la sociedad a incluir modelos de desarrollo sostenible, que garanticen la inclusión, social, económica y ambiental.

1.1. Antecedentes de los Modelos Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la toma de decisiones

Desde la antigüedad el mundo se encuentra expuesto a cambios irreversibles para el medio ambiente causados por el ser humano, en la década del año 80 inicia su posicionamiento fuerte al hablar de sostenibilidad de acuerdo con Brundtland (1987), nace el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo titulado "Nuestro futuro común", en el cual, se establece bases y lineamientos estratégicos con la colaboración un sinnúmero de organizaciones, entidades grupos etc., que plantea en un sentido global, generar desarrollo con sostenibilidad que perdure en el tiempo, respetar el derecho de generaciones futuras en igualdad de condiciones que las actuales y frenar el daño ambiental. Mediante una herramienta que permita una adecuada toma de decisiones con visión futurista.

En su trabajo de investigación manifiesta Ren et al. (2016), es eminente el vínculo directo entre el desarrollo económico, social y su efecto en el medio natural. “Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.

Para tal efecto, se manifiestan varios autores como Larrouyet (2015); Rodríguez et al. (2019); Horrach y Socías Salvà (2011); Ortas y Moseñe (2011), que conceptualizan a la sostenibilidad como base para generar un desarrollo y continuidad sostenible enfocado en los tres pilares Sociedad, ambiente y economía.

Según criterio del autor el crecimiento y desarrollo de toda la industria es inevitable y necesario para subsistir en comunidad, los cuales, midan los riesgos, tomen acciones y decisiones conforme con la economía, ambiente y sociedad, la sostenibilidad o sustentabilidad de negocios es dar un paso para garantizar un planeta habitable para las generaciones venideras.

Aspectos importantes para destacar en esta década son: Impactantes resultados de estudios ambientales, inicio de concientización de varios países y organizaciones que toman la iniciativa para empezar a realizar cambios que marquen un futuro diferente, emisión de acuerdos y creación de organizaciones que dan rumbo a cambios, así como; el primer

informe que marca un antes y un después para nuestro planeta que involucra, aspectos de economía, ambiente y sociedad en los negocios.

La ONU(1992), alrededor de 172 Gobiernos aprueban principios para promover un plan de acción mundial, que se apoya en el establecimiento de legislación donde prevalezca el desarrollo sostenible para un futuro común, crean la iniciativa del Programa 21 o Agenda 21, lo cual, queda sentado en la denominada Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Es importante detallar que en la investigación de Girón (2016), la Agenda 21 es un proyecto para el siglo XXI, donde establece lineamientos para tener armonía entre los negocios y el medioambiente, con lo cual, para el año 2000, se define los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que permite continuar con lo planteado en la Agenda 2021, los cuales, fueron actualizados en el año 2015. Sin embargo, de acuerdo con Plasencia (2018), un gran porcentaje de industrias centran su objetivo en el ámbito económico , y no social y ambiental.

A criterio del autor, a la presente fecha cada vez más organizaciones se suman al cambio por un desarrollo sostenible, todas las compañías buscan permanecer en el tiempo, que genere continuidad y desarrollo con la aplicación de varios modelos, métodos, herramientas, entre otros. En desarrollo global surge los términos continuidad y responsabilidad Social, por lo considera describirlos a breves rasgos.

En el ámbito de continuidad es importante hacer referencia la norma ISO 22301, acorde a ISO / TC 292 Seguridad y resiliencia (2019), “Sistemas de Continuidad del Negocio – Requisitos define la Continuidad de Negocio como la capacidad de la organización de continuar con el giro normal de entrega de productos y servicios a niveles aceptables predefinidos después de ocurrir un evento alterador”. La cual, presenta una visión futurista de realizar actividades, para mantenerse ante situaciones no previstas y evitar la paralización de las operaciones. Lo cual, busca la continuidad en cada actividad, que garantice la permanencia en el tiempo.

De acuerdo con la investigación realizada por Gutiérrez (2018), se destaca la importancia de la continuidad, la puesta en marcha en niveles aceptables para una compañía después de un incidente externo no planificado ni proyectado por la entidad, siempre que se desarrolle de manera estratégica, con la elaboración de protocolos, acciones conjuntas a un fin común en

base a pilares fundamentales como son sociedad, ambiente y economía, mediante la evaluación continua, valoración de indicadores claves de desempeño (KPI), definición de fases, plazos, fortalezas, oportunidades, entre otros.

De acuerdo con Rojas (2017), los beneficios de la implementación de un modelo de Gestión de Sostenibilidad de negocios que avalen la Continuidad en el tiempo de una empresa, son: mantener el curso de la compañía a niveles aceptables, optimizar recursos, evitar pérdidas o minimizarlas, ser competitivos en el mercado, permite asignación de recursos exactos, generar un amortiguador permita la pronta recuperación de las operaciones, estar en armonía con el medioambiente y la sociedad, manejo eficiente de recursos, humanos, materiales, ambientales.

De acuerdo con el autor Gaspar (2006), los planes de continuidad y sustentabilidad para negocios tiene como objetivos, incrementar la probabilidad de continuidad de las funciones críticas, garantizar un enfoque organizado para las actividades, dar respuestas rápidas y apropiadas ante incidentes, reducir el tiempo de recuperación y consecuencias, reducir el impacto que ocasionaría las situaciones no previstas. El cual, que el plan de continuidad sería diseñado para crear una situación de preparación con respuestas inmediatas.

En el estudio realizado Montesdeoca (2012), continuamente las empresas experimentan situaciones de emergencia, ante las cuales están obligadas a reaccionar, los modelos de sostenibilidad de negocios ayudan a minimizar riesgos ante eventos no previstos una empresa. En conclusión, del análisis realizado las acciones definidas serían enmarcadas a la recuperación y continuidad de la compañía con sostenibilidad.

Según la investigación realizada en años anteriores, los modelos de Sostenibilidad de Negocios, involucra, procesos, herramientas, impactos, estrategias, con el fin de crear resiliencia para ser capaz de salvaguardar la información y precautelar la continuidad de una entidad, siempre que se asignen los recursos necesarios en tiempo y espacio, humanos y materiales, ambientales.

Los modelos de desarrollo sostenible, establecen como concepto principal, asegurar y/o garantizar la continuidad de una entidad, en niveles de operación mínimos, mediante la revisión, análisis, estudio desarrollo de plan, que aplica estrategias, conceptos y recursos para él análisis de la situación y los posibles riesgos a los que posiblemente se encuentre

expuesta una entidad. Que plantea desarrollar procesos y actualizar los ya creados, que se adaptan a las situaciones actuales por posibles amenazas no consideradas por la entidad.

Cabe manifestar, que el plan de continuidad de negocio o *Business Continuity Plan*, “protege los procesos críticos del negocio contra contingencias naturales, humanas o tecnológicas, y evitar las pérdidas causadas por la falta de disponibilidad de los recursos de la organización” Tiene la finalidad de conocer cómo afrontar la situación, que se canalicen las respuestas para volver a la marca y saber cómo recuperarse de eventos negativos, amenazas que interfieren el desarrollo normal y provocan interrupciones “constituye una metodología interdisciplinaria, basada en procedimientos y medidas de seguridad, para recuperar sus funciones críticas parcial o totalmente después de una interrupción o desastre” (Rojas Bustamante, 2017).

En este punto se vincula el Modelo de Sostenibilidad de Negocios, como una actividad base en cualquier actividad generada; en este sentido, todas las personas toman decisiones, de acuerdo con Cabeza y Muñoz (2010), la toma de decisiones es indispensable en cualquier compañía, el reto consiste en tener los lineamientos para hacerlo acertadamente, siempre que garantice lo mejor para la compañía, por lo que crear un modelo de desarrollo sostenible es una opción para la toma de decisiones financieras, administrativas y estratégicas.

Desde otro panorama, detalla que para la toma de decisiones se sigue un proceso cíclico con varios factores de injerencia, entre ellos la experiencia, expectativas, posibles resultados, vivencias entre otros. La toma de decisiones es algo cotidiano del día a día, las personas y más las organizaciones, a cada momento están obligadas a elegir, tomar una acción, es decir, tomar decisiones, en cualquier ámbito que se presente sea este, de la vida personal, financiera, incluso en lo más cotidiano.

A criterio del autor en este primer apartado se entendería que es indispensable mantener la armonía entre los pilares base social, económica y ambiental, para garantizar una perpetuidad en los negocios y las generaciones futuras mediante la toma de decisiones oportunas y adecuadas, sin embargo, la realidad es que la humanidad requiere concientizar y marcar un cambio para que estas iniciativas se plasmen, sin embargo, hasta la presente fecha un gran porcentaje de industrias centran su objetivo en el ámbito económico, y no el ámbito social y ambiental.

1.2. Estudio de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios

El epígrafe trata los diferentes tipos de modelos o métodos de gestión de desarrollo sostenible aplicados en las empresas importadoras y afines, con el objetivo de determinar el modelo para el desarrollo del planteamiento de la investigación, a nivel mundial existe un sinnúmero de metodologías aplicadas a la gestión de desarrollo sostenible, en este sentido, se han considerado los modelos más relevantes, citados por Plasencia (2018), entre los cuales, destaca el Modelo Triple Cuenta de Resultados, el Modelo Presión-Estado-Respuesta, el Modelo del Centro Lowell, el Modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible, el Modelo Ambiente-Social-Gobernanza y el Modelo *Cubrix* y la Modelo *Global Reporting Initiative* (GRI)". Se resumen, a continuación, los aspectos relevantes de los modelos citados:

Modelo Triple Cuenta de Resultados/ Triple Línea de Base (TBL o 3BL)

El modelo TBL, conocido como Triple Resultado, Triple Cuenta de Resultados o Triple Balance, nace en la década de los noventa, su origen en inglés *The Triple Bottom Line*, en el año de 1994 y su actualización en el año 1998, mencionado por John Elkington, promotor del movimiento de responsabilidad corporativa.

De acuerdo con la investigación realizada por Plasencia (2018), el modelo Triple Resultado, mide tres aspectos importantes: ganancias, gente y planeta, los cuales, se relacionan entre sí, que promueve un crecimiento sostenido que no afecte al medio ambiente y se interese en la sociedad, no solo en beneficios particulares.

Es importante mencionar que, el modelo Triple Resultado, en su enfoque principal, transforma el modelo tradicional a un compartido, que cuida la armonía entre la industria y el ambiente como lo menciona Cadena et al. (2013), en su investigación.

El modelo Triple Resultado, tiene su base en varios principios éticos como lo menciona Plasencia (2018), como son: brindar productos con condiciones justas, Responsabilidad Social, respeto a los derechos humanos, trabajo digno en condiciones saludables y seguras, mitigar riesgos y contaminación, hacer uso razonable de los recursos naturales, ser íntegro y ético, cumplir la legislación establecida, buscar justicia en el reparto de la riqueza, optimización de recursos no renovables, los cuales, son conocidos, también, como capitalismo socialmente responsable. Las investigaciones sobre el modelo Triple Resultado,

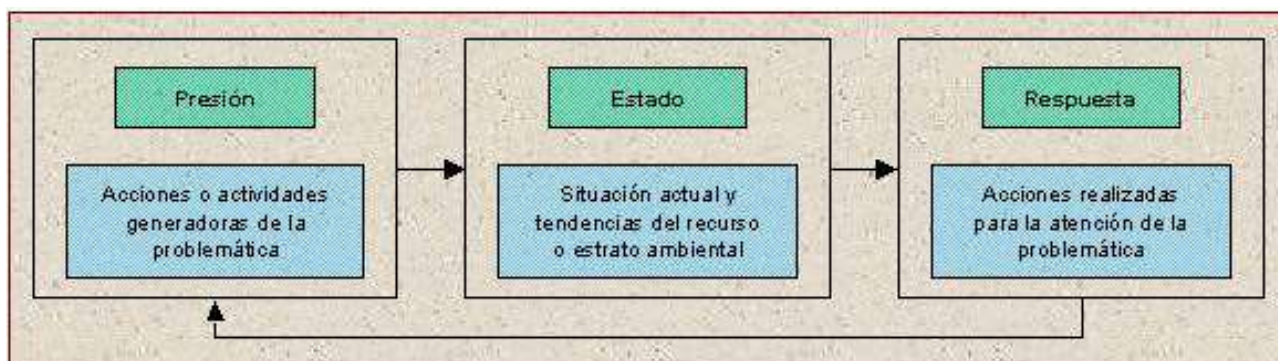
indican que las compañías serían responsables con sus *stakeholders*, en forma integral no individual.

Modelo Presión-Estado-Respuesta (PER)

Acorde a la investigación realizada por Pandia (2017), el presente modelo nace en la década de los ochenta desarrollado por Frien y Raptor, el cual, fue adoptado y difundido en el año 1993, por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), su enfoque se basa en la presión que el ser humano ejerce en el ambiente, el estado evalúa la situación actual, para desarrollar una legislación que reduzca los impactos y la respuesta para mitigar los problemas generados al ambiente.

De acuerdo con Vázquez, et al. (2018), el esquema responde a tres preguntas básicas: “la primera; ¿qué ocurre con el ambiente (estado)?, segunda, ¿por qué ocurre (presión)?, tercera, ¿qué se hace al respecto (respuesta)?”.

Figura 1. Enfoque Presión Estado Respuesta



Fuente: Tomado (*Instituto Nacional de Ecología, n.d.*) (INECC)

De acuerdo, con la información emitida por el INECC, el desarrollo del modelo se basa en medir los indicadores de presión, estado e indicadores respuesta.

En concordancia con *Instituto Nacional de Ecología, n.d.*, los Indicadores de presión, se clasifican en dos grupos el primero el impacto en el ambiente ocasionado por las actividades humanas, como la contaminación y los residuos. el segundo grupo refiere a las condiciones de las actividades industriales que generan impacto en el ambiente.

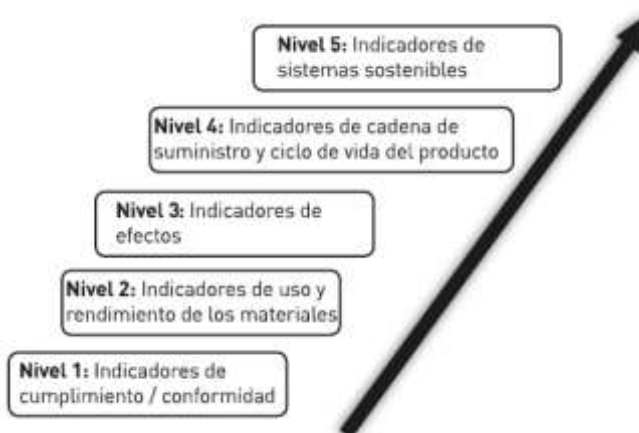
De acuerdo con *Instituto Nacional de Ecología*, n.d., los indicadores de Estado son aquellos, que miden la calidad del ambiente, la protección ambiental y su impacto en el ecosistema y la salud de la población, mide los efectos colaterales del deterioro ambiental y el impacto en el ser humano.

Los indicadores de Respuesta son las medidas preventivas y correctivas que se implementan en la legislación, modelos, acuerdos, normativas, leyes, programas, creación de Organizaciones no Gubernamentales (ONG), que plantean acciones, para mitigar los impactos o rever los daños causados al medioambiente, (*Instituto Nacional de Ecología*, n.d.).

Modelo del Centro Lowell (LCSP)

De acuerdo con Plasencia (2018), el presente modelo nace en el Centro Lowell para el Desarrollo Sostenible, por su sigla en inglés de *Lowell Center for Sustainable Production*) de la Universidad de Massachusetts en el año 1999, el modelo es desarrollado bajo tres parámetros, sistemas sostenibles que permitan la continuidad (desarrollo de objetivos y evaluación), cambios en procesos de industrias (apalancamiento en la tecnología), Coordinación y cooperación entre las empresas la comunidad y el gobierno.

Figura 2. Indicadores- Producción



Fuente: Tomado de Plasencia (2018).

Modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible (CMIS)

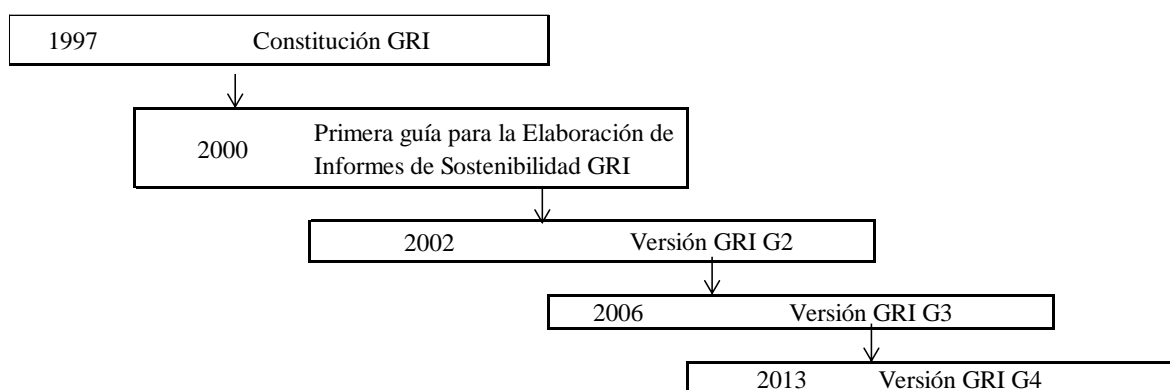
El Modelo del CMIS, nace en el año 2000, desarrollado por un grupo de investigadores alemanes, tiene la base el en Cuadro de Mando Integral tradicional, pero integra aspectos sociales, éticos, estratégicos y ambientales. Acorde a la investigación de Plasencia (2018), el presente modelo, tiene los siguientes pasos: definir la filosofía institucional, estrategias y objetivos sostenibles, identificar las relaciones de causalidad, perspectivas y, definición de indicadores, metas y criterios de medidas.

Modelo *Global Reporting Initiative* (GRI).

En concordancia con Intedya (2019), este modelo tiene sus inicios en Boston en 1997, es una organización independiente internacional, marca su objetivo central en crear lineamientos para organizaciones, sobre asumir la responsabilidad de que tiene cada empresa sobre sus acciones e impactos que genera de manera inicial en la parte ambiental , pero, en transcurso del tiempo se incluyeron los aspectos social , económico y de gobernanza, mediante memorias de sostenibilidad.

- En el año 2000 se publicó La primera versión GRI (G1)
- Para el 2002 se realizó la primera actualización GRI (G2)
- Al 2003 se realizó una ampliación y mejora GRI (G3)
- Al 2013 se establecen mejoras GRI (G4)

Figura 3. Evolución del Modelo *Global Reporting Initiative*

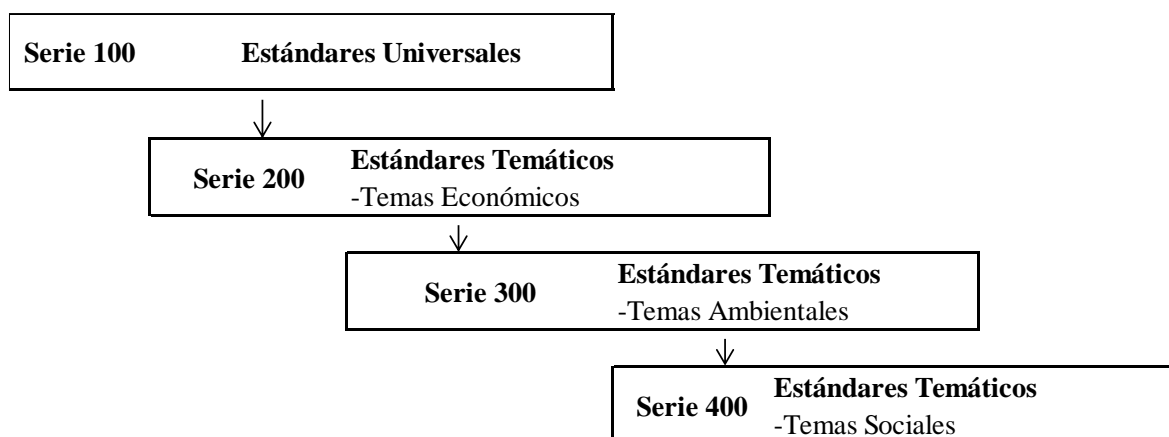


Fuente: Intedya (2019)
Actualizado por: Johana Carvajal (2021)

En concordancia con Intedya (2019), en la actualidad cada organización alinea su misión, visión y sus objetivos, hacia la sustentabilidad, el modelo *Global Reporting Initiative*, plantea lineamientos claros que abarcan varias áreas de una organización, que aporte cimientos fuertes para que una empresa se mantenga en el tiempo y sea responsable por cada actividad, pero en armonía todo su entorno, y devuelva a la naturaleza un poco de lo que se lleva, los cuales, están alineados a los objetivos de desarrollo sostenible.

“Es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible” (*Global Sustainability Standards Board 2016*).

Figura 4. Estructura de los estándares del modelo Global Reporting Initiative



Fuente: (*Global Sustainability Standards Board 2016*)
Actualizado por: Johana Carvajal (2021)

De acuerdo con *Global Sustainability Standards Board (2016)*, los Principios para la elaboración de informes, relativos a la definición del contenido del modelo Global Reporting Initiative son: “Inclusión de los grupos de interés, Contexto de sostenibilidad, Materialidad, Exhaustividad”

Según *Global Sustainability Standards Board (2016)*, los Principios para la elaboración de informes relativos a la definición de la calidad del informe: “Precisión, Equilibrio, Claridad, Comparabilidad, Fiabilidad, Puntualidad”

1.3. Identificación de las variables que influyen en el éxito o fracaso de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios

De acuerdo con Fernández (2013), se considera que la creación de valor en los negocios sostenibles tiene incidencia por, el nivel social, ambiental y económico, se ofrece valor y transforma la solución en retorno financiero sin descuidar los objetivos centrales de sostenibilidad.

Modelo Triple Cuenta de Resultados/ Triple Línea de Base (TBL o 3BL)

En concordancia con Plasencia (2018), las principales variables de éxito que presenta el Modelo Triple Cuenta de Resultados son, Aumentar de la cuota de mercado, facturación, penetración en nuevos mercados, eficiencia operacional, mejora continua, con cliente internos y externos, reducción de costos, multas, seguros, fondo de maniobra, equilibrio patrimonial etc, mejora de clima laboral, asignación de funciones por responsabilidades, generación de data, y mayores beneficios públicos y privados.

De acuerdo con Plasencia (2018), se adiciona las siguientes variables de éxito: mejora de las funciones organizativas, promoción de crecimiento sostenido que no afecte al ambiente, interés social, cuida la armonía entre industria y ambiente, brinda productos con condiciones justas, trabajo digno en condiciones saludables reduce riesgo y contaminación, productos con condiciones justas, responsabilidad social, respeto a los derechos humanos, trabajo digno en condiciones saludables, reducción de contaminación, uso razonable de recursos naturales, integridad y ética, cumplimiento con las leyes, reparto justo de la riqueza, optimización de recursos no renovables.

De acuerdo con Wu Wu (2011), una de las principales variables de fracaso que presenta el Modelo TBL desde su aparición ha tenido cambios en la jerarquía de sus dimensiones y su integración.

Modelo Presión Estado Respuesta (PER)

De acuerdo con el análisis de Rodríguez (2005), algunas de las variables de Éxito del Modelo Presión –Estado –Respuesta son: tiene una estructura de gran difusión, según Martínez (2010), tiene un principio de causalidad determinístico, abordar la complejidad

propia de los problemas ambientales, no solo porque las interrogantes a las que responde son propias de un proceso de gestión y toma de decisión en materia ambiental, Garbanzo(2015), menciona que la estructura PER permite establecer las bases para evaluar, no solo la gestión realizada (la eficiencia de la respuesta) sino su impacto, medido en términos de los cambios en el estado y la presión gracias a la respuesta de la sociedad, entre otras.

De acuerdo con Rodríguez, M. (2005), Valeva et al. (2011), se indica algunos de los principales fracasos del Modelo Presión –Estado –Respuesta como, como menciona, también, Martínez (2010), Garbanzo(2015) ,se restringe al segmento de ambiente para el desarrollo sostenible, no es un modelo preventivo, la información obtenida solo permitirá establecer el diagnóstico de la situación pero no se utiliza en programas o políticas donde se aplique el principio de prevención, no se establece relaciones entre los distintos indicadores, cada indicador es válido por sí solo y como tal serian abordados debido a su lógica causal y lineal, no cuenta con una secuencia metodológica al formular indicadores P-E-R, son propuestos de manera autónoma acercarse sin relación causa-efecto directa sino indirecta en su concepción no es capaz de integrar al modelo los aspectos económicos y sociales de la producción.

Modelo del Centro Lowell (LCSP)

De acuerdo con Plasencia (2018), a continuación, se presentan algunas de las variables de éxito del Modelo de Centro Lowell:

- Sistemas sostenibles que permitan la continuidad (objetivos y evaluación)
- Cambios en los procesos de industrias (apalancamiento en la tecnología)
- Coordinación y cooperación entre empresas, comunidad y gobierno

De acuerdo con Valeva et al. (2011), una de las principales variables de fracaso del presente modelo es, en su concepción no es capaz de unificar al modelo aspectos de economía y sociedad.

Modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible (CMIS)

De acuerdo con Plasencia (2018), el Modelo de CMIS, es uno de los esquemas más utilizados en los últimos años, que tiene como variables de éxito, fomenta el liderazgo institucional, según Martínez (2010), relaciona la estrategia de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, es una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil, alinea

la estrategia a todos los niveles de la organización, tiene una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia, integra aspectos sociales, éticos, estratégicos y ambientales.

En concordancia con Plasencia (2018), se detallan algunas variables de fracaso del modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible son: algunos directivos suelen realizar planes continuistas y que no son necesarios, la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo, la definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización, con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos, algunas estrategias son "estáticas" no revisadas con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere entre otras.

En concordancia con (Marrewijk 2010), (Rahdari y Rostami, 2015), (Kocmanova y Decekalova, 2012) (Limkriangkrai, Koh y Durand 2016), a continuación, se presentan algunos modelos de Sostenibilidad, los cuales, presenta variables de éxito y fracaso.

Tabla 1. Variables de Éxito -Fracaso Modelos de Sostenibilidad

Modelo de negocios	Variables de éxito	Variables de fracaso
Metodología <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).	De acuerdo con Global sustainability Standar Board (2016), se compone por estándares temáticos sobre los impactos de una organización respecto a temas económicos, ambientales y sociales, Principios del informe GRI: Inclusión de grupos de interés Contenido de sostenibilidad, contenido de materialidad, contenido de exhaustividad En concordancia con Global sustainability Standar Board (2016), los informes de sostenibilidad incluyen datos sobre: perfil, estrategia, ética, integridad de la organización, gobernanza, participación de grupos de interés, procesos de elaboración de informes y están alineados con los objetivos de desarrollo sostenible.	Debido a la complejidad, todas las empresas evaluadas en este espejo, muestran deficiencias en alguna de las áreas que no se consideran.
Modelo <i>Cubrix</i>	En concordancia con Rahdari y Rostami, (2015), el núcleo de gestión comprende las siguientes áreas: Integridad y liderazgo Estrategia de toma de decisiones, Gestión de personas, Aprendizaje e innovación, Gestión de recursos, Gestión por procesos	No presenta variaciones importantes
Modelo Ambiente-Social-Gobernanza (GRI)	Aspectos: Evaluación de riesgos Inversión responsable Responsabilidad empresarial Evaluación de la sostenibilidad en los negocios Ética e integridad Procesos y estructuras de gobierno Perfiles de competencia	Para su funcionamiento óptimo, requiere vincular los KPI's (indicadores claves de rendimiento) con el modelo ASG, de lo contrario sería un modelo incompleto, al aislar indicadores de gestión básicos

Elaborado por: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

Se distinguen diferencias notables entre los modelos de negocio de tinte tradicional y los negocios que promueven solucionar problemas sociales y ambientales, se evidencia que la más notable es aquella donde los modelos tradicionales se enfocan en la protección de la idea y prevenir que se imite, mientras en los modelos sostenibles la preocupación se enfoca en que el modelo propuesto sirva para que la competencia desarrolle sus propias soluciones según la naturaleza del negocio.

Todos los modelos analizados tienen orientaciones que apuntan a la sostenibilidad en mayor o menor medida, pero que en el tiempo ha requerido de variaciones para ser más utilitarios o para adaptarse a su entorno socio económico. Los que demuestran ser más abiertos y adaptables son el Balanced Scorecard Sostenible y el GRI, aunque este último debido a su complejidad, antes de ser un modelo de sostenibilidad, funciona como un parámetro de evaluación de todas las variantes posibles con miras a la presentación de informes con abundantes datos.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS IMPORTADORAS.

En el presente capítulo se pretende realizar la caracterización de la Empresa Gala Cía. Ltda., desde su historia, marca, misión, visión, objetivos, valores, estructura, describir a la compañía, se determina la metodología, diagnóstico y estudio de la viabilidad de los modelos de gestión de sostenibilidad de negocios y se presenta el diseño del modelo de Gestión de Sostenibilidad para la compañía.

2.1. Caracterización de la compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

Para entender a la compañía es necesario conocer la historia de Gala Importaciones Cía. Ltda., la misma que está estructurada y desarrolla por el fundador de la compañía, resume en breves líneas, el nacimiento de la compañía y su desarrollo, como paulatinamente llega a constituirse como Compañía Limitada en el año 2018, genera breves detalles sobre la rama y el sector económico al que pertenece, identifica la raíz del negocio:

Grupo Gala tiene sus inicios como Ferretería el Constructor, fundada por doña Fabiola Ponce de Galarza (q.d.e.p) y Don Carlos H. Galarza Infante en 1981, como una empresa familiar dedicada a la venta de artículos de ferretería en general, tienen su sede principal ubicada en la avenida Cevallos y Vargas Torres, en la ciudad de Ambato. Con el paso del tiempo rápidamente se consolidó y surge como Gala Bussines Cía. Ltda., con su nombre comercial Grupo Ferretero el Constructor, es pionera en productos de ferretería, construcción y metalmecánica. En el año 2016 el ingeniero Marcos Galarza se convierte en único importador y distribuidor de la marca INGCO, posicionada a nivel mundial por su diseño, precio y beneficios. A partir del 1 de septiembre 2018, se consolida de persona natural a persona jurídica como Gala Importaciones Cía. Ltda.; es una de las mejores empresas del mercado nacional de productos de Ferretería, con una trayectoria de 37 años y 7 años importa la marca INGCO (Galarza Ponce, 2018)

Gala Importaciones Cía. Ltda. es una Compañía pionera en importación y distribución de herramientas y maquinaria INGCO, para todo tipo de trabajo, importa a todo el país Tecnología y Calidad para los clientes, desde hace 7 años es representante exclusivo de la

marca INGCO para el Ecuador, marca posicionada a nivel mundial en más de 200 países por su diseño, precio y beneficios.

Herramientas INGCO se dedica a hacer verdaderas herramientas de calidad profesional y asequibles, en INGCO cree que la calidad no sólo se refiere a la función, uso y la apariencia, sino también, la eficiencia, rendimiento y facilidad de mantenimiento de cada uno de sus productos. Todo el equipo de INGCO presta mucha atención en cada detalle para hacer herramientas de calidad mundial. Gala Importaciones Cía. Ltda. cuenta con las Siguietes Familias de Productos:

- Accesorios
- Bombas de Agua
- Cajas de Herramientas
- Candados
- Compresores de Aire
- Destornilladores
- Gatas
- Gatas Hidráulicas T/Lagarto
- Generadores
- Herramientas de Jardinería, medición, eléctricas, manuales y neumáticas
- Maquinaria de Construcción
- Mascarillas
- Pistolas de Impacto Neumáticas
- Seguridad Industrial
- Soldadoras

Para el propietario es fundamental crear la visión, misión y valores de la compañía las cuales van enmarcadas en un ámbito, social, ético con alto sentido de pertenecía, el desarrollo de lo antes mencionado está alineado con el pensamiento de los colaboradores.

En el presente párrafo se transcribe la misión de Gala Importaciones, Galarza (2018), la cual, es, Importar y comercializar las mejores herramientas, al mejor precio, satisfaciendo a nuestros clientes. Con un efectivo equipo de trabajo.

Al igual se describe la Visión de gala Importaciones, Galarza (2018), la cual, es, Ser el *Benchmark* de los sectores productivos del Ecuador.

Los valores desarrollados por todo el personal de Gala y que van en sincronía con cada colaborador se detallan, a continuación, los mismos van enmarcados en sincronía y sinergia tanto en la vida laboral como personal, alineados a la filosofía institucional de la compañía, busca llegar a un fin común, y velar por el bienestar de todo el equipo humano que conforma Gala:

- Brindar Amor a propios y extraños.
- Ser Feliz como propósito de Vida.
- Fe en las capacidades, actitudes y aptitudes del Equipo Humano de la Organización.
- Perseverancia ante cualquier reto y circunstancia.
- Demostrar Responsabilidad en cada acción ejercida por cada Integrante del Equipo.
- Dejar como legado la Honestidad.
- Confianza en alcanzar todos los sueños propios y grupales.

Los objetivos de Gala son:

- Posicionar la Marca a nivel Nacional.
- Cubrir el mercado nacional en un 25%.
- Posicionarse como la marca más importante del sector.
- Convertirse en un referente nacional.
- Generación de fuentes de Empleo.
- Generar Rentabilidad.
- Mantener un Sistema Contable Eficiente y Eficaz.
- Manejar correctamente el Stock. (Rotación de Inventarios)
- Evaluar de manera permanente indicadores financieros.
- Evaluar permanentemente presupuestos y cumplimientos.

La estructura que conforma Gala Importaciones comprende varios niveles jerárquicos, y delimita responsabilidades y objetivos claros por cada departamento, área y cargo, distribuida en departamento administrativo, contable, financiero, comercial, marketing y proyectos. Los cuales, se enlistan los cargos de Gala Importaciones Cía. Ltda.

- Presidencia
- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia De Proyectos
- Gerencia Comercial
- Gerente de Marketing
- Jefe De Cartera
- Contador
- Contador Junior
- Asistentes Contables Senior
- Asistentes Contables Junior
- Contralor
- Auditor de Campo
- Coordinador De Importaciones
- Coordinador De Marketing
- Crédito y Cobranza
- Diseñador
- Gestor De Cobros Telefónico
- Impulsador Guayaquil
- Impulsador Nacional
- Jefe Comercial
- Jefe De Bodega
- Planificador De Compras Internacionales
- Servicio Al Cliente
- Talento Humano
- Mercaderistas
- Asesores Comerciales
- Promotores
- Impulsadoras
- Limpieza

El plan corporativo resumido en las presentes líneas al igual que la misión visión y objetivos está basado en el bien común y social, que pretende garantizar el buen vivir de los dueños, clientes internos, clientes externos, distribuidores y todos los allegados de manera directa o indirecta a la compañía.

- Especialización del personal en El Área.
- Infraestructura física adecuada.
- Profesionalización en los procesos de comercialización, administrativos y financieros.
- Uso de tecnología apropiada para la administración, ventas y servicio.
- Capacitación permanente a todo el personal, en cada área.
- Evaluar y diagnosticar parámetros de los progresos obtenidos frente a la competencia.
- Proveer de suficiente información técnica de los productos y servicios (Catálogos, CD, etc.)
- Disponer de material informativo-publicitario para clientes.
- Establecer plan de capacitación técnica para clientes externos

Cuenta a la fecha con 91 colaboradores especialistas en cada una de las áreas. La compañía tiene presencia a nivel nacional en todas las regiones Costa, Sierra y Oriente, mantiene varios aliados estratégicos para distribución de la mercadería, cuenta con la presencia de la fuerza comercial el todo el territorio, con más de 2800 puntos de venta donde adquirir INGCO. Mantiene un amplio catálogo de productos, alrededor de 1200 Sku´s, disponibles a la venta.

La fuerza comercial propia está distribuida en las siguientes zonas de trabajo:

- Zona Centro
- Guayaquil
- Los Ríos
- El Oro
- Austro
- Cuenca
- Loja
- Orellana

- Quito
- Manabí
- Santo Domingo

Con el paso del tiempo Gala Importaciones desarrollo Franquicias denominadas Casa INGCO, el cual es un producto adicional de la compañía, dicho emprendimiento cuenta a la fecha con seis franquicias apertura das en la ciudad de Ambato y Riobamba, para impulsar el sector ferretero

2.2. Metodología, Diagnostico y Análisis de la viabilidad de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios

Metodología de la Investigación.

Para el presente diseño del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda., ha sido necesario la recolección de información de los directivos, de las áreas administrativa, financiera, operativa, proyectos y comercial, la información se la recoleto de primera mano a través de encuestas en línea, y se determina el respectivo análisis.

En concordancia con (Hernández Sampieri et al., 2014), el tipo de Investigación Descriptiva aplicada en la investigación, permite obtener datos que reconocen la realidad de la empresa frente a los modelos de gestión.

Diseño de la investigación

La investigación es cuantitativa, se lleva a cabo mediante una encuesta en línea a los directivos, de las áreas administrativa, financiera, operativa, proyectos y comercial, personal involucrado directamente en la asesoría y toma de decisiones en varios ámbitos en la compañía, los mismos que son conocedores del entorno y realidad, de la materia tratada en la presente investigación, y permite conocer la situación al momento de la compañía. El lugar donde se llevó la investigación en la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Se realiza el estudio estadístico de los datos obtenidos para la exposición de resultados, se analiza los mismos y se destacan tendencias de acuerdo con lo referente al Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios.

Población

En concordancia con Bernal (2018), la población es el conjunto de todos los elementos, a los cuales, se refiere la investigación. Se definirían, también, como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

En la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., la población corresponde a todos los directivos, de las áreas administrativas, financieras, operativas, comerciales y de proyectos.

Se considera la población total siete directivos y personal general, 105 personas puesto que laboran en cada una de las áreas de la compañía, conocen que se ha implementado y el trabajo que aún se encuentra por desarrollar, en el presente proyecto se pretende evaluar la situación actual para dar cabida a nuevas perspectivas y retos para la compañía.

Instrumentos de recolección de información

En la presente investigación se lleva a cabo una encuesta con 160 preguntas cerradas, estructuradas con base a varias revisiones y cuestionarios acorde a la temática de la investigación.

Encuesta

De acuerdo con Bernal (2018), la encuesta es una técnica de recolección de información, la cual, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas sobre un tema específico.

Diagnóstico de la Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Se realiza el análisis de las Encuestas dirigidas a los directivos, de las áreas administrativas, financieras, operativas, comerciales y de proyectos, el presente tiene la tabulación por componente de cada una de las dimensiones.

Tomado de Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2013), “**Dimensión Visión y estrategia** – genera datos de estrategia para sustentabilidad, propuesta de valor y Modelo de Negocio”.

Tomado de Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2013), “**Gobierno Corporativo y Gestión** - Genera Datos de Gobernabilidad corporativa, Código de Conducta, Compromisos Voluntarios y participación en iniciativas de Sustentabilidad, Participación de las partes interesadas, Relaciones con Inversores y reportes financieros, Reportes de Sustentabilidad y Reportes Integrados, Comunicación con Responsabilidad Social, Competencia Leal, Prácticas Anticorrupción, Contribución para Campañas Políticas, Participación en el desarrollo de Políticas Públicas, Gestión Participativa, Sistema de Gestión Integrado, Sistema de Gestión con Proveedores, Mapeo de los Impactos de Operación y Gestión de Riesgos, Gestión de Responsabilidad Social y Sustentabilidad”.

Tomado de Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2013), “**Dimensión Social** - genera datos de Monitoreo de Impactos del Negocio en los Derechos Humanos, Trabajo Infantil en la cadena de Proveedores, Trabajo Forzoso en la cadena de Abastecimiento, Promoción de la Diversidad y Equidad, Relación con Empleados, Relaciones con Sindicatos, Remuneraciones y Beneficios, Compromiso con el Desarrollo Profesional, Comportamiento frente a Despidos y Jubilación, Salud y Seguridad de los Empleados, Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada Laboral, Relacionamiento con el Consumidor, Impacto Derivado del Uso de Productos y Servicios, Estrategia De Comunicación Responsable para el consumo consciente, Gestión de los Impactos de la Comunidad Empresa, Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad y Gestión de las Acciones Sociales, Apoyo al Desarrollo de Proveedores”.

Tomado de Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2013), “**Dimensión Ambiental** - genera datos de Cambio Climático, Adaptación a los Cambios Climáticos, Sistema de Gestión Ambiental, Prevención de la Contaminación, Uso Sustentable de los Recursos Materiales, Uso Sustentable del Agua, Uso Sustentable de la Energía, Uso Sustentable de la Biodiversidad y Restauración de Hábitats Naturales, Educación y Concientización Ambiental, Impactos del Transporte Logística y Distribución, Logística Reversa”.

Tabla 2. Dimensión Visión y estrategia de la Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Estrategias Para Sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se han definido los parámetros necesarios para lograr la Perspectiva Financiera; Instituto Ethos (2013).	28,57%	42,86%	28,57%		
La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias, Instituto Ethos (2013).		28,57%	42,86%	14,29%	14,29%
La empresa incluye Responsabilidad social Corporativa como elemento esencial en su estrategia por medio de su integración en los procesos de toma de decisiones; Instituto Ethos (2013).		51,14%	42,86%		
Se identifican riesgos estratégicos, financieros, regulatorios, prestigio y operacionales relacionados a sus impactos socioambientales de corto y mediano plazo; Instituto Ethos (2013).		51,14%	28,57%	14,29%	
Los aspectos socioambientales se incluyen en las decisiones de operación, inversión o financiamiento; Instituto Ethos (2013).		14,29%	85,71%		
Identifica impactos socioambientales en su cadena de valor; Instituto Ethos (2013).		28,57%	42,86%	28,57%	
La empresa invierte en investigación y desarrollo para innovar en sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).		28,57%	51,14%	14,29%	
PROMEDIO	28,57%	35,02%	46,08%	17,86%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 1. Cumplimiento de la estrategia de sustentabilidad

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

En la dimensión Visión y Estrategia en el componente “estrategia para la sustentabilidad”, de acuerdo con la opinión del directorio de la empresa GALA, se complementa solamente a veces (46.08%) según la mayor parte de las opiniones, seguida de quienes consideran que su cumplimiento es frecuente (35.02%). Los aspectos más destacados, en cuanto a esta dimensión, se refieren principalmente al indicador que reza: “inclusión de aspectos socioambientales en las decisiones de operación, inversión o financiamiento” que marca con el 85.71% de favoritismo, y en un nivel algo menor de preferencia, los indicadores “inclusión de Responsabilidad social Corporativa como elemento esencial en su estrategia por medio de su integración en los procesos de toma de decisiones”, “investigación y desarrollo para innovar en sustentabilidad” e “identificación de riesgos estratégicos, financieros, regulatorios, prestigio y operacionales relacionados a sus impactos socioambientales de corto y mediano plazo” cada uno de ellos destaca con el 51.14% de las opiniones a favor.

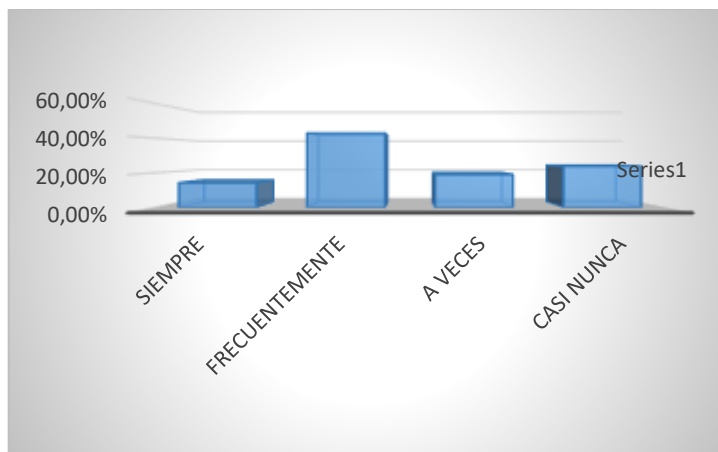
Hay que destacar, también, que en esta dimensión la perspectiva financiera y los aspectos sociales, son considerados en un segundo plano, situación que se consideraría crítica en función de la perspectiva financiera.

Tabla 3. Propuesta de Valor

Propuesta De Valor; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
En la empresa se diversifica el portafolio de productos con líneas que tienen atributos de sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).		71,43%	14,29%	14,29%	
En la empresa se identifican los requerimientos de sus consumidores es relación a los aspectos socioambientales en sus productos/servicios (eco eficiencia, valoración de la diversidad social, etc) ; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%	
Además de atender al objetivo social, ambiental o ético y dar satisfacción a sus consumidores, estos productos y/o servicios, son rentables; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	14,29%	28,57%	
PROMEDIO	21,43%	42,86%	19,05%	23,81%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 2. Cumplimiento de la Cadena de Valor

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

La dimensión Visión y Estrategia en el componente “cadena de valor”, de la empresa GALA, de manera global tiene una calificación bastante baja desde la percepción de la directiva donde las opiniones se orientan hacia el cumplimiento frecuente de esta dimensión, pero con un escaso 42.86% de preferencias, presenta su aspecto más destacado a la “diversificación del portafolio de productos con líneas que tienen atributos de sustentabilidad” el mismo que adquiere un nivel del 71.43% en su categoría.

Se destaca, por otro lado, que los aspectos socio-ambientales de los productos, no tienen una elevada prioridad, y en iguales condiciones, también, se encuentra un indicador financiero importantísimo para toda empresa como es el aspecto de la rentabilidad de los productos, que, si bien cumplen la mayor parte de los requisitos de sustentabilidad, no son un aporte a la eficiencia financiera de GALA CÍA. LTDA.

Tabla 4. Modelo de Negocios

Modelo De Negocios; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
El modelo de negocios incluye productos con mayor valor de márgenes; Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%	14,29%		
Se da preferencia en la empresa a la compra de insumos/servicios ambientales que sean legales; Instituto Ethos (2013).	51,14%	14,29%	28,57%		
Considera sistemáticamente tendencias vinculadas a la sustentabilidad para redefinir su modelo de negocios y sus mercados; Instituto Ethos (2013).		71,43%	28,57%		
Responsabilidad Social Corporativa/sustentabilidad son factores condicionantes para el crecimiento económico-financiero de la empresa; Instituto Ethos (2013).	14,29%	51,14%	28,57%		
La empresa participa de la disposición final de sus productos post-consumo (reciclaje y otros) ; Instituto Ethos (2013).	42,86%	42,86%	14,29%		
El modelo financiero de la empresa facilita decisiones de sustentabilidad a largo plazo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%	14,29%		
PROMEDIO	33,09%	47,00%	21,43%		

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 3. Apreciación del Modelo de Negocios

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

En esta dimensión el componente “Modelo de negocios”, la apreciación promedio de los directivos de la empresa GALA, no alcanza aun, como en las dimensiones anteriores, la mitad del requerimiento, pues en la opción frecuentemente, que es la más elevada, se alcanza una media de 47%, y se destaca principalmente los indicadores de “inclusión de productos con mayor valor de márgenes”, “la importancia de la Responsabilidad Social

Corporativa/sustentabilidad como factores condicionantes para el crecimiento económico-financiero de la empresa” y la “importancia del modelo financiero de la empresa para facilitar las decisiones de sustentabilidad a largo plazo”, cada uno de los aspectos mencionados toma un nivel del 51.14% de las opiniones de respaldo. Destaca, también, que la empresa GALA, la preferencia a la compra de insumos/servicios ambientales que sean legales 51.14%.

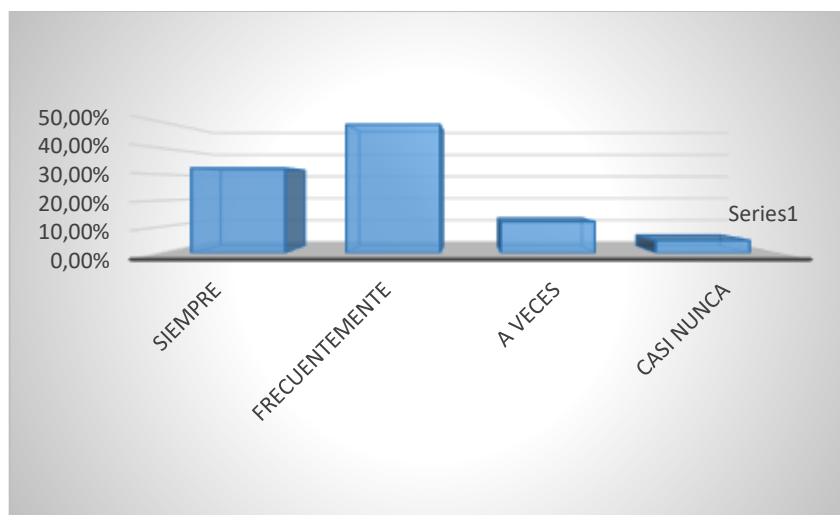
Sin embargo, de lo anterior, se destaca que hay aspectos importantes para el logro de la sustentabilidad que han sido desvalorizados como la escasa participación en la disposición final de los productos post-consumo, lo que implica que no existe un seguimiento minucioso del destino final de los desechos, y el desinterés en redefinir el modelo de negocios a partir de las tendencias de sustentabilidad; este último aspecto, es de la más extrema preocupación.

Tabla 5. Gobernabilidad Corporativa

GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN					
Gobernabilidad Corporativa; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa ha identificado y declarado como prioridad enfocarse a un Modelo de Buenas prácticas de Gobierno corporativo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%	14,29%		
Se cumple con los requisitos legales en todas las operaciones aun si éstos no sean adecuadamente fiscalizados; Instituto Ethos (2013).	51,14%	42,86%			
La empresa cuenta con toda la documentación necesaria que evidencie los impactos financieros, sociales y ambientales, como fruto de la toma de decisiones y la rendición de cuentas; Instituto Ethos (2013).	28,57%	71,43%			
La empresa GALA., evalúa periódicamente sus procesos de gobierno, que se ajusten de acuerdo a los resultados y comunica los cambios a todo el organismo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	71,43%			
Cuando se nombra a los miembros del Consejo Administrativo o Junta, los socios tienen en cuenta; habilidades, conocimientos, especialización e independencia para orientar el direccionamiento estratégico de la organización y la capacidad de lidiar con cuestiones de riesgos y oportunidades ambientales, ; Instituto Ethos (2013).	42,86%	42,86%	14,29%		
La administración de la empresa cuenta con un proceso formal de autoevaluación que incluya criterios socioambientales; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	42,86%	28,57%	
PROMEDIO	32,33%	49,00%	11,91%	4,76%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 4. Cumplimiento de la Gobernabilidad Corporativa

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La Gobernabilidad corporativa, muestra un nivel de cumplimiento frecuente cercano al 49%, la apreciación global del directorio y empleados, como aportes para este condensado, aparecen aspectos con alta consideración como son la “disponibilidad de toda la documentación necesaria que evidencie los impactos financieros, sociales y ambientales, como fruto de la toma de decisiones y la rendición de cuentas” y la “evaluación periódica de sus procesos de gobierno, que se ajusten de acuerdo a los resultados y comunicación de los cambios a todo el organismo” cada una de estas tendencias tiene un nivel de alcance bastante importante del 71.43%, lo que significa que sin aspectos a los que la administración de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. le asigna mayor representatividad. Con el 51.14% en la opción frecuentemente y la opción siempre, sobresalen los aspectos de “priorización hacia el enfoque de un Modelo de Buenas prácticas de Gobierno corporativo” y el “cumplimiento de los requisitos legales en todas las operaciones aun si éstos no sean adecuadamente fiscalizados”, que determinan una buena orientación ética de la empresa.

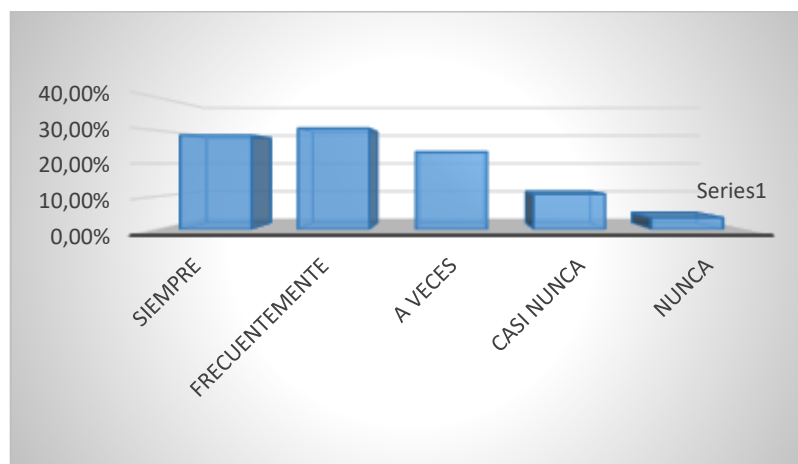
Los resultados negativos en el indicador de Gobierno Corporativo, no hacen hincapié en la variable ambiental, tanto en el nombramiento de miembros del consejo administrativo como, también, en la disponibilidad de un proceso formal de autoevaluación, se descuidan los criterios socioambientales

Tabla 6. Código de Conducta

Código De Conducta; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se han adoptado patrones de conducta para orientar el comportamiento de sus empleados; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	
Un órgano de Gobierno Superior, ha validado y aprobado el Código de conducta de la empresa; Instituto Ethos (2013).	42,86%	51,14%			
El diseño y aplicación del Código de conducta involucra a todos los empleados de la empresa; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%	
Se desarrollan programas de capacitación para empleados y terceros sobre el código de conducta; Instituto Ethos (2013).		14,29%	51,14%	14,29%	14,29%
PROMEDIO	28,57%	30,64%	23,50%	10,72%	3,57%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 5. Cumplimiento del Código de Conducta

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El indicador de cumplimiento con el Código de Conducta, tiene un nivel bastante bajo, donde el mayor alcance, con el 30.64% del promedio, se ubica en la opción “frecuentemente”, caracterizada por la validación y aprobación del Código de conducta de la empresa por parte del Gobierno institucional (51.14%) seguido de la opción siempre con el 28.57% y adicionalmente, por el desarrollo de programas de capacitación para empleados y terceros sobre el código de conducta que tiene en la opción “a veces” su mayor manifestación (51.14%).

Dos aspectos dentro del cumplimiento, llaman la atención debido a su escasa preferencia y estos son el escaso involucramiento de los empleados de la empresa en la atención al Código de conducta y la limitada adopción en la orientación de conducta de los empleados.

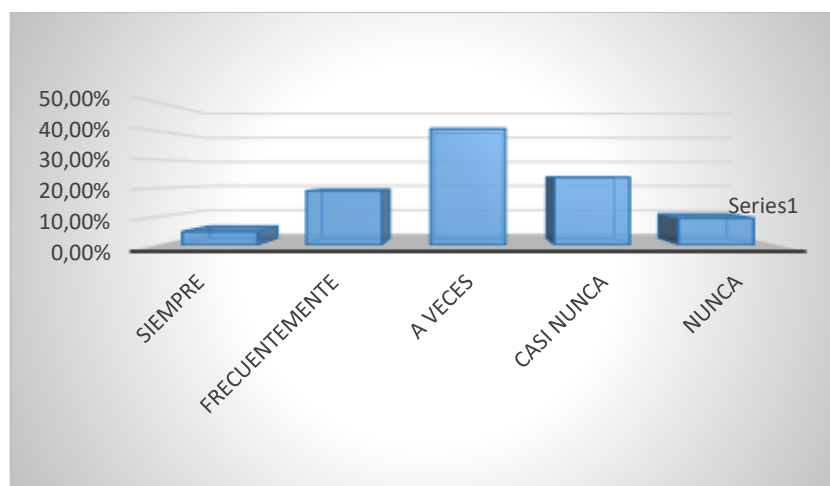
Tabla 7. Compromisos en Iniciativas de Sustentabilidad

Compromisos Voluntarios Y Participación En Iniciativas De Rse/Sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La administración de la empresa inspira su gestión en alguna iniciativa voluntaria como adhesión al Pacto global de las Naciones Unidas, ISO 26000, Carta a la tierra, etc., o ha participado en seminarios sobre iniciativas de RSC/sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	51,14%		
Se ha adherido a algún compromiso voluntario en materia ética, social y/o ambiental; Instituto Ethos (2013).		14,29%	28,57%	42,86%	14,29%
La gestión de la empresa es influenciada por los compromisos voluntarios, de los cuales, es signataria; Instituto Ethos (2013).		14,29%	42,86%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	4,76%	19,05%	40,86%	23,81%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 6. Cumplimiento de compromisos voluntarios y participación en iniciativas de sustentabilidad



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. En el indicador muestra su pico máximo hacia la opción A veces, en la que alcanza un valor de 40.86%, con el mayor puntaje de todo el indicador orientado hacia el aspecto de la gestión de sustentabilidad inspirada en iniciativas voluntarias como Pacto Global de Naciones y otras (51.14%).

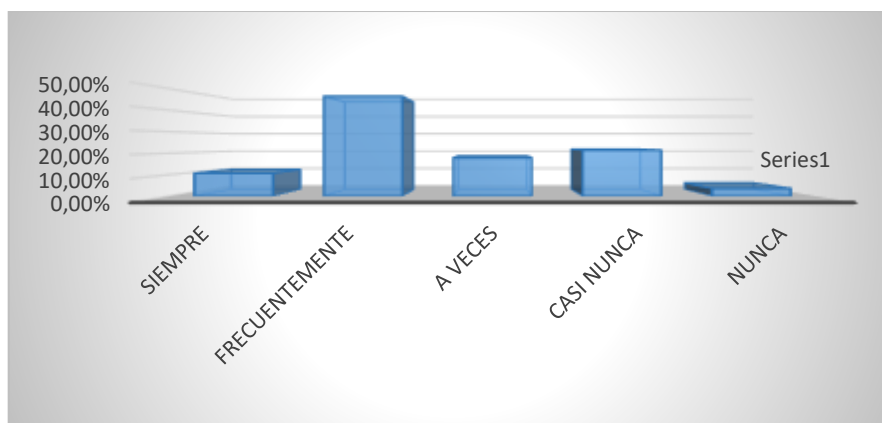
Los aspectos restantes del indicador estudiado son débiles en cuanto a su puntuación, se evidencia que existe poco interés en su cumplimiento, tales como, la adhesión voluntaria a algún compromiso de carácter ético, social o ambiental, junto con la influencia de los compromisos voluntarios de la empresa en su gestión, ambas opciones demuestran mayor fuerza de tendencia hacia las alternativas; nunca y casi nunca.

Tabla 8. Participación de las partes Interesadas

Participación De Las Partes Interesadas; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa ha determinado los asuntos materiales relacionados a las necesidades o expectativas de sus grupos de interés; Instituto Ethos (2013).		42,86%	14,29%	42,86%	
Se cuenta con un proceso de diálogo y compromiso con las partes interesadas que comprenda varios públicos de interés, que es monitoreado por indicadores clave del desempeño (KPIs) ; Instituto Ethos (2013).	14,29%	71,43%	14,29%		
La empresa mantiene un sistema de registro de demandas y quejas y un control sobre el tratamiento de cada asunto; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	
Dentro de su sector económico, la empresa es reconocida por sus prácticas de diálogo y compromiso con sus partes interesadas; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%
PROMEDIO	10,72%	46,43%	17,86%	21,43%	3,57%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 7. Cumplimiento de Participación de las partes Interesadas

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La opción frecuentemente manifiesta un promedio elevado (46.43%) para el indicador “Participación de las partes interesadas”, dentro del cual adquiere mayor relevancia el aspecto de “disponibilidad de un proceso de diálogo y compromiso con las partes interesadas que comprenda varios públicos de interés, que es monitoreado por indicadores clave del desempeño (KPIs)” con el 71.43% de adhesión hacia esta alternativa.

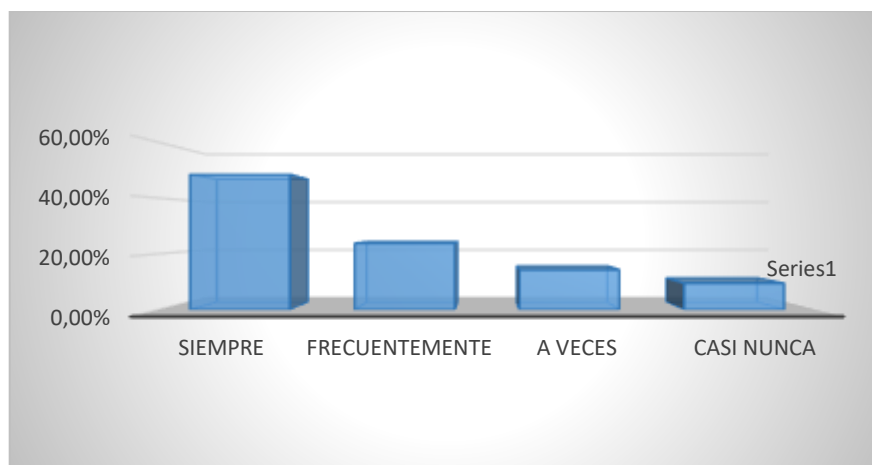
El resto de aspectos mantienen una mayor tendencia hacia opciones de no cumplimiento como son “casi nunca” y “nunca”, especialmente, hacia detalles en relación a servicio al cliente, como son el mantenimiento de registros sobre las demandas y quejas; y el reconocimiento del sector por las buenas prácticas de compromiso con sus colaboradores.

Tabla 9. Relaciones con Inversores y Reportes Financieros

Relaciones Con Inversores Y Reportes Financieros; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa pone a disposición los documentos de resultados del ejercicio contable a los principales tenedores del capital social; Instituto Ethos (2013).	51,14%	14,29%	14,29%	14,29%	
Los datos de cierre del ejercicio contable fueron empleados para elaborar la última planificación estratégica; Instituto Ethos (2013).	51,14%	28,57%	14,29%		
La empresa es reconocida por el mercado por sus buenas prácticas de presentación de cuentas y transparencia; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%	
PROMEDIO	48,38%	23,81%	14,29%	9,53%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 8. Cumplimiento de Relaciones con Inversores y Reportes Financieros

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Dentro del indicador, la mayor carga de opiniones favorables se localiza en la opción de cumplimiento “siempre” con el 48.38%, que, aunque no alcanza la mitad del puntaje posible, dos de sus aspectos si lo hacen, estos son: la provisión de resultados de su ejercicio contable a los capitalistas, y el uso de los resultados contables como insumos para la planificación estratégica, cada uno con el 51.14% de las preferencias, que se catalogan de positivas dentro de la gestión.

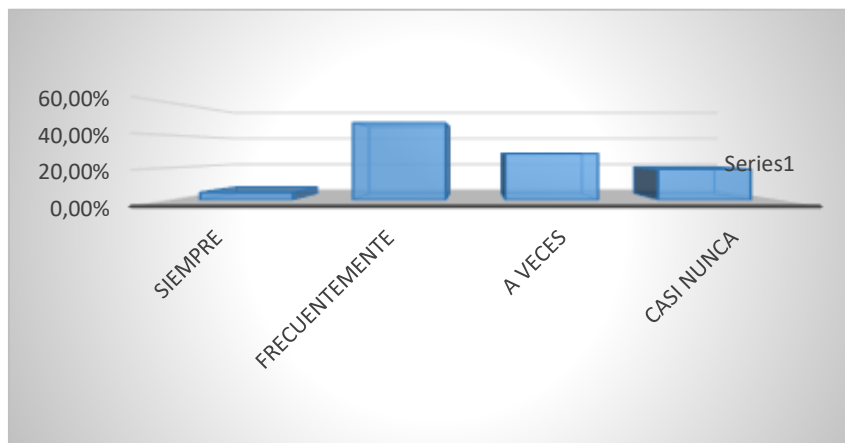
Solamente resta un aspecto que no es suficientemente convincente pero cuya puntuación en conjunto tiende hacia lo recomendable, esto es el reconocimiento del mercado debido a la rendición de cuentas y sus prácticas de transparencia.

Tabla 10. Reportes de Sustentabilidad y reportes Integrados

Reportes De Sustentabilidad Y Reportes Integrados; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se elaboran informes de sustentabilidad, aunque no sea periódicamente; Instituto Ethos (2013).		71,43%	14,29%	14,29%	
Se dispone de un proceso formal de recolección de datos cuantitativos de sustentabilidad, alimentado por diversas áreas económica social y ambiental; Instituto Ethos (2013).		42,86%	42,86%	14,29%	
La empresa participa en foros de discusión sobre reportes integrados e inicia un proceso de reestructuración interna para integrar el reporte de sustentabilidad con el financiero; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%	
PROMEDIO	4,76%	47,62%	28,57%	19,05%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 9. Cumplimiento de Reportes de Sustentabilidad y reportes Integrados

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

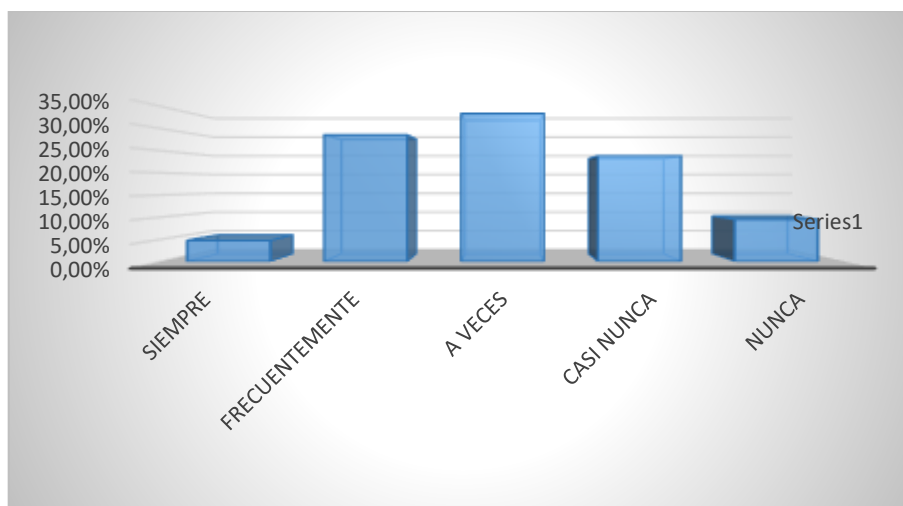
Análisis. Los reportes de sustentabilidad e integrados alcanzan su tendencia más importante en la opción de cumplimiento, “frecuentemente”, donde tienen un 47.62%; a esta tendencia la alimenta principalmente el aspecto de elaboración de informes de sustentabilidad, aunque no sean periódicos (71.43%).

La tendencia hacia opciones de incumplimiento es importante para aspectos como la disponibilidad de procesos formales de recolección de datos cuantitativos de sustentabilidad, alimentado por diversas áreas económica social y ambiental y, también, en la participación en foros de discusión sobre reportes integrados /inicio de una reestructuración interna.

Tabla 11. Comunicación con Responsabilidad Social

Comunicación Con Responsabilidad Social; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Las comunicaciones de la empresa son claras y transparentes, sin que curran malentendidos entre las partes interesadas; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	
Se integran principios de RSC/sustentabilidad en sus comunicaciones; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	42,86%	
La empresa, publica su reporte de sustentabilidad integrado, donde se demuestra el vínculo RSC/sustentabilidad en la generación de valor económico; Instituto Ethos (2013).		14,29%	42,86%	14,29%	28,57%
PROMEDIO	4,76%	28,57%	33,33%	23,81%	9,52%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 10. Cumplimiento de la Comunicación con Responsabilidad Social

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La dimensión comunicación con responsabilidad social, en definitiva, no ha conseguido un nivel aceptable de cumplimiento, y en lo que va del análisis es uno de los puntos más deficientes de la gestión institución (33.33%), donde el único aspecto rescatable es el de la calidad en la comunicación sin ocurrencia de malentendidos entre las partes interesadas al cual le corresponde la opción frecuentemente a la que se le asignó el 42.86% de las opiniones.

Hay una puntuación semejante del 42.86% que ocurre solo a veces en cuanto a la publicación del reporte de sustentabilidad que revela la vinculación RSC-sustentabilidad que genera valor.

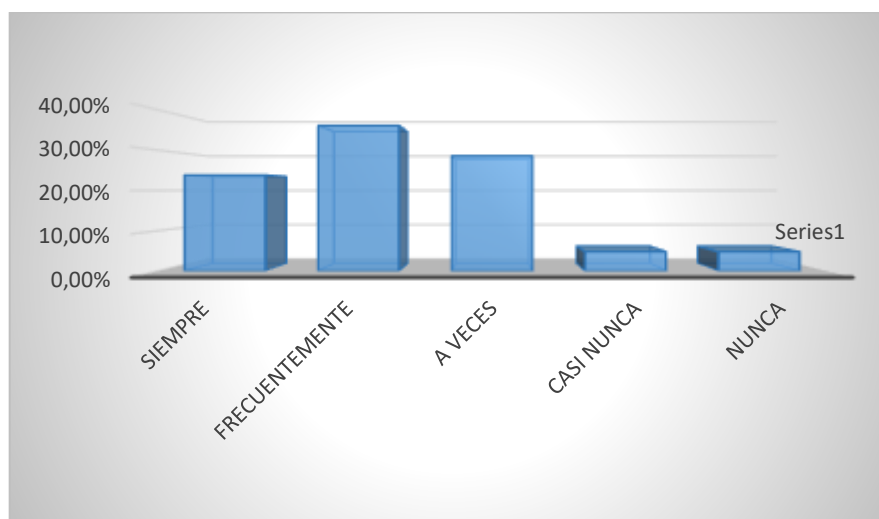
El mayor peso del análisis se atribuye a indicadores de incumplimiento, en especial para el aspecto de integración de principios de RSC-sustentabilidad en el ámbito de las comunicaciones.

Tabla 12. Competencia Leal - Aplicación del Comercio Justo

Competencia Leal (Comercio Justo); Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa coopera con las autoridades en defensa de la competencia si se lo solicitan; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	
Se respeta la prohibición de “Uso o demostración de defectos de los productos o servicios de la competencia para promoverse a sí misma” ; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29%		14,29%
La política de competencia de la empresa es evaluada periódicamente y revisada si es necesario; Instituto Ethos (2013).		51,14%	42,86%		
PROMEDIO	23,81%	36,09%	28,57%	4,76%	4,76%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 11. Cumplimiento Competencia Leal - Aplicación del Comercio Justo

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La dimensión Competencia Leal, también, demuestra un nivel de no cumplimiento, donde el aspecto de evaluación de la política de competencia alcanza el 51.14% de la opinión para la opción frecuentemente y el aspecto de “respeto de uso o demostración de los productos de la competencia para promoverse”, este último con un 42.86% de cumplimiento para la opción siempre.

Fuera de lo mencionado, el resto de apreciaciones son negativas, sobre todo en la escasa colaboración de la empresa en defensa de la competencia.

Tabla 13. Practicas Anticorrupción

Prácticas Anticorrupción; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se orienta a los empleados en el cumplimiento de la legislación vigente y en el comportamiento ético; Instituto Ethos (2013).	42,86%		42,86%	14,29%	
La empresa realiza controles para evitar que ocurran hechos de corrupción; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	
La empresa posee procedimientos de verificación de denuncias y de sanciones en el caso de hechos de corrupción comprobados; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%	
PROMEDIO	38,10%	19,05%	28,57%	14,29%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 12. Cumplimiento Practicas Anticorrupción

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Las prácticas anticorrupción tampoco han logrado un nivel de cumplimiento aceptable, se denota que el mayor alcance corresponde en la opción “siempre” apenas a un discreto 38.10%; este promedio es alimentado básicamente por dos aspectos de valor intermedio, tales como la “orientación a los empleados en el cumplimiento de la legislación vigente y el comportamiento ético”, la “disponibilidad de procedimientos de verificación de denuncias y de sanciones en el caso de hechos de corrupción comprobados”, cada una de los mencionados con el 42.86% de las preferencias en la opción siempre.

Adicionalmente, la realización de controles para evitar que se produzcan hechos de corrupción manifiesta promedios bastante bajos en la opción de cumplimiento “siempre”

(28.57%) y frecuentemente (28.57%), dato que es particularmente preocupante ante un hecho crítico que requiere seguimiento permanente como es la corrupción.

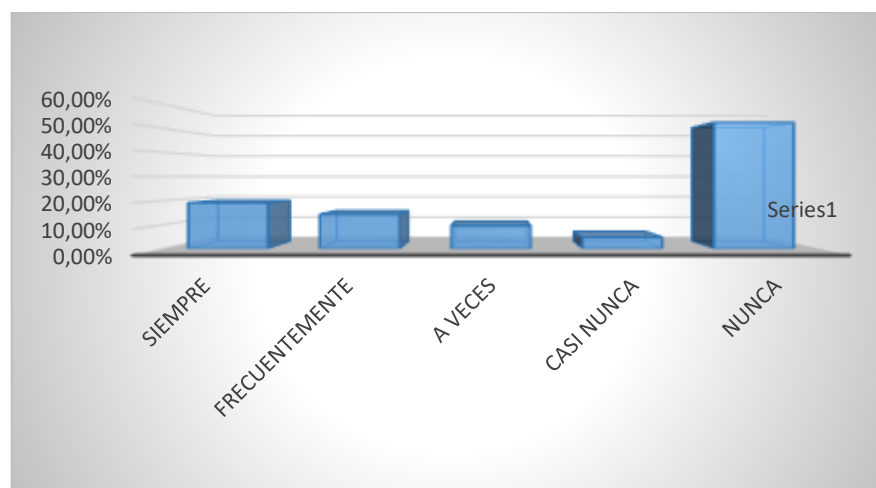
Tabla 14. Contribución para Campañas Políticas

Contribución Para Campañas Políticas; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa ha sido mencionada negativamente en la prensa por contribuir financieramente con campañas políticas; Instituto Ethos (2013).		14,29%		14,29%	71,43%
La empresa conoce el destino y el monto de la contribución ofrecida; Instituto Ethos (2013).	42,86%	14,29%			42,86%
Se promueven campañas internas de concientización acerca de la seriedad e importancia del voto; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	28,57%		42,86%
PROMEDIO	19,05%	14,29%	9,52%	4,76%	52,38%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 13. Contribución para Campañas Políticas



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. De acuerdo con la opinión de la administración de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. mayoritariamente se acepta que nunca se ha contribuido para apoyar a Campañas Políticas, lo demuestra el 52.38% de las opiniones, que ha sido fortalecida principalmente por el aspecto “mención negativa en la prensa por contribuir financieramente con campañas políticas”, donde el 71.43% de la opinión apunta a la alternativa “nunca”

Existe, también, opiniones que no concuerdan con la de la mayoría, y que refieren al conocimiento y destino del monto de contribuciones ofrecidas para campañas políticas (42.86% en la opción siempre), por lo que se identifica que, si existen aportaciones, aunque en montos mínimos. Es importante recordar que un 71.43% de los encuestados, afirmó que no se hacen contribuciones, sin embargo, existe una diferencia importante que opina diferente y por ende la respuesta no ha de ser definitiva.

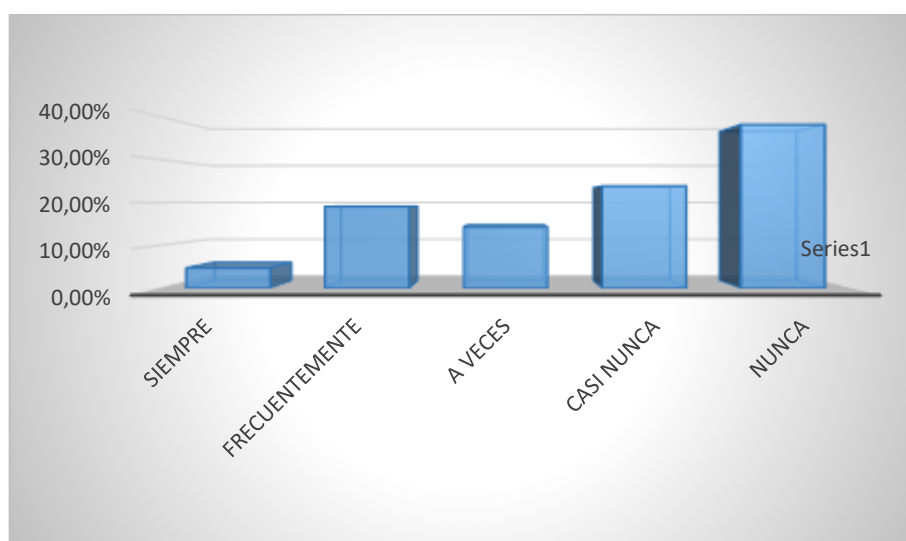
Tabla 15. Prácticas en el Desarrollo de Políticas Publicas

Participación En El Desarrollo De Políticas Públicas; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa ya ha participado de iniciativas junto con el poder público; Instituto Ethos (2013).	14,29%		14,29%	28,57%	42,86%
Se contribuye regularmente con recursos humanos y/o financieros en la esfera nacional, provincial o local; Instituto Ethos (2013).		42,86%	28,57%	28,57%	
La empresa tiene influencia en políticas públicas, en lo que hace al beneficio que generan en la sociedad; Instituto Ethos (2013).		14,29%		14,29%	71,43%
PROMEDIO	4,76%	19,05%	14,29%	23,81%	38,10%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 14. Prácticas en el Desarrollo de Políticas Publicas



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. De acuerdo a la opinión de la mayoría de directivos, la empresa GALA, nunca interviene en el desarrollo las mismas, se entiende que una empresa privada se involucra

poco en esta temática, a menos que sienta afectación o amenaza para su vigencia y funcionamiento, el puntaje promedio más alto se ubica en la opción “nunca” con un bajo 38.10%, pero nutrido ampliamente por el aspecto de no influencia en dichas políticas públicas con (71.43%).

Las observaciones y percepción de los directivos se inclinan hacia tendencias de no realización como “a veces”, “casi nunca” y “nunca”, con excepción del aspecto de contribución con recursos económicos y humanos en la esfera nacional, provincial o local para el desarrollo de estas políticas, el mismo que en la opción frecuentemente adquiere un porcentaje del 42.86%.

Tabla 16. Gestión Participativa

Gestión Participativa; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Existen comisiones internas con participación de empleados, de acuerdo con la legislación vigente para el tamaño de la misma y su ramo; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%	
En la gestión de la empresa existe la participación activa de representantes de los empleados; Instituto Ethos (2013).		28,57%	42,86%		28,57%
Se pone a disposición de la comunidad externa datos relevantes sobre sus impactos y resultados; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	28,57%	14,29%	28,57%
PROMEDIO	9,53%	23,81%	38,10%	9,53%	19,05%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 15. Cumplimiento Sistema de gestión participativa



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La dimensión Gestión participativa, al mismo estilo que las últimas dimensiones valoradas, se encuentra en un nivel de incumplimiento, aunque demuestre un ligero desarrollo en la opción “a veces” con el 38.10%, para lograr este puntaje se toman en cuenta los aspectos “disposiciones internas con participación de empleados, de acuerdo con la legislación vigente para el tamaño de la misma y su ramo” y la “participación activa de representantes de los empleados en la gestión de la empresa”

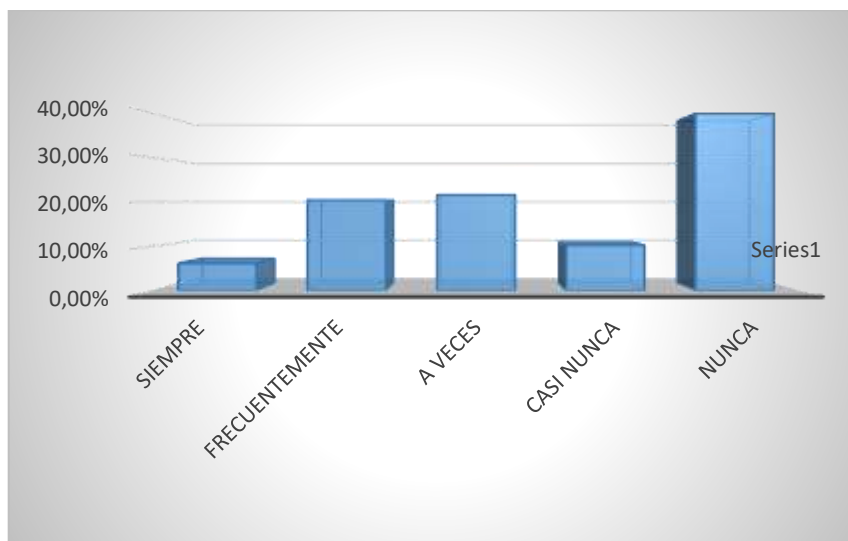
Se distingue, también, que con muy poca frecuencia se informa a la comunidad acerca de datos relevantes sobre impactos y resultados de la empresa, de lo cual, no existe ningún dato favorable que resaltar.

Tabla 17. Sistema De Gestión Integrado

Sistema De Gestión Integrado; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La organización ha implementado (No necesariamente certificado) un Sistema de Gestión de calidad Iso 9001; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	14,29%		51,14%
La organización ha implementado (No necesariamente certificado) un Sistema de Gestión Medio Ambiental Iso 14001; Instituto Ethos (2013).			14,29%		85,71%
La organización ha implementado (No necesariamente certificado) un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional Iso 45001; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	14,29%		42,86%
La empresa ha definido una política para orientar el sistema de gestión; Instituto Ethos (2013).		28,57%	51,14%	14,29%	
El sistema de gestión ha sido certificado por organismos internacionales; Instituto Ethos (2013).			14,29%	14,29%	71,43%
La empresa utiliza indicadores para evaluar el desempeño de su sistema de Gestión; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%
Los indicadores claves del desempeño KPIs, incluyen de manera obligatoria datos socio-ambientales; Instituto Ethos (2013).		42,86%	14,29%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	6,12%	20,41%	21,59%	10,21%	39,96%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 16. Disponibilidad del Sistema de Gestión Integrado

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El desarrollo de un Sistema de gestión integrado no alcanza un nivel aceptable de cumplimiento en el análisis realizado de los promedios de la valoración previa de los aspectos de esta dimensión (39.36%), los niveles particulares más altos, alcanzados por la mayoría de aspectos relevantes, se encuentran en la opción “nunca”, entre los que se destacarían la no implementación de un Sistema de Gestión de calidad ISO 9001 (51.14%), no implementación de un Sistema de Gestión Medio Ambiental ISO 14001 (85.71%), no implementación un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional ISO 45001 (42.86%) y, finalmente, el sistema de gestión actual, no ha sido certificado por organismos internacionales (71.43%).

Estos indicadores son definitivos en cuanto a la gestión administrativa, en vista de que los sistemas internacionales de gestión no han sido considerados individualmente y es posible que exista un cierto eclecticismo administrativo que ha determinado el uso actual, pero que, de acuerdo con las respuestas, no ha sido certificado internacionalmente.

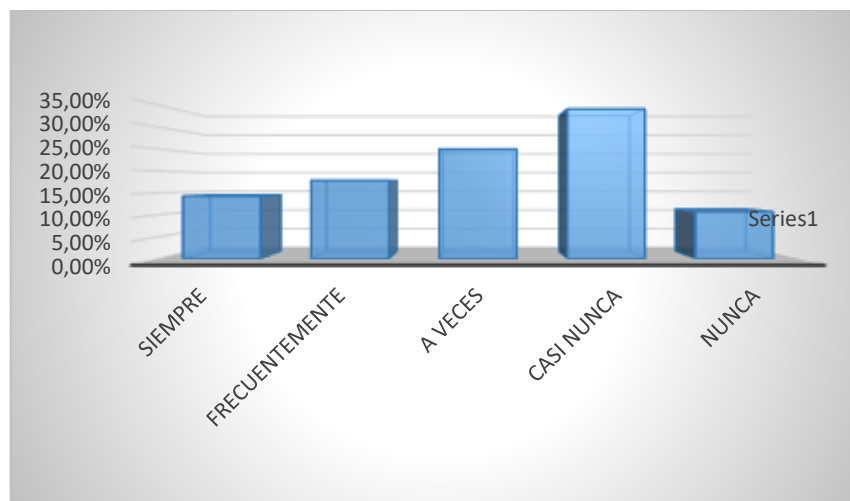
Se destaca, también, que las políticas en el sistema de gestión en el aspecto financiero tienen un porcentaje de 51.14% en la opción “a veces”, lo que implica que existe cierto esfuerzo en el tema del sistema/modelo de gestión, pero que simplemente no ha sido concretado.

Tabla 18. Sistema de gestión de proveedores (cadena de suministros supply chain)

Sistema De Gestión De Proveedores (Cadena De Suministros Supply Chain); Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa cuenta con un mapeo de sus proveedores, y conoce los más críticos; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29 %	14,29%	
La empresa aplica calificación y evaluación a sus proveedores críticos; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	42,86 %		14,29%
Se aplican cláusulas socio ambientales en los contratos con los proveedores; Instituto Ethos (2013).			28,57 %	51,14%	14,29%
Se involucra a los proveedores en cuestiones de RSC, y busca su capacitación; Instituto Ethos (2013).		14,29%	14,29 %	51,14%	14,29%
PROMEDIO	14,29%	17,86%	25,00 %	34,09%	10,72%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 17. Cumplimiento con Sistema de gestión de proveedores

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La cadena de suministro (Supply Chain) como dimensión administrativa, demuestra un comportamiento de 34.09% equivalente a no cumplimiento corresponde a la opción “casi nunca”, dentro de esta categoría destacan en el mismo grado de cumplimiento, los aspectos de “aplicación de cláusulas socio ambientales en los contratos con los proveedores” e “involucramiento de los proveedores en cuestiones de RSC, y busca su capacitación”, cada uno con el 51.14% en la opción “casi nunca”.

Extrañamente, el aspecto de “disponibilidad de un mapeo de sus proveedores, y conoce a los más críticos”, tiene en la opción “siempre” a su máximo exponente (42.86%), por lo que se deduciría que el sistema de gestión de proveedores se limita al mapeo de los mismos, y “a veces”, se aplica calificación y evaluación de estos proveedores.

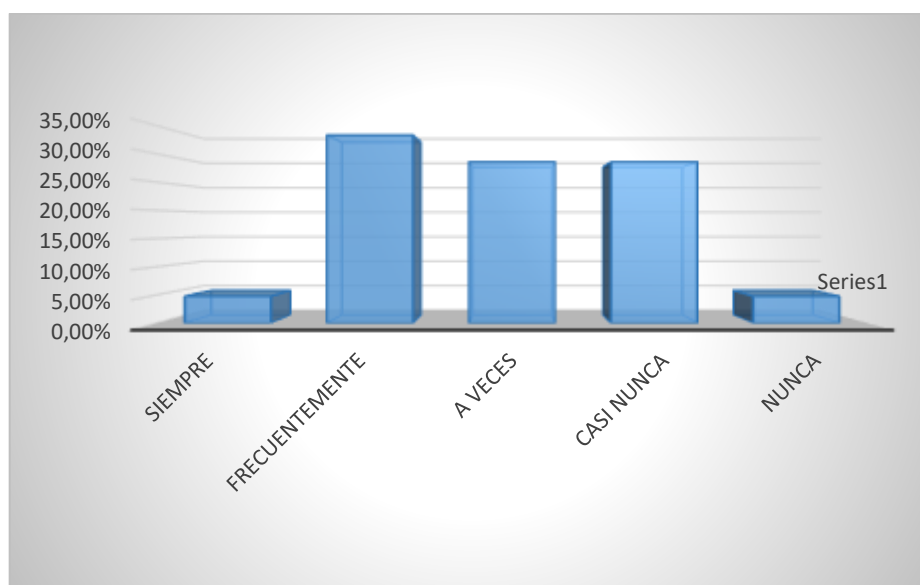
Tabla 19. Mapeo de los Impactos de Operación y Gestión De Riesgos

Mapeo De Los Impactos De Operación Y Gestión De Riesgos; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se identifica esporádicamente y según indicación de las partes interesadas, los impactos económicos y socio ambientales; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	14,29%	28,57%	14,29%
La empresa evalúa el impacto que tendrían sus actividades en la sociedad en los aspectos económico, social y ambiental; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	42,86%	
Cuentan con políticas y procedimientos formales para la realización del mapeo de impactos económicos y socioambientales; Instituto Ethos (2013).		42,86%	42,86%	14,29%	
PROMEDIO	4,76%	33,33%	28,57%	28,57%	4,76%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 18. Impactos de operación y Gestión de Riesgos



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Respecto al mismo mapeo, se identifica que la gestión sobre la operación y gestión de riesgos tampoco alcanza niveles importantes de logro; el porcentaje más elevado se

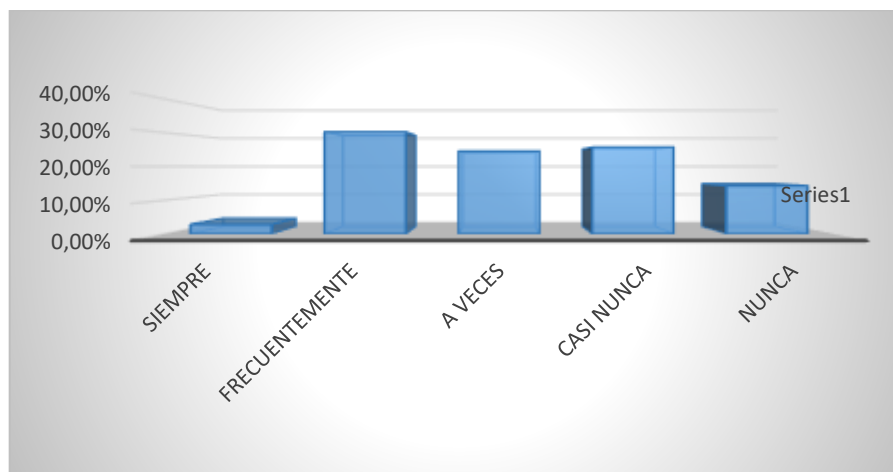
encuentra en la opción frecuentemente donde se registra un valor promedio del 33.33%, que es ponderado como bajo; el más alto registro lo posee el aspecto “disponibilidad de políticas y procedimientos formales para la realización del mapeo de impactos económicos y socioambientales”, mismo que en la opción frecuentemente y a veces registra, en ambos casos 42.86% de las preferencias.

Puntuaciones extremadamente bajas son las registradas por los demás indicadores de la categoría, como son la identificación esporádica de los involucrados, la incidencia económica, socio-ambiental y la evaluación del impacto que tendrían en los aspectos mencionados.

Tabla 20. Gestión de Responsabilidad Social/Sustentabilidad

Gestión De Responsabilidad Social/Sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa cuenta con prácticas puntales de RSC/sustentabilidad y monitorea sus resultados; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	42,86%	
Se incluye en la misión-visión y los valores, referencias a la RSC; Instituto Ethos (2013).		28,57%	14,29%	28,57%	28,57%
Todos los niveles jerárquicos de la empresa son conscientes, se involucran y comprometen en relación a acciones de RSE/sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	51,14%		14,29%
Se aplican programas de formación en competencias en temas de RSC/sustentabilidad, de manera que exista un aprendizaje continuo; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	28,57%	14,29%
La empresa ejerce influencia en la sociedad y otros sectores sobre la adopción de una cultura de gestión de la RSC/sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).		51,14%		28,57%	14,29%
PROMEDIO	2,86%	30,23%	24,51%	25,71%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 19. Gestión de responsabilidad social-sustentabilidad

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La gestión de responsabilidad social/sustentabilidad apenas promedia un tercio del valor total requerido, donde su mayor puntaje es 30.23% para la opción frecuentemente, la misma que está nutrida principalmente por la influencia que ejerce la empresa en la sociedad, sobre la implementación de una cultura de gestión de RSC/sustentabilidad, la misma que aporta con el 51.14% para el promedio mencionado. En referencia a los aspectos individuales, muestra que todos los niveles jerárquicos de la empresa se involucran en acciones de RSC/sustentabilidad (51.14%).

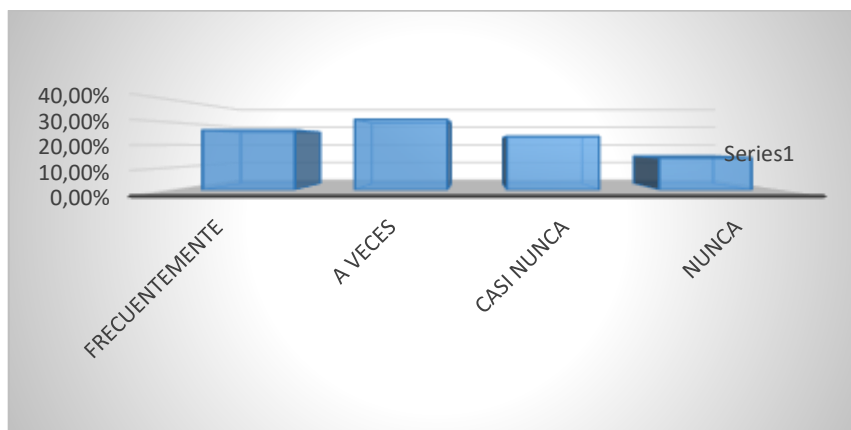
Fuera de estas consideraciones, los demás aspectos de la gestión de responsabilidad social y sustentabilidad no alcanzan el mínimo necesario, cabe mencionar que entre estos aspectos se encuentran indicadores de sustentabilidad muy importantes, pero a los cuales, la gestión no les merece el lugar debido y estos son la disponibilidad de prácticas puntales de RSC/sustentabilidad y el monitoreo de sus resultados, junto con la no inclusión de la filosofía empresarial en referencia a la Responsabilidad Social Corporativa.

Tabla 21. Monitoreo de los Impactos del Negocio en los Derechos Humanos

Monitoreo De Los Impactos Del Negocio En Los Derechos Humanos	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa se asegura de no practicar ningún tipo de discriminación contra empleados, clientes, terceros o cualquier otra parte de la comunidad y el entorno; Instituto Ethos (2013).		51,14%	14,29%	14,29%	14,29%
La empresa es consciente de los riesgos potenciales e impacto que causa en la salud y los derechos humanos; Instituto Ethos (2013).		14,29%	28,57%	42,86%	14,29%
La organización cuenta con procedimientos para tratar adecuadamente las quejas y denuncias; Instituto Ethos (2013).		14,29%	51,14%	14,29%	14,29%
PROMEDIO		26,57%	31,33%	23,81%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 20. Monitoreo del impacto del negocio en los derechos humanos

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Este indicador dentro de una dimensión de tipo social ha sido asignado un manejo bastante discreto (31.33%) en la opción frecuentemente), como se evidencia en la tabla correspondiente, donde ninguna de las apreciaciones se acerca ni a la mitad del requerimiento, sin embargo, y en consonancia con ciertos valores dignos de considerarse, se nota un despunte en el aspecto de no discriminación contra ningún ser humano de su entorno (51.14% en la opción siempre) y la disponibilidad de procedimientos para tratar adecuadamente las quejas y denuncias por irrespeto al carácter que se ha valorado(51.14%)

Fuera de estas menciones, la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. casi nunca (42.86%) es consciente del impacto que causa su gestión en la salud y otros derechos

humanos, esta ponderación merece ser tomada en cuenta en el desarrollo de un modelo de sustentabilidad.

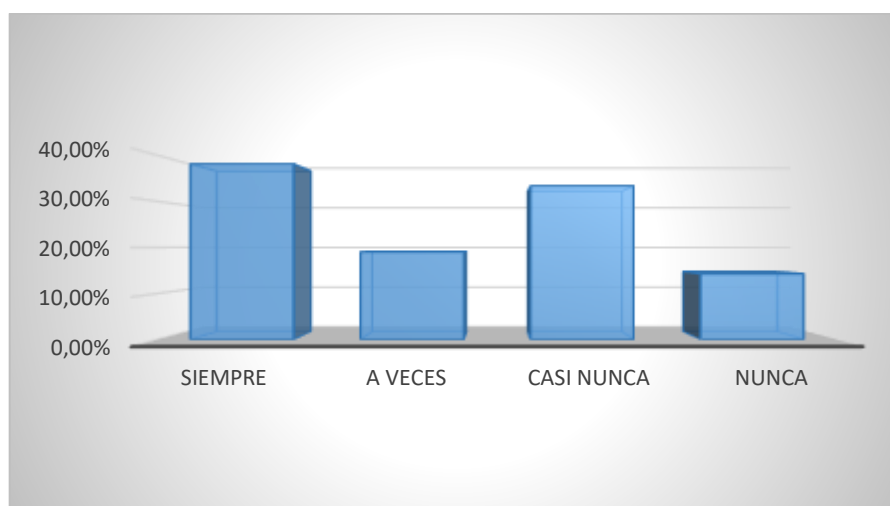
Tabla 22. Cadena de Proveedores

Trabajo Infantil En La Cadena De Proveedores; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
En sus contratos con los proveedores, la empresa incluye cláusulas específicas sobre trabajo infantil; Instituto Ethos (2013).	28,57%		42,86%	14,29%	14,29%
Se consultan fuentes oficiales y privadas denuncias sobre trabajo infantil para tomar la decisión de compra; Instituto Ethos (2013).	28,57%		14,29%	42,86%	14,29%
Se motiva a la sociedad en la erradicación del trabajo infantil; Instituto Ethos (2013).	42,86%			42,86%	14,29%
PROMEDIO	33,33%	0	19,05%	33,34%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 21. La cadena de proveedores y su erradicación del trabajo infantil



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Al estilo de los últimos indicadores, en el correspondiente al trabajo infantil en la cadena de suministro, se ha notado con cierta preocupación que solo en el caso de un aspecto, el referente a la motivación de la sociedad en la erradicación de trabajo infantil que adquiere un porcentaje de 42.86%, en la opción siempre, que solo en este indicador y opción alcanza un promedio equivalente al 33.33%. El resto de la gestión de compra ni siquiera les da la menor importancia a aspectos como inclusión de artículos sobre el trabajo infantil en los contratos ni tampoco se consultan fuentes informativas en busca de denuncias previo a la realización de la compra.

Con los índices presentados, se concluiría que la empresa no se involucra con el tratamiento del trabajo infantil de la cadena de suministro.

Tabla 23. Erradicación del trabajo infantil en la cadena de proveedores

Erradicación Del Trabajo Infantil En La Cadena De Proveedores; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
En sus contratos con proveedores, la empresa incluye cláusulas que exigen el cumplimiento de la legislación local: Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%		14,29%	
En su declaración de valores, la empresa repudia el uso de trabajo forzado; Instituto Ethos (2013).	51,14%	28,57%		14,29%	
Se han desarrollado iniciativas para apoyar en su cadena de valor, la mejora de las condiciones de trabajo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	42,86%	14,29%	14,29%	
PROMEDIO	36,09%	40,86%	4,76%	14,29%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 22. Erradicación del trabajo forzado en la cadena de proveedores



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Se aborda el tema del trabajo forzoso en la cadena de suministro y aunque el puntaje alcanzado no es muy satisfactorio, se evidencia cierto nivel de interés en la empresa, por cuidar que se cumpla con el requerimiento legal en este aspecto (51.14% en la opción frecuentemente), se constata, también, que, en la declaración de los valores institucionales como parte de la filosofía empresarial, se repudia el uso del trabajo forzado (51.14%) para la opción siempre). En conjunto del indicador, se percibe cierto nivel de cumplimiento con el indicador, dado que las opciones: siempre y frecuentemente, suman más del 75% del

requerimiento. Se complementaria la gestión por medio del apoyo en la cadena de valor, y el perfeccionamiento de las condiciones de trabajo en la cadena de suministro.

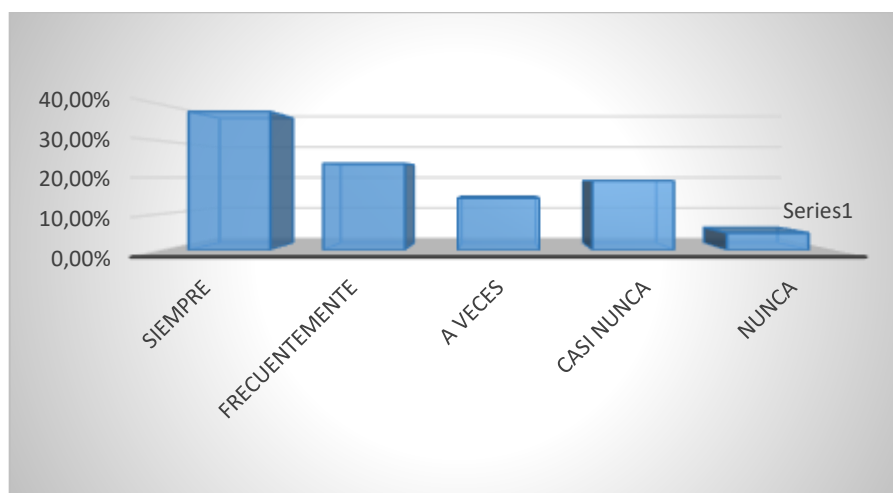
Tabla 24. Diversidad y Equidad

Promoción De La Diversidad Y Equidad; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se cumple con la legislación nacional anti-discriminación	42,86%	28,57%		28,57%	
Se cumple con el porcentaje determinado por la ley para la contratación de personal discapacitado; Instituto Ethos (2013).	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%	
Se tienen metas para reducir las diferencias de proporción entre cargos ocupados por mujeres y hombres en gerencia y operativos; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	28,57%	14,29%	14,29%
PROMEDIO	38,10%	23,81%	14,29%	19,05%	4,76%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 23. Diversidad y equidad



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. En la cadena de suministro su gestión se basa en la promoción de la diversidad y equidad, ante lo cual, se destaca la opción siempre con un porcentaje de 38.10%, que evidencia como sus principales aportes a los aspectos de cumplimiento con la legislación nacional anti-discriminación y cumplimiento del porcentaje determinado por la ley para contratar personal discapacitado; cada uno de los aspectos mencionados recibe una preferencia del 42.86%.

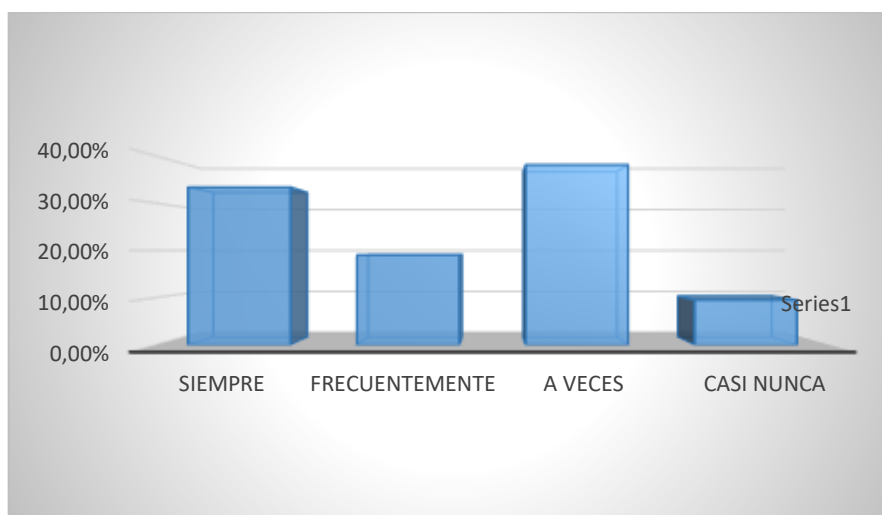
Un aspecto que no ha sido atendido, es el inherente al establecimiento de metas para reducir las brechas de género en las diferentes funciones de la empresa.

Tabla 25. Relación con Empleados

Relación Con Empleados; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa ofrece un canal de fácil acceso con mecanismos para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a condiciones de trabajo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	28,57%	28,57%	
Se cuenta con políticas y procedimientos formales que regulen la gestión de relaciones laborales; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	42,86%		
Se dispone de un sistema de gestión de relaciones laborales avalado por Organizaciones Certificadoras; Instituto Ethos (2013).	42,86%	14,29%	42,86%		
PROMEDIO	33,33%	19,05%	38,10%	9,52%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 24. Relación con Empleados

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. En esta dimensión se distinguen opciones que destacan frente a las demás pero que no significan precisamente un nivel de cumplimiento, en la alternativa “siempre” se tiene un porcentaje de 33.33% y en la alternativa “a veces” un % de 38.10%, en la segunda que es la más alta, destaca principalmente el aspecto de disponibilidad de un sistema laboral avalado por Organizaciones Certificadoras, que sumadas las opciones de cumplimiento dan un resultado satisfactorio. Algo similar ocurre en el aspecto de disponibilidad de manuales que regulen la gestión laboral.

Un aspecto que denota cierta incomodidad debido a cierto desinterés, es el escaso acceso canales de reclamos y sugerencias.

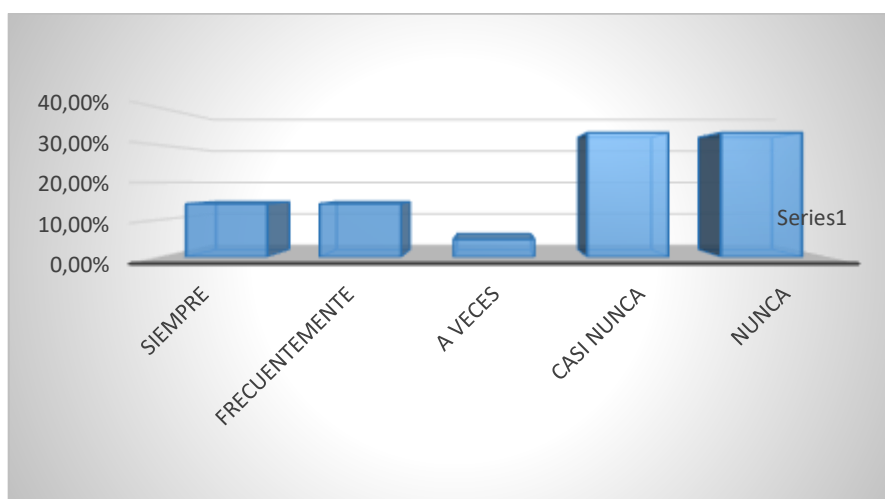
Tabla 26. Relaciones con Sindicatos

Relaciones Con Sindicatos; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se permite la afiliación de sus trabajadores a sindicatos sin ninguna restricción; Instituto Ethos (2013).		14,29%		42,86%	42,86%
Se propicia que las obligaciones con los sindicatos estén actualizadas y sean respetadas; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%	28,57%
Se cuenta con acuerdos colectivos negociados periódicamente con los sindicatos; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%		42,86%	28,57%
PROMEDIO	14,29%	14,29%	4,76%	33,34%	33,33%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 25. Cumplimiento de relaciones con los sindicatos



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El mayor peso de las tendencias recae hacia las alternativas de no cumplimiento en este indicador de relaciones con los sindicatos, las más significativas son las referentes a los aspectos de “permisibilidad en cuanto a la afiliación de los trabajadores a sindicatos sin restricciones” y la “disponibilidad de acuerdos colectivos negociados periódicamente con los sindicatos”

Los promedios de incumplimiento con este indicador, bordean para la opción “casi nunca” el 33.34% de la puntuación y para la opción “nunca” el 33.33%

El respaldo a las relaciones con los sindicatos para que estén actualizadas y sean respetadas muestra cierto interés por parte de la empresa, que, sin embargo, no es suficiente como para catalogarlo como una gestión positiva.

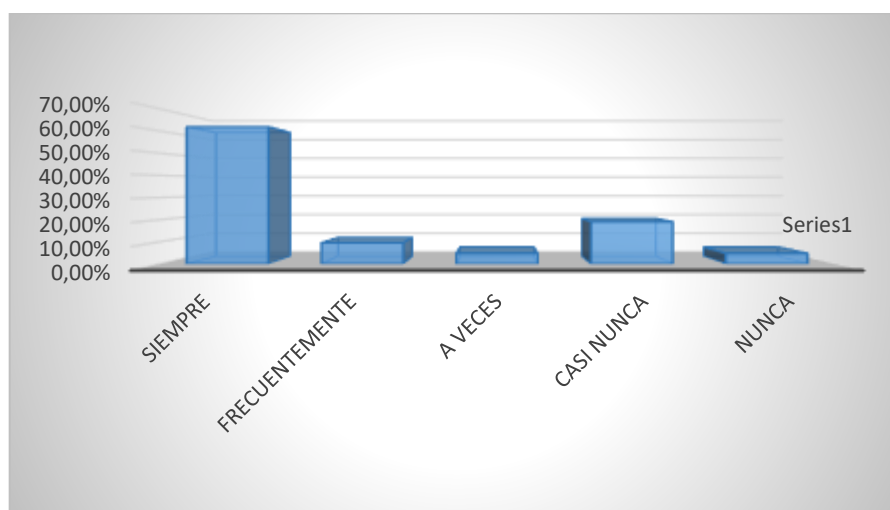
Tabla 27. Remuneraciones y Beneficios

Remuneraciones y Beneficios; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se cumple puntualmente con la obligación legal laboral en lo referente al pago de salarios y beneficios; Instituto Ethos (2013).	71,43%			28,57%	
Se cumple con el ajuste de sueldos de acuerdo con la variación en el Salario Mínimo vigente en el país; Instituto Ethos (2013).	71,43%	14,29%			14,29%
Se evalúa el desempeño de los empleados sistemáticamente al menos una vez al año; Instituto Ethos (2013).	42,86%	14,29%	14,29%	28,57%	
PROMEDIO	61,91%	9,53%	4,76%	19,05%	4,76%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 26. Cumplimiento con remuneraciones y beneficios



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Cabe destacar que este indicador hasta el momento es el que ha demostrado cumplimiento de manera satisfactoria, en promedio de los aspectos que lo conforman, se tiene un 61.91%, el mismo que está enriquecido por dos aspectos fundamentales en el manejo del talento humano y que tiene relación directa con la motivación, estos son el “cumplimiento puntual con la obligación legal laboral en lo referente al pago de salarios y

beneficios” y el “cumplimiento con el ajuste de sueldos de acuerdo con la variación en el Salario Mínimo vigente en el país”, cada uno de los mencionados se distingue con un nivel del 71.43%.

Aunque no alcance los mismos niveles, sin embargo, el aspecto de evaluación sistemática del desempeño de los empleados al menos una vez al año, también, se menciona como medianamente satisfactorio.

Tabla 28. Desarrollo Profesional

Compromiso Con El Desarrollo Profesional; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se ofrece a los empleados entrenamiento básico para la realización de sus tareas; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	
Se favorece la realización de cursos externos por medio de la compensación del tiempo de trabajo; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	42,86%	
Al finalizar los períodos de pasantía, se procura emplear a los aprendices en la empresa o se los promociona en otras afines; Instituto Ethos (2013).		28,57%	51,14%	14,29%	
PROMEDIO	9,52%	28,57%	36,09%	23,81%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 27. Compromiso con el desarrollo profesional



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Este indicador, como ya se había visto anteriormente, no ha sido uno de los más destacados para la administración de la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. pues su medida de cumplimiento se ubica en la opción “a veces” con el 36.09% de las apreciaciones, esta calificación se da por énfasis puesto en el cumplimiento de la promoción

de pasantes, al finalizar los períodos de entrenamiento, se los promueve en otras empresas afines, este aspecto adquiere entonces un puntaje de 51.14%. Podría sumarse como indicador de cumplimiento medianamente satisfactorio al entrenamiento básico para la realización de tareas que reciben los empleados, la mayoría de su puntuación fluctúa entre las opciones “a veces” y “siempre”.

Solo el aspecto referido a la realización de cursos externos y compensación jornadas no ha recibido la mínima atención y por ende se considerarían como insatisfactorio.

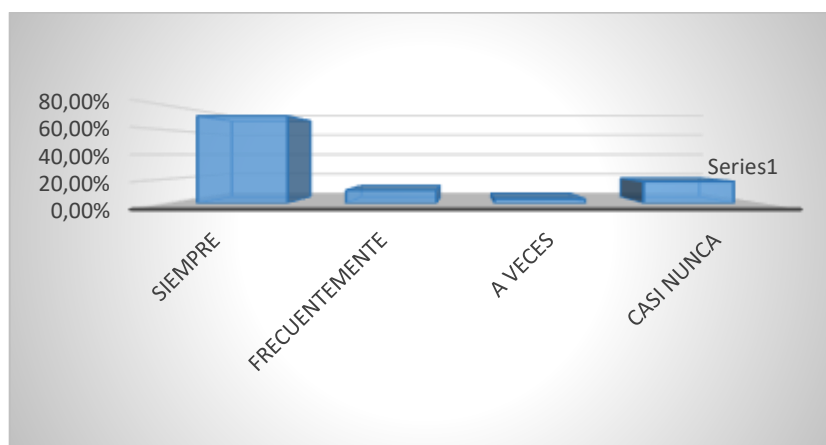
Tabla 29. Comportamiento frente a Despidos y Jubilación

Comportamiento Frente A Despidos Y Jubilación; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se cumple con la legislación local vigente en referencia a desvinculación por medio de despido; Instituto Ethos (2013).	71,43%	14,29%		14,29%	
Se cumple con la legislación local vigente en referencia a jubilación (Social y Patronal) ; Instituto Ethos (2013).	71,43%	14,29%		14,29%	
Existen buenas prácticas para tratar a los empleados en vías de jubilarse; Instituto Ethos (2013).	71,43%		14,29%	14,29%	
La empresa es un referente local en cuanto al manejo de desvinculación y jubilación de empleados; Instituto Ethos (2013).	71,43%	14,29%		28,57%	
PROMEDIO	71,43%	10,72%	3,57%	17,86%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 28. Comportamiento frente a Despidos y Jubilación



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El indicador del comportamiento frente a los despidos y jubilaciones sea cumplido satisfactoriamente, en el promedio global se tiene una apreciación del 71.43% por parte de la directiva de la empresa, GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. Y aparentemente esta categoría de la gestión administrativa no requiere correcciones importantes.

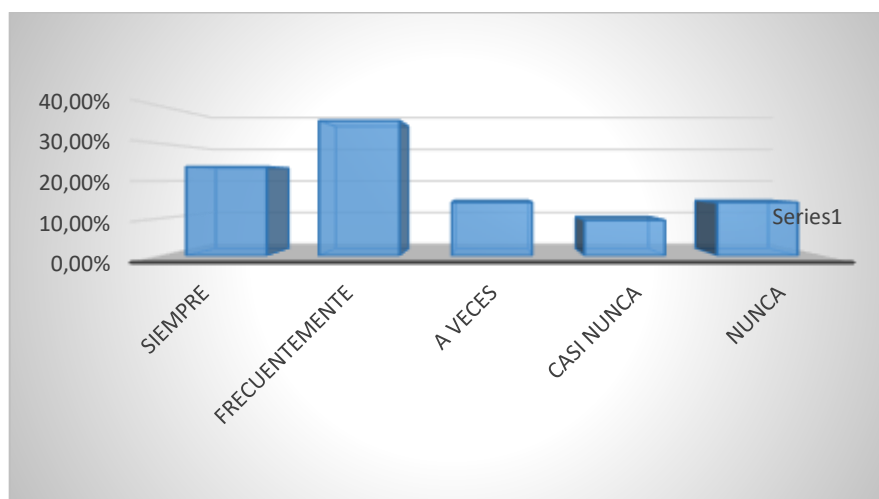
Tabla 30. Seguridad Ocupacional

Salud Y Seguridad De Los Empleados; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se dispone de un sistema de gestión SST moldeado según OSHAS18001, SA8000, ISO45001 u otros, para monitorear los indicadores e implementar planes de acción; Instituto Ethos (2013).	28,57%	42,86%	14,29%		14,29%
El sistema de SST de los empleados ha sido certificado por organismos internacionales; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%
Se desarrollan programas para reducir riesgos laborales y mejorar el ambiente de trabajo; Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%	14,29%		
PROMEDIO	23,81%	36,10%	14,29%	9,52%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 29. Cumplimiento con salud y seguridad de los empleados



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Se percibe que, en cuanto a la Seguridad Ocupacional, la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. intenta cumplir en un nivel básico, pero que de acuerdo a la estadística no es satisfactorio, el puntaje más alto alcanzado por este indicador promedio es del 36.10% en la opción “frecuentemente”. Un único aspecto alimenta el promedio mencionado y es el referido al desarrollo de programas para reducir los riesgos laborales y

mejorar el ambiente de trabajo, a este criterio le corresponde el 51.14% de la opinión, también, aporta la disponibilidad de un sistema de gestión SST moldeado según OSHAS18001, SA8000, ISO45001 u otros, para monitorear los indicadores e implementar planes de acción, bajo la opinión del 42.86% que responden “frecuentemente”, sumada al 28.57% que opinan que “siempre” se atiende este requerimiento.

Un aspecto que no destaca para nada es el que se refiere a la ausencia de certificación internacional del sistema SST.

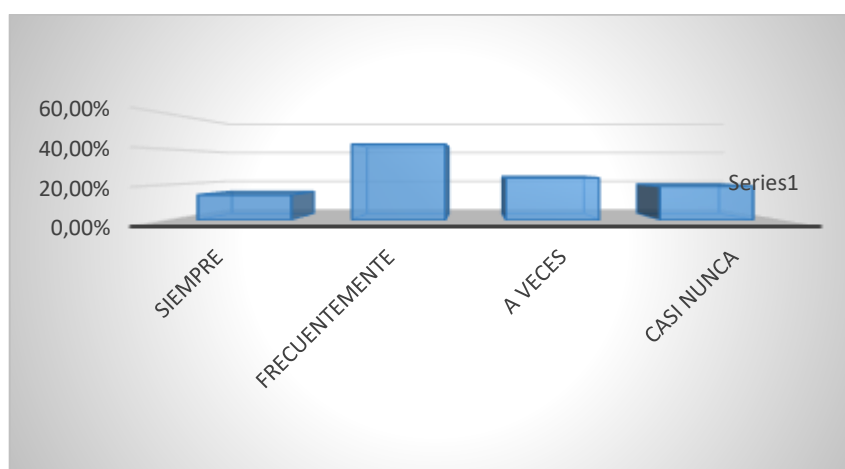
Tabla 31. Condiciones de Trabajo

Condiciones De Trabajo, Calidad De Vida Y Jornada Laboral; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se respeta las horas de la jornada de trabajo de los empleados; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	
Existe compensación de horas extra de todos los empleados y administrativos; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	
La empresa organiza campañas que buscan la mejora de la calidad de vida tanto de empleados y sus familias, así como de la sociedad en general; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	
PROMEDIO	14,29%	42,86%	23,81%	19,05%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 30. Cumplimiento de condiciones de trabajo



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. En referencia al indicador citado, se percibe un nivel de cumplimiento escasamente satisfactorio, pues el 42.86% del promedio tabulado responde a la opción “frecuentemente” y el 14.29% responde a la opción “siempre”, sumados ambos apenas si superan el 50% del requerimiento; sería erróneo destacar la participación de algún aspecto en particular, sin embargo, un aspecto que marca un nivel importante de incumplimiento, y que, por lo tanto, amerita revisión es el que se refiere a la compensación de horas extra de trabajo de todos los empleados y administrativos, que es un factor que bien podría incidir en la motivación del personal.

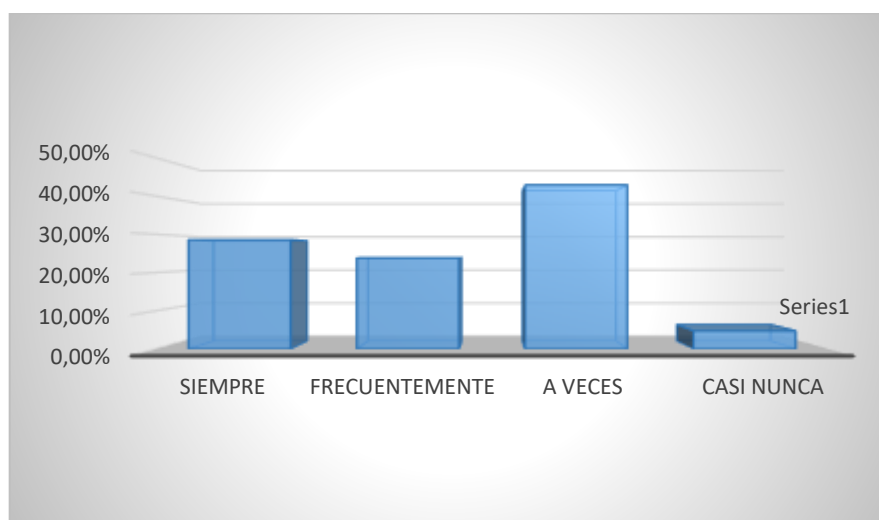
Tabla 32. Relacionamiento con el Consumidor

Relacionamiento Con El Consumidor	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Existe un canal de fácil acceso para conocer las demandas y reclamos de los clientes sobre productos y servicios para atenderlas rápidamente; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	42,86%	14,29%	
Se cuenta con un proceso que permita minimizar el riesgo de sanciones por parte de la defensa del consumidor; Instituto Ethos (2013).	42,86%	14,29%	42,86%		
Ha recibido notoriedad por la calidad de atención brindada a sus clientes; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	42,86%		
PROMEDIO	28,57%	23,81%	42,86%	4,76%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 31. Relación con el consumidor



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La relación con el consumidor es vital en las organizaciones, sin embargo, la evaluación realizada a través de encuestas, deja ver que “a veces” se promueve el cumplimiento de este indicador, al que se le ha asignado el 42.86% de las opiniones en el puntaje más significativo, los aspectos que lo conforman demuestran un comportamiento algo más interesante, se tiene a la “disponibilidad de un proceso que permita minimizar el riesgo de sanciones por parte de la defensa del consumidor” y por la consecución de “notoriedad por la calidad de atención brindada a sus clientes”, la suma de opciones de cumplimiento que oscilan entre “a veces” y “siempre” podrían catalogar al indicador de relacionamiento con el consumidor, como un criterio viable pero con necesidades de mejora.

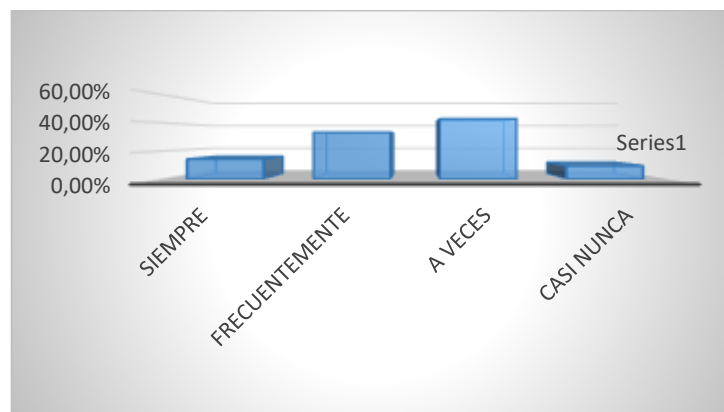
Un aspecto que realmente requiere de la atención del personal administrativo, es el desarrollo de un medio de comunicación de fácil acceso para conocer las demandas y reclamos de los clientes sobre productos y servicios para atenderlas rápidamente.

Tabla 33. Productos y/o Servicios

Impacto Derivado Del Uso De Productos Y/O Servicios; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se han adoptado medidas para evitar que los productos se tornen inseguros después del uso de los consumidores, para evitar daños socio-ambientales; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%	
Se garantiza el retiro de productos o residuos que contengan químicos peligrosos, aunque estén permitidos en el país; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	42,86%		
La empresa sellos sociales y ambientales reconocidos que aseguren la seguridad y el bajo impacto socio ambiental del producto; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%	
PROMEDIO	14,29%	33,33%	42,86%	9,53%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 32. Gestión del impacto causado por el uso de productos/servicios

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Respecto del impacto resultante del uso de productos de la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA., cabe mencionar que el promedio ponderado de cumplimiento es mayor en la opción “a veces” donde alcanza el 42.86%, que refleja los aspectos que aportan a este alcance; como son la “adopción de medidas para evitar que los productos se tornen inseguros después del uso de los consumidores, para evitar daños socio-ambientales”, la garantía de retiro de productos o residuos que contengan químicos peligrosos, aunque estén permitidos en el país” y “la disponibilidad de sellos sociales y ambientales reconocidos que aseguren y el bajo impacto socio ambiental del producto”

Cabe resaltar el aporte hacia el segundo aspecto, donde se garantiza el retiro de productos o residuos que tiene a favor las alternativas “frecuentemente” y “siempre” con valores de 42.86% y 14.29% respectivamente, con lo que se garantiza que este indicador se cumple muy satisfactoriamente y los otros dos solo satisfactoriamente.

Tabla 34. Estrategia de Comunicación

Estrategia De Comunicación Responsable Para El Consumo Consciente; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa cumple con la legislación local y difunde datos relevantes al producto y a la empresa; Instituto Ethos (2013).	14,29%	71,43%	14,29%		
Se provee a los consumidores información confiable, consistente, verdadera, comparable y verificable sobre impactos ambientales y sociales relativos a la producción y entrega de productos y servicios; Instituto Ethos (2013).	14,29%	51,14%	28,57%		
Se divulga abiertamente precios, términos, impuestos y condiciones de servicios-productos y condiciones de entrega; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	51,14%		
PROMEDIO	14,29%	50,38%	31,33%		

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 33. Cumplimiento de las estrategias de comunicación

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Se distingue un 50.38% en promedio en la opción frecuentemente en referencia a la estrategia de comunicación responsable orientada al consumo consciente, la misma que tiene dos aspectos con elevado nivel de cumplimiento, a saber, “la empresa cumple con la legislación local y difunde datos relevantes al producto y a la empresa” y, también, “provee a los consumidores información confiable, consistente, verdadera, comparable y verificable sobre impactos ambientales y sociales relativos a la producción y entrega de productos y servicios”, cada una de las variables mencionadas cualifica un porcentaje de logro del 71.29% y 51.14% respectivamente.

A pesar de existir valores elevados en los aspectos que se han destacado, sin embargo, se expone que, también, se divulga abiertamente los precios, términos, impuestos y condiciones de servicios-productos y condiciones de entrega, esto con un porcentaje nada despreciable.

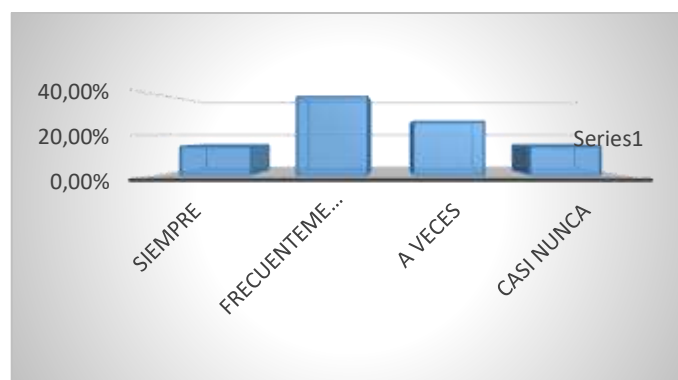
Tabla 35. Gestión de los Impactos

Gestión De Los Impactos De La Empresa /Comunidad; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se procura responder a todos los reclamos y manifestaciones de la comunidad motivada por los impactos de la empresa; Instituto Ethos (2013).	28,57%	51,14%	14,29%		
Se dispone de mecanismos que minimicen el impacto del tráfico generado por todas sus actividades; Instituto Ethos (2013).	14,29%	51,14%	14,29%	14,29%	
La empresa contribuye con mejoras en la infraestructura o el ambiente local con la dotación de viviendas, carreteras, centros de salud, mueblería urbana, para el uso comunitario; Instituto Ethos (2013).		14,29%	51,14%	28,57%	
PROMEDIO	14,29%	38,86%	26,57%	14,29%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 34. Impactos de la empresa en la comunidad



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. En este indicador se alcanza un promedio global de 38.86% en la opción “frecuentemente” y sumada con las respuestas promedio de la opción “siempre” sobrepasan apenas la mitad en la valoración de cumplimiento, en la valoración de la opción “frecuentemente”, existen los aportes de dos aspectos relativos a la comunidad como son: Se procura solventar los reclamos de la comunidad motivada por los impactos de la empresa y la disponibilidad de componentes que minimicen los riesgos de cada una de las actividades mencionadas con el 51.14% de las opiniones.

Un aspecto que se cumple solo “a veces” (51.14%) es la contribución con adelantos en la infraestructura y mejoras en el ambiente local, con la dotación de viviendas, carreteras, centros de salud, mueblería urbana, para el uso comunitario.

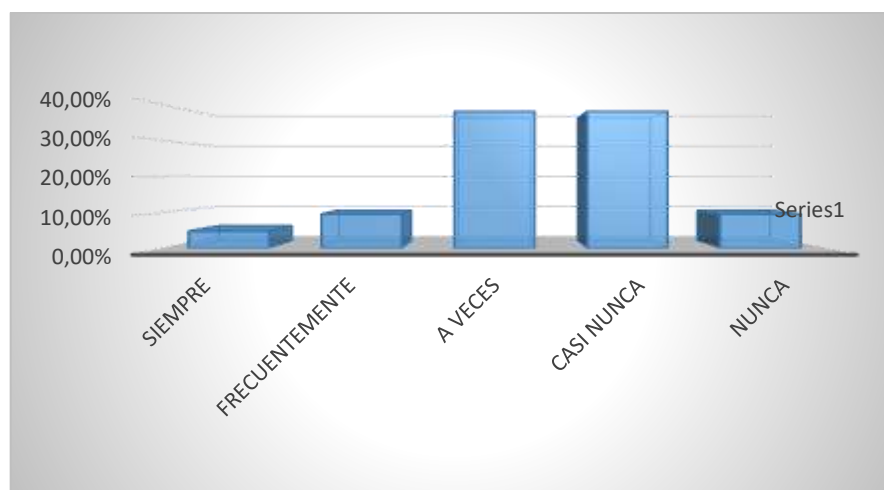
Tabla 36. Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad

Compromiso Con El Desarrollo De La Comunidad Y Gestión De Las Acciones Sociales; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa utiliza los recursos provenientes de incentivos fiscales para destinarlos a proyectos sociales y culturales; Instituto Ethos (2013).		14,29%	42,86%	28,57%	14,29%
Se realizan diagnósticos para identificar posibles áreas de actuación en la comunidad; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	28,57%	42,86%	
Existe una rendición de cuentas de las inversiones en la comunidad en su reporte o memoria de sustentabilidad; Instituto Ethos (2013).			42,86%	42,86%	14,29%
PROMEDIO	4,76%	9,53%	38,10%	38,10%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 35. Cumplimiento con la comunidad



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Las opciones “a veces” y “casi nunca”, puntúan más alto en el registro, ambas representan un nivel de logros mínimo del indicador de compromiso con la comunidad y acción social, estos puntajes interesantes se atribuyen a los aspectos que le conforman como son el uso de los recursos derivados de incentivos fiscales para destinarlos a la comunidad; y la rendición de cuentas o memoria de sustentabilidad, ambos aspectos con el 42.86%.

Superior, sin embargo, en el nivel de cumplimiento, es la suma total de respuestas positivas, entre las que se destaca un de análisis para identificar las áreas de actuación en la comunidad.

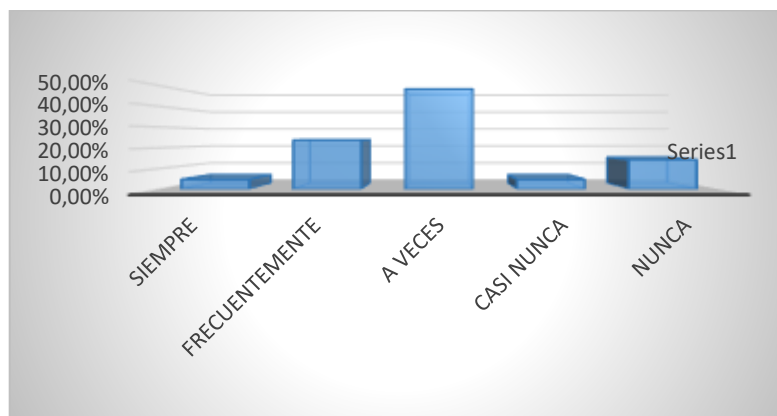
Tabla 37. Desarrollo de Proveedores

Apoyo Al Desarrollo De Proveedores; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se promueven acciones conjuntas que busquen el desarrollo técnico de los proveedores; Instituto Ethos (2013).		42,86%	51,14%		
Se estimula la formación de redes y cooperativas de pequeños proveedores que ayude a adecuarse a los nuevos parámetros de abastecimiento; Instituto Ethos (2013).		28,57%	51,14%		14,29%
Se prioriza la relación de compra con proveedores locales, sobre todo a poseen certificación socio ambiental; Instituto Ethos (2013).	14,29%		42,86%	14,29%	28,57%
PROMEDIO	4,76%	23,81%	48,38%	4,76%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 36. Apoyo al Desarrollo de Proveedores



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El cumplimiento con la dimensión de apoyo a los proveedores mantiene un porcentaje muy cercano al 50%, lo que implica cierto nivel de cumplimiento, aunque sea mínimo; que en este caso es del 48.38%, se nota que los aspectos: promoción de acciones conjuntas busquen el desarrollo técnico de los proveedores para adecuarse a los nuevos parámetros, estos factores marcan un 51.14% de las preferencias cada una.

La priorización de compra con proveedores locales, sobre todo si poseen certificación socio ambiental, (42.86%), tiene un nivel de cumplimiento más bajo que el promedio del indicador, por lo que vale la pena someterlo a revisiones y correcciones.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

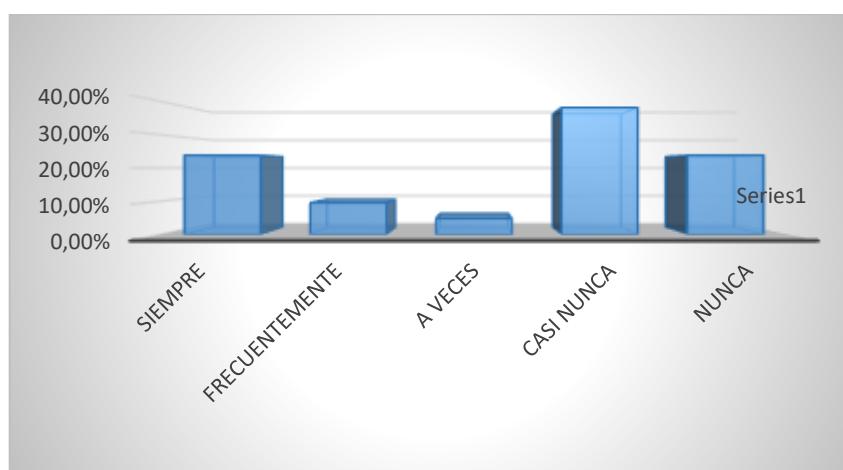
Tabla 38. Cambio Climático

Relacionadas Con El Cambio Climático; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa cumple con la legislación vigente con relación al control de emisiones atmosféricas; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	14,29%	28,57%	14,29%
La empresa cuenta con el registro de los combustibles fósiles que utiliza dentro de su proceso de negocios; Instituto Ethos (2013).	28,57%			42,86%	28,57%
Existe divulgación pública de los resultados obtenidos en emisiones contaminantes y cambio climático; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%		42,86%	28,57%
PROMEDIO	23,81%	9,53%	4,76%	38,10%	23,81%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 37. Cumplimiento de acciones relativas al cambio climático



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Dentro de la dimensión ambiental, aparecen indicadores como aquel relacionado con el cambio climático, el mismo que desde la perspectiva de la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. muestra muy bajo desempeño, donde el mayor promedio se concede a la opción “casi nunca”, la misma que tendrá el 38.10% de la opinión. Los factores coadyuvantes con el puntaje alcanzado como de “no cumplimiento”, son la no

disponibilidad de un registro de los combustibles fósiles que utiliza dentro de su proceso de negocios y la no divulgación pública de los resultados obtenidos en emisiones contaminantes y cambio climático, cada una con el 42.86% de incumplimiento.

A todo esto, también, hay un aspecto de la dimensión ambiental, que en cierto nivel si se ha llevado a cabo, se refiere al cumplimiento de la norma vigente.

Tabla 39. Cambios Climáticos

Adaptación A Los Cambios Climáticos; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa busca conocer los posibles impactos ambientales en el cambio climático para su negocio; Instituto Ethos (2013).	28,57%	28,57%		28,57%	14,29%
Se utilizan los resultados del análisis realizado para re direccionar la toma de decisiones; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	42,86%	14,29%	
La empresa motiva al sector y al mercado a realizar acciones preventivas para mitigar el cambio climático; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	19,05%	23,81%	23,81%	23,81%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 38. Adaptación a los cambios climáticos



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El análisis de consecución de los aspectos del indicador de adaptación a los cambios climáticos, es aparentemente irrelevante para una empresa como GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. dedicada exclusivamente a la comercialización de productos de ferretería, sin embargo, se considera que las emisiones en transporte, uso de combustibles y energía, desechos sólidos y otros, que eventualmente tienen un impacto en

la ecología; al respecto de lo mencionado no se distingue ningún valor digno de comentarse a nivel de la categoría, pero a nivel de aspectos si destaca el uso de los resultados del análisis para re direccionar la toma de decisiones.

La conclusión en cuanto al indicador de adaptación a los cambios climáticos es que no se ha cumplido con el mismo.

Tabla 40. Gestión Ambiental

Sistema De Gestión Ambiental; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se involucra a partes interesadas en el proceso de definición de medidas y mitigación de impactos negativos; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	
Se monitorea el desempeño ambiental de su cadena de valor; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%
La empresa motiva a su sector a mejorar el nivel de gestión ambiental; Instituto Ethos (2013).	14,29%	28,57%	14,29%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	14,29%	28,57%	19,05%	28,57%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 39. Disponibilidad de Sistema de Gestión Ambiental



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El manejo del Sistema de Gestión Ambiental muestra serias falencias en cuanto a su cumplimiento, en ninguno de los aspectos de esta variable ni en las opciones se encuentran datos que ameriten destacar alguno de ellos como prioridad de la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA.

Un solo valor podría servir como parámetro distintivo y es en la opción “frecuentemente” sobre el aspecto de involucramiento en las medidas y reducción de impactos negativos, pero a nivel global su aporte es mínimo al indicador.

Tabla 41. Contaminación

Prevención De La Contaminación; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se cumple con la legislación de disposición adecuada de residuos, emisiones, polución y contaminación visual, que incluye residuos peligrosos; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%		28,57%	14,29%
Se dispone de iniciativas de prevención con foco en las 3Rs (reducir, reciclar y reutilizar) ; Instituto Ethos (2013).		42,86%	14,29%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	7,15%	42,86%	7,15%	28,57%	14,29%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 40. Prevención de la contaminación



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La variable ambiental demuestra un indicador de cumplimiento importante, a saber en la opción “frecuentemente” puntúa con el 42.86% que sin embargo, es bajo en la crítica global, y emite logros mínimos de los aspectos: cumplimiento con la legislación de disposición adecuada de residuos, emisiones, polución y contaminación visual, que incluye residuos peligrosos y disponibilidad de iniciativas de prevención con foco en las 3Rs (reducir, reciclar y reutilizar), los factores mencionados tienen el mismo valor que el promedio.

Como conclusión, los aspectos valorados requieren una revisión y ajuste para mejorar su eficacia de logro.

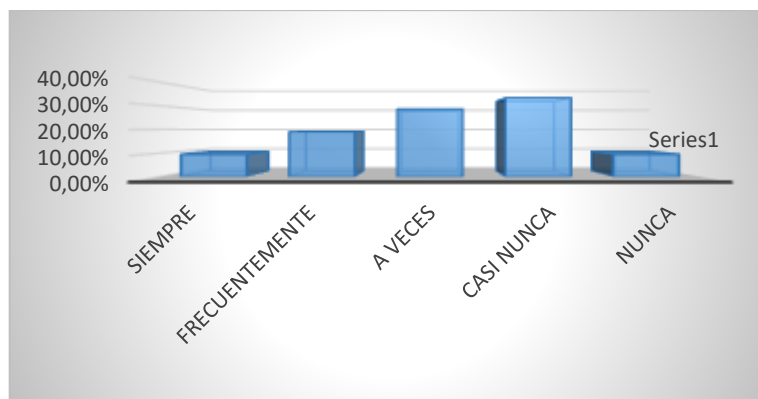
Tabla 42. Recursos Materiales

Uso Sustentable De Los Recursos Materiales; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa compra solamente insumos y productos legales como madera, arena, pétreos y demás; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	14,29%	28,57%	14,29%
Se realizan campañas entre los empleados para reducir el consumo de materiales, tales como reducción de impresiones gráficas o reutilización de recipientes descartables; Instituto Ethos (2013).		14,29%	28,57%	42,86%	14,29%
La empresa recicla o vende sus residuos para ser utilizados por terceras personas; Instituto Ethos (2013).		28,57%	42,86%	28,57%	
PROMEDIO	9,52%	19,05%	28,57%	33,33%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 41. Cumplimiento con el uso sustentable de los recursos materiales



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. El enfoque sobre el cumplimiento con el uso sustentable de los recursos materiales indica que casi nunca se cumple con este indicador, donde el mayor nivel de incumplimiento de orienta hacia los aspectos: No se realizan campañas entre los empleados para reducir el consumo de materiales, tales como reducción de impresiones gráficas o reutilización de recipientes descartables, este factor tiene un porcentaje igual a 42.86% y en la opción “a veces”, se tiene que el aspecto de reciclaje y venta de sus residuos para ser utilizados por terceras personas (42.86%).

Indicador favorable es que las compras de sus productos por parte de la empresa son legales como arena, pétreos y demás, mismo que entre las opciones a veces y siempre demuestra valores aceptables.

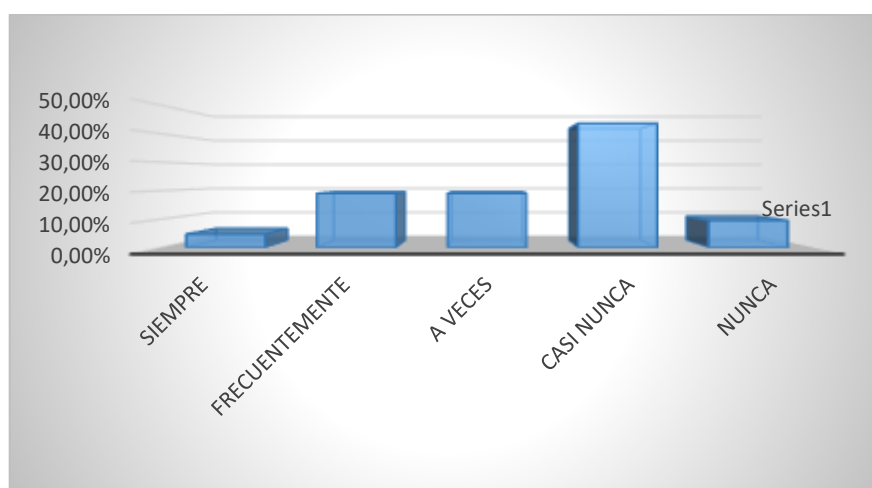
Tabla 43. Uso Sustentable del Agua

Uso Sustentable Del Agua; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se realizan actividades puntuales para reducir el consumo de agua en la empresa; Instituto Ethos (2013).	14,29%	14,29%	42,86%	28,57%	
Se realizan inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías con énfasis en la reducción del consumo de agua; Instituto Ethos (2013).		14,29%	14,29%	51,14%	14,29%
Se dispone de indicadores para el monitoreo continuo de generación de efluentes; Instituto Ethos (2013).		28,57%		51,14%	14,29%
PROMEDIO	4,76%	19,05%	19,05%	43,62%	9,53%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 42. Uso sustentable del agua



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La opción puntuada con más alto porcentaje es “casi nunca”, a la que le corresponde el 43.62% de la opinión, se refiere al uso sustentable del agua, los factores más negativos para esta situación es la falta de inversión en nuevas tecnologías que permite la reducción del consumo de agua y la disponibilidad de indicadores para el monitoreo continuo de generación de efluentes cada uno de estos aspectos se identifica con el 51.14% de la opinión.

El único aspecto que se evidencia como cumplido, aunque a pequeña escala es la realización de actividades puntuales para concientizar el consumo de agua en la empresa.

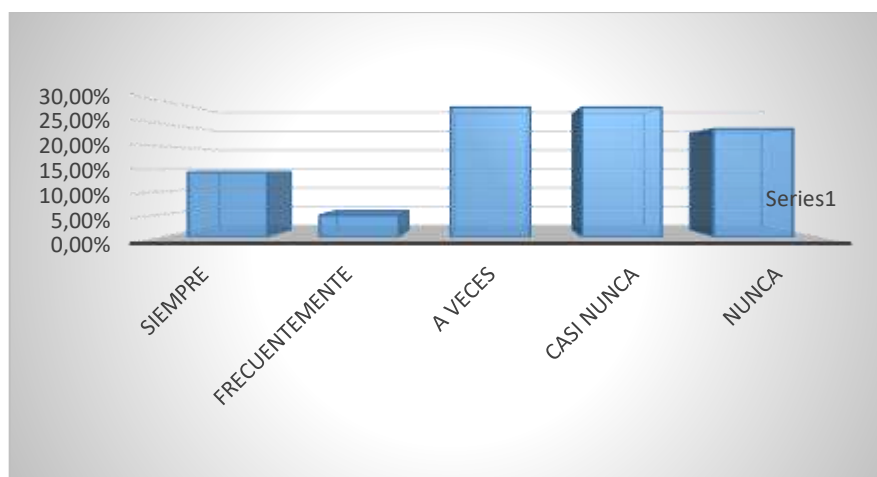
Tabla 44. Energía

Uso Sustentable De La Energía; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se han establecido iniciativas puntuales para la reducción del consumo de energía; Instituto Ethos (2013).	28,57%	14,29%	14,29%	28,57%	14,29%
Se cuenta con indicadores para el monitoreo continuo de su consumo de energía que busque su reducción; Instituto Ethos (2013).			42,86%	28,57%	28,57%
Se monitorea y analiza el consumo de energía que busque reducir los costos operacionales; Instituto Ethos (2013).	14,29%		28,57%	28,57%	28,57%
PROMEDIO	14,29%	4,76%	28,57%	28,57%	23,81%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 43. Uso sustentable de la energía



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La energía es un recurso no renovable, su uso sustentable no es un indicador importante para la administración de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. los promedios de opinión se orientan hacia opciones como “a veces” y “casi nunca” con el 28.57% cada una presenta igualdad en magnitud, pero insuficientes como para catalogar este indicador como cumplimiento.

Las acciones para reducir el consumo de energía, solamente, ha adquirido un puntaje que podría calificarse como cumplimiento, que acumula las opciones; a veces, frecuentemente y siempre.

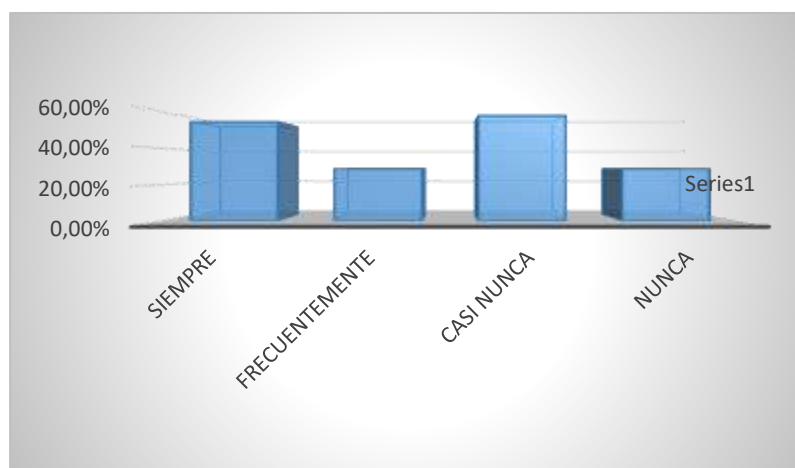
Tabla 45. Biodiversidad

Uso Sustentable De La Biodiversidad y Restauración De Habitats Naturales; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
Se buscan acciones que mitiguen los impactos negativos de la degradación del suelo; Instituto Ethos (2013).	14,29%			51,14%	28,57%
Hay participación constante en foros y encuentros promovidos por representantes del medio ambiente; Instituto Ethos (2013).				71,43%	28,57%
La empresa divulga sus impactos negativos en la biodiversidad y posee metas para mitigarlos; Instituto Ethos (2013).		14,29%		51,14%	28,57%
PROMEDIO	4,76%	4,76%		57,90%	28,57%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 44. Uso sustentable de la biodiversidad



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

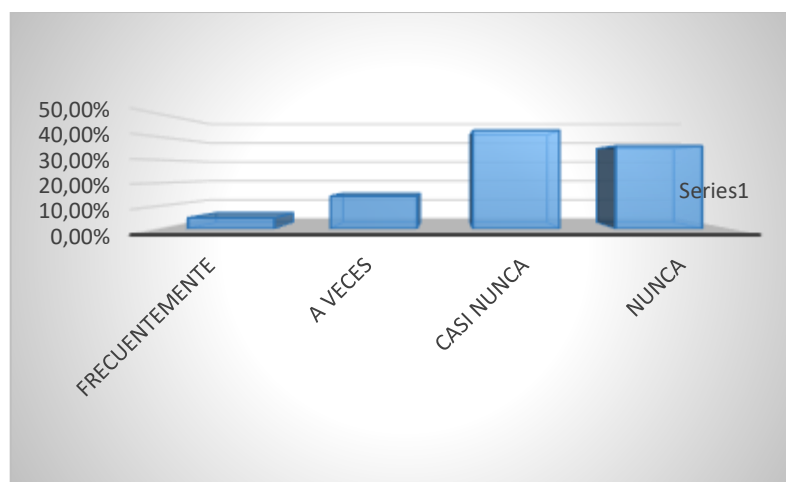
Análisis. Igual que en los demás indicadores de manejo ambiental, el uso de la biodiversidad es poco compatible con una empresa comercializadora como EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. ello podría explicar la acumulación de valor hacia la opción “casi nunca” con el 57.90% de la opinión.

Tabla 46. Concientización Ambiental

Educación y Concientización Ambiental; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa realiza acciones internas de educación ambiental; Instituto Ethos (2013).				71,43%	28,57%
Se organizan eventos de concientización y educación ambiental dirigidos a familiares, comunidad y otros interesados; Instituto Ethos (2013).		14,29%	14,29%	14,29%	51,14%
La empresa apoya financieramente o con estructura a escuelas locales u ONGs en la promoción de educación ambiental; Instituto Ethos (2013).			28,57%	42,86%	28,57%
PROMEDIO		4,76%	14,29%	42,86%	36,09%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 45. Cumplimiento con educación y concientización ambiental

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La dimensión de educación ambiental y concientización tampoco demuestra alguna recuperación significativa para la variable ambiental, el puntaje más elevado como promedio de los aspectos lo registra la opción casi nunca que tiene el 42.86% de la opinión, seguido del 36.09% de la opción casi nunca.

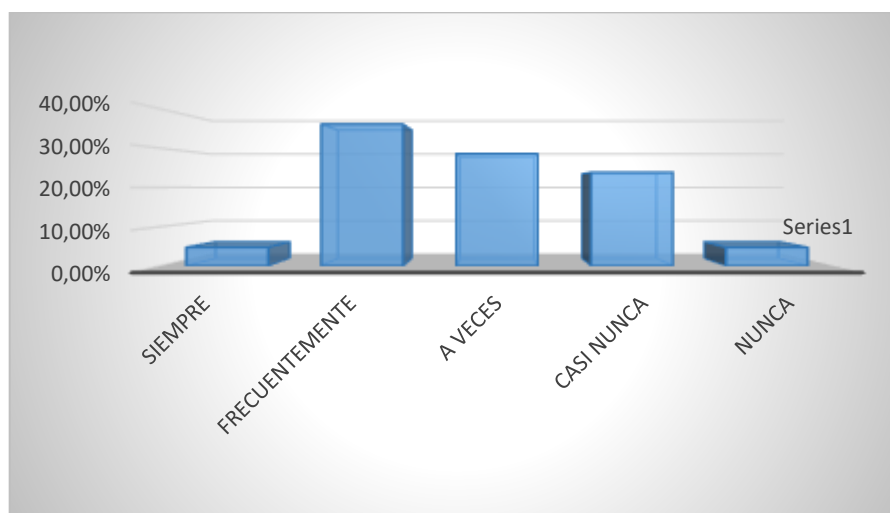
Esta afectación y descuido tiene sus niveles más altos para los aspectos de no realización de acciones internas de educación ambiental que no se realizan casi nunca (71.43%), y otros interesados que no se realizan nunca (según criterio del 51.14%).

Tabla 47. Transporte, Logística y Distribución

Impactos Del Transporte, Logística y Distribución; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa incentiva a los empleados de logística a crear un programa de salud y seguridad; Instituto Ethos (2013).	14,29%	51,14%	14,29%	14,29%	
Se implementan mejoras para la reducción del impacto ambiental juntamente con los asociados de logística; Instituto Ethos (2013).		28,57%	42,86%	28,57%	
La empresa cuenta con indicadores de desempeño ambiental, salud y seguridad para sus asociados en logística y transporte; Instituto Ethos (2013).		28,57%	28,57%	28,57%	14,29%
PROMEDIO	4,76%	36,09%	28,57%	23,81%	4,76%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 46. Impactos del Transporte, Logística y Distribución

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. Los aspectos de impacto en el transporte, demuestran una ligera recuperación en el ámbito ecológico hasta niveles cercanos al 80% , en este caso se incentiva a los empleados operativos a aplicar el programa de Seguridad Ocupacional, según las tres alternativas de respuesta positivas.

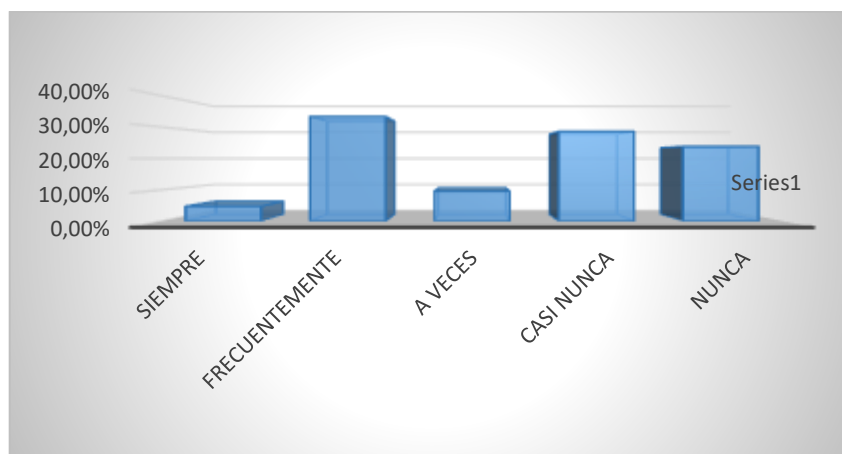
El promedio de la dimensión de impacto de transporte, logística y distribución alcanza un promedio de 36.09% en la opción frecuentemente, aunque los otros aspectos de implementación e indicadores y mejoras necesitan revisarse.

Tabla 48. Logística Reversa

Logística Reversa; Instituto Ethos (2013).	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
La empresa analizó la aplicabilidad de la legislación de residuos sólidos e identificó los requisitos referentes a la logística reversa, junto con un plan de atención; Instituto Ethos (2013).		28,57%	14,29%	28,57%	28,57%
Se tiene implementado un sistema de recolección de residuos peligrosos; Instituto Ethos (2013).		28,57%		42,86%	28,57%
Se ha contratado asociados para destinar residuos de productos como cartoneros, partes usadas y otros; Instituto Ethos (2013).	14,29%	42,86%	14,29%	14,29%	14,29%
PROMEDIO	4,76%	33,33%	9,53%	28,57%	23,81%

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Gráfico 47. Cumplimiento con Logística Reversa

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis. La opción frecuentemente tiene un valor de 33.33% a favor del indicador de logística reversa con un único aspecto de importancia que lo complementa, se trata de alianzas para el manejo residuos de productos como cartones, partes usadas y otros, este último tiene una puntuación equivalente al 42.86%.

Los demás aspectos son deficientes y hay que corregirlos, estos se refieren al análisis de la aplicación en manejo de residuos de la legislación de residuos sólidos.

Análisis de la viabilidad de los Modelos de Gestión de Sostenibilidad de Negocios

En la actualidad no es una opción para las empresas no estar atento por el entorno, , los requerimientos sociales son parte de la gestión exitosa de la empresa, la gestión de

EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. en cuanto a la integración social en su Modelo de Gestión de Sostenibilidad, requiere cumplir ciertos requisitos que ayuden a su perfecta viabilidad,

Viabilidad Política.

El directorio de la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. el mismo que ha sido objeto de la investigación de campo, entre toda la coloración de solventar la información pertinente para realizar el diagnóstico, han mostrado gran interés en que se estructure un Modelo de Gestión de Sostenibilidad Financiera para el negocio. Una de las razones para esta postura por parte de los administradores es el hecho de que la vinculación con la sociedad no es opcional, sino una obligatoriedad con corresponsabilidad.

El involucramiento de Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., en el nuevo sistema, afectará el volumen de responsabilidades de los colaboradores, será necesaria una redistribución de funciones en concordancia con los nuevos cargos, por ello, aunque desde la perspectiva de la gobernanza el proyecto sea perfectamente factible, son imprescindibles los ajustes para obtener resultados óptimos, hasta el desarrollo de este documento han persistido Modelos intermitentes, improvisados con las mejores intenciones, inclusive bastante efectivos en la gestión interna pero de poco impacto en el desarrollo social.

Para la consecución de la meta de implementar las estrategias relativas a la responsabilidad social, es importante que se establezca en los reglamentos y manuales lo expuesto.

Viabilidad Socio-cultural.

Es considerable el hecho, de que una mayor participación de las áreas y departamentos en el diseño de la estrategia empresarial representa beneficio para ambas partes, para la comunidad y para la empresa, por ello es imperante interactuar en consonancia con el desarrollo de la sociedad. La puesta en práctica del Modelo desarrollado, tendría que ser estudiado y aprobado por las autoridades institucionales, con un claro compromiso social, para lograrlo será necesario, entonces, identificar los aspectos de la intervención de la empresa en el entorno, su perdurabilidad estará asociada al desarrollo sostenible de la sociedad.

De acuerdo con lo mencionado, se requiere reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, entorno y sus desafíos, es posible optimizar el modelo de negocios; la identificación de iniciativas sociales es entonces recomendable, y toma más fuerza si el aspecto social se incorpora dentro del modelo de negocios, por lo que, la gestión ante la necesidad de una reingeniería, lo haría con estrategias complementarias para su vinculación social, por medio de:

- Exender productos que creen valor social.
- Readecuar su operación para proteger los recursos que son de todos.
- Toma de decisiones dentro de su cadena de valor para general inclusión social.
- Contribuir con acciones positivas para el entorno

Viabilidad Económico-financiera.

Cuando se apliquen las estrategias diseñadas como parte de la gestión natural y propia de la empresa, esta recibirá un retorno de los beneficios, por medio de la creación del entorno favorable para los negocios y su empeño por servir a la comunidad. La inversión en el diseño y desarrollo del presente Modelo, no consta en el presupuesto anual, así que su financiamiento será de responsabilidad total y compromiso de la misma institución.

Factibilidad Legal

De acuerdo con La Ley de emprendimiento e innovación del Ecuador -Suplemento, registro oficial No 151 (2020), respalda y a la vez condiciona el funcionamiento de las instituciones con fines de lucro en concordancia con los fines de la Filosofía de Sostenibilidad, es así que en el Artículo 44, párrafo 2 se especifica en relación al trabajo infantil: “Queda expresamente prohibido el desarrollo de emprendimientos que den lugar al trabajo infantil y cualquier forma de explotación contraria a la Constitución y a la legislación internacional”

En el apartado tercero de la misma Ley de emprendimiento e innovación del Ecuador (2020), se expone en referencia a la responsabilidad social y ambiental lo siguiente: “El representante legal de la sociedad de beneficio e interés colectivo deberá preparar, anualmente, un informe de impacto de la gestión de la respectiva sociedad, en el que se dará cuenta de las actividades adoptadas para la consecución de su obligación general de crear un impacto material positivo y verificable en la sociedad y el medio ambiente, dicho reporte

deberá ser emitido sobre la base de uno, varios o todos los rubros de las áreas de impacto previstas en el capítulo anterior, en caso que la sociedad de beneficio e interés colectivo hubiere decidido adoptarlas”...

Factores que afectan a la gestión global de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA.

VARIABLES DE LA SOSTENIBILIDAD QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO FRACASO DEL MODELO POR DIMENSIONES; Instituto Ethos (2013).

DIMENSIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA

La dimensión **estrategia para la sustentabilidad**, se complementa solamente **a veces (46.08%)**, el mayor indicador es la inclusión de aspectos socioambientales en las decisiones de operación, inversión o financiamiento, en esta dimensión la perspectiva financiera y los aspectos sociales, son considerados en un segundo plano.

La dimensión **cadena de valor** de la empresa GALA tiene una calificación bastante baja con el **42.86%** para la opción se cumple frecuentemente, su aspecto más destacado es la “diversificación del portafolio de productos con líneas que tienen atributos de sustentabilidad

La dimensión del **Modelo de negocios** en la opción frecuentemente, que es la más elevada, se alcanza una media de **47%**, y sobresale la “inclusión de productos con mayor valor de márgenes”, “la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa/sustentabilidad como factores condicionantes para el crecimiento económico-financiero de la empresa” y la “importancia del modelo financiero de la empresa para facilitar las decisiones de sustentabilidad a largo plazo”

La **Gobernabilidad corporativa** muestra un nivel de cumplimiento frecuente cercano al **49%**, que indica aspectos destacables como “disponibilidad de toda la documentación necesaria que evidencie los impactos financieros, sociales y ambientales, como fruto de la toma de decisiones y la rendición de cuentas” y la “evaluación periódica de sus procesos de gobierno, que se ajusten de acuerdo a los resultados y que se comunique los cambios a todo el organismo”

El **Código de Conducta**, tiene un nivel bastante bajo, del **30.64%** del promedio en la opción “frecuentemente” caracterizada por la validación y aprobación del mismo por parte del Gobierno institucional.

Los compromisos voluntarios y **participación en iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial**; Instituto Ethos (2013), se aplica A veces, en la que alcanza un valor de **40.86%**, caracterizado por el aspecto de la gestión de sustentabilidad inspirada en iniciativas voluntarias como Pacto Global de Naciones.

La “**Participación de las partes interesadas**” demuestra un promedio bajo de 46.43%, y se destaca el aspecto de “disponibilidad de un proceso de diálogo y compromiso con las partes interesadas que comprenda varios públicos de interés, que es monitoreado por indicadores clave del desempeño (KPIs)”

Dentro del indicador de **Relación con inversores y reportes financieros**, la opción “siempre” tiene el **48.38%** de la preferencia, donde los aspectos descollantes son la provisión de resultados de su ejercicio contable a los capitalistas, y el uso de los resultados contables como insumos para la planificación estratégica.

Los **reportes de sustentabilidad e integrados** alcanzan un cumplimiento, “frecuente”, con el **47.62%** como referentes de este nivel se presenta el aspecto de elaboración de informes de sustentabilidad, aunque no sean periódicos

Una de las dimensiones más deficientes de la evaluación es la **comunicación con responsabilidad social** a la que se asignó el **33.33%** de cumplimiento frecuente

La dimensión **Competencia Leal**, también, demuestra un nivel de no cumplimiento del **36.09%**, donde la evaluación de la política de competencia el “respeto de uso o demostración de los productos de la competencia para promoverse”, son sus indicadores rescatables.

Las **prácticas anticorrupción** tampoco han logrado un nivel de cumplimiento aceptable, se denota que el mayor alcance corresponde en la opción “siempre” apenas a un discreto **38.10%** donde tienen un nivel bajo, también, sus aspectos de “orientación a los empleados en el cumplimiento de la legislación vigente y el comportamiento ético”, la “disponibilidad

de procedimientos de verificación de denuncias y de sanciones en el caso de hechos de corrupción comprobados”

Nunca se ha contribuido para **apoyar a Campañas Políticas**, lo demuestra el **52.38%** de las opiniones fortalecida por la opinión negativa en la prensa por no contribuir financieramente con campañas políticas”

La EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. **nunca participa en el tratamiento de políticas públicas (38.10%)** de tal manera que ni siquiera se influencia en políticas para el beneficio social.

La dimensión **Gestión participativa**, se encuentra en un nivel de incumplimiento revelada en la opción “a veces” con el **38.10%**, en consideración de las disposiciones internas con participación de empleados y la participación activa de representantes de los empleados en la gestión de la compañía.

El **desarrollo de un Sistema de gestión integrado** no alcanza un nivel aceptable de cumplimiento pues la opción nunca despunta con el **39.36%** donde se verifica que la empresa no ha implementado un Sistema de Gestión de calidad ISO 9001 ni un Sistema de Gestión Medio Ambiental ISO 14001 y mucho menos Sistemas de seguridad y salud ocupacional 45001, el sistema integrado existente no tiene certificación internacional

No existe una verdadera **gestión en cuanto a la cadena de suministro (34.09%)**, agravado por no aplicar artículos ambientales y sociales en los contratos con los proveedores y no involucrar los proveedores en cuestiones de RSC, que promueva su capacitación.

La administración sobre la **operación y gestión de riesgos** tampoco alcanza niveles importantes de logro (**33.33%**); caracterizada principalmente por la no disponibilidad de manuales que permitan el mapeo de impactos económicos, ambientales y sociales.

La gestión en cuanto a la **responsabilidad social/sustentabilidad** es pequeña con un **30.23%** caracterizada por la influencia que ejerce GALA en la sociedad y todos los niveles jerárquicos de la empresa se involucran en acciones de RSC/sustentabilidad (51.14%).

DIMENSIÓN SOCIAL

En cuanto al **monitoreo del impacto del negocio en los derechos humanos**, existe una atención mínima (**31.33%**), donde resalta la no discriminación contra ningún ser humano de su entorno y la disponibilidad de procedimientos para tratar adecuadamente las quejas y denuncias por irrespeto.

La disminución del trabajo infantil en la cadena de suministro (**42.86%**), se caracteriza específicamente por haber motivado a la sociedad en la erradicación de este problema social, adicionalmente, existe cierto interés en que se erradique el trabajo forzoso en la cadena de suministro **51.14%** principalmente diferenciado por cuidar que se cumpla con el requerimiento legal en este aspecto.

La **promoción de diversidad** es preocupación de la gestión de suministro y en este caso adquiere un **38.10%** en la opción siempre, fortalecida por el cumplimiento con la legislación nacional antidiscriminación y cumplimiento del porcentaje determinado por la ley para contratar personal discapacitado.

La **relación de la empresa con los empleados** califica con bajo cumplimiento (**33.33% siempre**), aunque existen aspectos como disponibilidad de manuales de Talento Humano avalado por Organizaciones Certificadoras, el mismo que contiene políticas y procedimientos formales que regulen las relaciones laborales.

No existen **buenas relaciones con los sindicatos (33.33%)**, destacan como aspectos importantes la permisibilidad de afiliación y disponibilidad de acuerdo colectivos negociados con la empresa.

Se cumple satisfactoriamente con el **pago de remuneraciones y beneficios de ley a los empleados (61.91%)**, caracterizado principalmente por el “cumplimiento puntual del pago de salarios y beneficios de acuerdo con la ley” y el “cumplimiento con el ajuste de sueldos de acuerdo con la variación en el Salario Mínimo vigente en el país”

La empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. solo a veces está **comprometida con el desarrollo profesional de sus empleados (36.09%)**, específicamente en la promoción de pasantes a empleados y el entrenamiento respectivo para el cumplimiento de tareas.

Se cumple satisfactoriamente con la **gestión de despidos y jubilaciones 71.43%**

La Seguridad Ocupacional de los empleados no es de preocupación de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. su cumplimiento alcanza el nivel del **36.10%**, caracterizado por el desarrollo de programas para reducir riesgos laborales y la disponibilidad de sistemas de gestión SST como los OSHAS.

Existe un bajo nivel de cumplimiento de los escenarios **de trabajo, calidad de vida y ámbito laboral (42.86%)**

La dimensión de **relación con el consumidor** se cumple solo a veces (**42.86%**), depende principalmente de la disponibilidad de un proceso que permita minimizar el riesgo de sanciones por parte de la defensa del consumidor” y por la “notoriedad por la calidad de atención brindada a sus clientes”.

Respecto a la **gestión del impacto resultante del uso de los productos** de la compañía GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. se cumple solo a veces (**42.86%**), estimulado por “adopción de medidas para evitar que los productos se tornen inseguros después del uso de los consumidores, para evitar daños socio-ambientales”, “la garantía de retiro de productos o residuos que contengan químicos peligrosos, aunque estén permitidos en el país” y “la disponibilidad de sellos sociales y ambientales reconocidos que aseguren y el bajo impacto socio ambiental del producto”

Se cumple a medias con la **política de comunicación de consumo consciente del agua (50.30%)**, en dependencia con el cumplimiento de “la legislación local difunde datos relevantes al producto y a la empresa” y la provisión de “información confiable, consistente, verdadera, comparable y verificable sobre impactos ambientales y sociales relativos a la producción y entrega de productos y servicios” Adicionalmente en este factor, se divulgan abiertamente los precios, términos, impuestos y condiciones de servicios-productos y condiciones de entrega.

La **gestión de impactos en la comunidad es baja (38.86%)**, responde medianamente a los reclamos la comunidad motivada, por los impactos de la organización y se dispone de escasos recursos que minimicen el impacto de sus actividades.

La dimensión de **compromiso con el desarrollo de la comunidad y la gestión de las acciones sociales** es mínima (**a veces: 38.10%**), debido a que no cuenta con recursos fiscales; y no se ha desarrollado una memoria de sustentabilidad.

El cumplimiento con la dimensión de **apoyo a los proveedores** es bajo (**48.38%**), con factores de promoción de acciones conjuntas que busquen el desarrollo técnico de los proveedores.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

La **preocupación por el cambio climático** tiene un bajo desempeño pues no se cumple casi **nunca (38.10%)**, no se dispone de un registro de los combustibles fósiles que utiliza dentro de su proceso de negocios, ni tampoco se divulgan públicamente los resultados obtenidos sobre emisiones contaminantes y cambio climático

El indicador de **adaptación a los cambios climáticos**, podría ser irrelevante para la empresa dada su misión institucional (**casi nunca: 28.57%**), por lo que se deduce que no se ha cumplido con el mismo.

El manejo del **Sistema de Gestión Ambiental** muestra serias falencias en cuanto a su cumplimiento, pues la opción “frecuentemente” muestra mayor promedio (**28.57%**) es el aspecto de involucramiento de la empresa en el aspecto Ambiental, como definición de medidas y disminución de impactos negativos.

Respecto a la **prevención de la contaminación ambiental**, si existe frecuente preocupación de la empresa (**42.86%**), se cumple con la legislación de disposición adecuada de residuos, emisiones, polución y contaminación visual, que incluye residuos peligrosos y adicionalmente se dispone de iniciativas de prevención con foco en las 3Rs (reducir, reciclar y reutilizar),

El **uso sustentable de recursos materiales** se cumple muy poco, pues adquiere un **33.33%** en la opción “casi nunca”, no se realizan campañas entre los empleados para reducir el consumo de materiales, tales como reducción de impresiones gráficas o reutilización de recipientes descartables ni tampoco en el reciclaje y venta de sus residuos para ser utilizados por terceras personas.

Casi nunca se hace un **uso sustentable del agua (43.62%)**, especialmente, por la poca inversión en tecnológica que permita la reducción del consumo de agua, así como también, la ausencia de indicadores para el monitoreo de generación de efluentes.

Sobre el **uso sustentable de la energía**, la empresa no lo considera un indicador importante, su gestión está por debajo del nivel básico de cumplimiento (**a veces: 28.57%**), solo se han considerado a medias, las iniciativas puntuales para la disminución del consumo de energía.

La aplicación **de la biodiversidad** es poco compatible con una empresa comercializadora como EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. ello podría explicar la acumulación de valor hacia la opción **“casi nunca”** con el **57.90%**.

La dimensión de **educación ambiental y concientización** tampoco demuestra alguna recuperación significativa para la variable ambiental, el puntaje más elevado como promedio de los aspectos lo registra la opción **casi nunca** que tiene el **42.86%**, caracterizada por no realizar acciones internas de educación ambiental.

El **impacto del transporte, la logística y distribución**, si ha sido de cuidado en la empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. en la suma de los porcentajes de aplicación, principalmente del aspecto de incentivo a empleados de logística por crear un programa de salud y seguridad.

Cumplir con la logística reversa no ha sido una prioridad para EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. (33.33%), solamente se ha atendido a un aspecto como el contrato de asociados para manejo de residuos, partes usadas y otros

Indicadores con mayores dificultades:

La perspectiva financiera y los aspectos sociales, son considerados en un segundo plano. Los aspectos socio-ambientales de los productos, no tienen una elevada prioridad, lo mismo que el aspecto de la rentabilidad de los productos, que no constituyen un aporte a la eficiencia financiera de GALA CÍA. LTDA.

Aspectos que han sido desvalorizados como la escasa participación en la disposición final de los productos post-consumo, demuestran que no existe un seguimiento del destino final

de los desechos, y el desinterés directivo por redefinir el modelo de negocios a partir de las tendencias de sustentabilidad; este último aspecto, es de la más extrema preocupación

Los resultados negativos en el indicador de Gobierno Corporativo, no hacen hincapié en la variable ambiental, tanto en el nombramiento de miembros del consejo administrativo como, también, en la disponibilidad de un proceso formal de autoevaluación, se descuidan los criterios socioambientales.

Existe poco interés en el cumplimiento de adhesión a algún compromiso voluntario de carácter ético, social o ambiental, e influencia de los compromisos voluntarios de la empresa en su gestión.

Casi nunca o nunca, se cumplen detalles en relación con el servicio al cliente, en cuanto al mantenimiento de registros sobre las demandas y quejas.

No se dispone de procesos formales de recolección de datos cuantitativos de sustentabilidad y tampoco se participa en foros de discusión sobre reportes integrados, medidas para inicio de un proceso de reestructuración interna y generar el reporte de sustentabilidad con el financiero.

Existe un indicador grave de incumplimiento, en especial para el aspecto de integración de principios de RSC-sustentabilidad en el ámbito de las comunicaciones.

La realización de controles para evitar que se produzcan hechos de corrupción manifiesta promedios bastante bajos.

No se han implementado sistemas de calidad ISO (9001 y 14001), que comprometen a la institución con la comunidad, el medio ambiente y se informa escasamente a la comunidad acerca de datos relevantes sobre impactos y resultados de la empresa.

La selección de proveedores se limita al registro de los mismos, y “a veces”, se aplica calificación y evaluación de estos proveedores.

Se identifica solo esporádicamente a los involucrados, lo mismo que a los aspectos económicos-socio ambientales y la evaluación del impacto que tendrían sus actividades en la sociedad.

No se dispone de prácticas puntuales de RSC/sustentabilidad y el monitoreo de sus resultados, tampoco se incluye la filosofía empresarial en referencia a la Responsabilidad Social Corporativa.

La empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. casi nunca es consciente del impacto que causa su gestión en la salud y otros derechos humanos.

La empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. no se involucra con el tratamiento del trabajo infantil de la cadena de suministro.

Falta de igualdad de género en los cargos ocupados en la institución. En la compañía GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. No existe medios de reclamos y sugerencias.

La evaluación sistemática del desempeño de los empleados al menos una vez al año, se realiza medianamente, no se da atención a la capacitación externa como parte del desarrollo profesional, los sistemas de seguridad ocupacional no se encuentran certificados internacionalmente.

La compensación de horas extras de trabajo de todos los empleados y administrativos, está marcada como factor incumplido, lo que podría incidir en la falta de motivación del personal.

Se carece de un canal de fácil acceso para conocer las demandas y reclamos de los clientes sobre productos y servicios para atenderlas rápidamente.

Solo “a veces” (51.14%) se contribuye con dotación y mejoras en la infraestructura para el servicio comunitario.

No se prioriza la compra a proveedores locales que posean certificación socioambiental, (42.86%). El sistema de gestión ambiental no tiene un buen nivel de cumplimiento.

Se requiere revisión en cuanto al implemento de acciones para la disminuir el impacto ambiental, en coordinación con la parte operativa e implementación de indicadores

La empresa GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. Tendrá que analizar la legislación de residuos sólidos, logística reversa, y plan de atención para la implementación de un sistema de manejo de residuos peligrosos.

Conclusiones del análisis

La apreciación que ha sido asignada por parte de los directivos de EMPRESA GALA IMPORTACIONES CÍA. LTDA. hacia las dimensiones de la sustentabilidad e la empresa, son en casi todos los casos, bastante bajas, lo que indica deficiencia en cuanto al manejo, solo en determinados casos llegan a reunir la mitad del porcentaje requerido y en muy pocas dimensiones superan el 50% de logro.

2.3. Diseño y desarrollo del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda.

Diseño y desarrollo del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios

La valoración de los factores obtenidos en las diversas dimensiones de la Sostenibilidad, se analizan a la luz del Modelo GRI (Global, Reporting Initiative), donde se encuentra una gran distancia entre la gestión de estrategias que promueve la empresa Gala Importaciones y los parámetros que sugiere el Modelo GRI; es por estas razones que se ha optado por el Modelo de Cuadro de Mando Integral sostenible para el desarrollo de negocios en la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., a las mencionadas hay que añadir, también, lo siguientes:

- El modelo CMI Sostenible compagina las virtudes del Balance Score Card tradicional con la precisión en el desarrollo de estrategias viables para la gestión integral en base a indicadores para las perspectivas administrativas.
- Resulta relativamente sencilla adaptación de los indicadores de sostenibilidad como parte del desarrollo de las estrategias de negocio y de las rutas estratégicas del CMI

Introducción

Es necesaria una orientación estratégica, se ha trazado la siguiente ruta para la consecución del mapa organizativo de la estrategia a elaborarse.

Figura 5. Mapa Organizativo



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

La visión de futuro y la misión institucional por lo general vienen formuladas junto con los objetivos estratégicos al momento en que la alta directiva trabaja en el diseño de la filosofía institucional, sin embargo, la teoría administrativa aconseja que se reformule con ciertos intervalos que atienda a la evolución del mercado y del negocio. Es así que en esta época donde la tecnología y los nuevos retos que impone, los negocios internacionales y las nuevas tendencias de la gestión empresarial exigen que las entidades económicas se alineen en el sendero de la gestión de responsabilidad social y la sostenibilidad.

Estos nuevos retos requieren que las empresas realicen cambios significativos en su manera de administrar para no quedarse rezagadas en el concierto de los negocios y busquen ineludiblemente emparejar la estrategia de competencia. Por ello se realizó un diagnóstico institucional para reconocer, a la luz de los indicadores de sostenibilidad, qué tanto la

empresa Gala Importaciones, directivos y personal necesitan alinearse con esta tendencia y cuanto esfuerzo invertirían para trazar el rumbo de la sostenibilidad empresarial.

Filosofía institucional

Visión de futuro de GALA IMPORTACIONES

“Ser el Benchmark de los sectores productivos del Ecuador”

Análisis. Se muestra una construcción bastante ambiciosa, en consideración de que los sectores productivos del Ecuador son tan diversos, así como sus necesidades, los sectores productivos, son entre otras: electrificación, minería, telecomunicaciones, logística, transporte, papel, astilleros, hidrocarburos, agricultura, silvicultura, pesca, banca, seguros, construcción, turismo y educación.

La participación, sin embargo, dentro de la actividad productiva, de la empresa GALA, ha sido bastante discreta como lo ha demostrado el análisis de sostenibilidad realizado en el interior de la empresa.

Misión Institucional

Importar y comercializar las mejores herramientas, al mejor precio, satisfaciendo a nuestros clientes, con un equipo de genios.

Análisis. La importante participación de “genios” en la base de la jerarquía de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, correspondiente al aprendizaje y desarrollo, demuestra la presteza y de alguna manera refleja la solvencia de la empresa de contar con el mejor Know How, seguido de una atractiva cadena de suministro (supply chain) que representa una gran concentración de productos para todas las necesidades originadas en todos los sectores de producción dentro del país. La perspectiva de clientes, también, se muestra superficialmente como solvente en cuanto a la comercialización de las mejores herramientas, sino en la calidad en el precio o en su combinación (Marketing mix), en

La presencia de la mayoría en todo el territorio nacional, enriquecida con la gestión actual, no deja dudas acerca de la buena rentabilidad del negocio y un manejo adecuado de la deuda,

se predice, que el costo de la iniciativa, también, es razonable y el nivel de riesgo está bien predicho.

De acuerdo con Bowman (2011), solo un detalle limita todo lo analizado a breves rasgo en los párrafos anteriores, y se trata de la sostenibilidad financiera, la misma que requiere “recursos para aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, que mantenga las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad , para lograr diversificar las fuentes de ingreso y los mecanismos financieros que canalicen los fondos obtenidos de diferentes actores privados y públicos, estos mecanismos tendrían como principal característica a la innovación y este bien sería el camino que se requiera en el futuro próximo”.

Análisis interno y externo

La matriz FODA se ha empleado con el objetivo de visualizar de manera más rápida y fácil los factores clave del éxito para definir los objetivos estratégicos. Para ello es necesario acudir a una ruta que inicie en la visión propia de la empresa y que desemboque en el Cuadro de mando integral como matriz de valoración de las operaciones en el tiempo.

El análisis institucional y del entorno facilita el descubrimiento de los factores que afectan a la empresa, su impacto y vinculación, si se genera ideas se descubrirían estrategias para su tratamiento:

Tabla 49. Matriz FODA



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección y gestión en manos propias. 2. Gran variedad de productos de ferretería para toda actividad económica. 3. Reconocimiento de la marca a nivel nacional. 4. Buena calidad y durabilidad de los productos. 5. Los productos de la marca INGCO tienen atributos de sustentabilidad 6. Se paga puntualmente las remuneraciones a los empleados 7. Marca posicionada a nivel mundial por diseño, precio y beneficios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un modelo de gestión de negocios para la toma de decisiones. 2. Desconocimiento en modelos de gestión de sostenibilidad. 3. Falta una cultura organizacional en base a los pilares de sostenibilidad, económico, social y ambiental. 4. Poca participación en iniciativas de responsabilidad social que incluya la comunicación. 5. Solo cierto grupo de empleados tienen el alcance de toma de decisiones, no se involucra al personal en las mismas. 6. Las condiciones laborales no están alineadas a una política de sustentabilidad 7. Bajo nivel de gestión del impacto social de los productos 8. Poco compromiso con el desarrollo de la comunidad y acciones sociales 9. Falencias en el sistema de manejo ambiental 10. Limitado uso sustentable de agua, recursos naturales y energía.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de la construcción en franco crecimiento 2. Amplio parque automotor y de actividad mecánica 3. El confinamiento obliga a un mayor volumen de actividades manuales y por ende la necesidad de herramientas 4. Ampliación de los centros urbanos 	<p>F2O1 F7O2</p> <p>F4O3 F5O4</p>	<p>D4O3 D4O4</p> <p>D8O4 D9O4</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Varias empresas del sector ya han desarrollado modelos de negocio sostenibles. 2. La cadena de suministro no recibe capacitación de parte de la empresa. 	<p>F1A1 – F4A1 - F5A1 - F6A1</p> <p>F1A2</p>	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

La matriz de análisis FODA suministra por entrecruzamiento las primeras ideas estratégicas que surgen de confrontar fortalezas con las oportunidades, en este caso se tienen las siguientes iniciativas:

- La gran variedad de productos de ferretería para toda actividad económica sería, bien aprovechadas para colocarlas en un mercado de la construcción en franco crecimiento.
- El confinamiento obliga a un mayor volumen de actividades manuales y por ende la necesidad de herramientas, gracias al reconocimiento de la marca INGCO a nivel nacional este evento se convierte en una ventaja competitiva, la pregnancia de la marca ayuda al cliente a seleccionarla como primera alternativa.
- Los productos de la marca INGCO tienen atributos de sustentabilidad, lo que se consideraría como una garantía de venta en la natural ampliación de los centros urbanos en especial en la ciudad de Ambato.
- El hecho de que la marca esté posicionada a nivel mundial por su diseño, precio y beneficios de todo tipo le sirve como oportunidad de crecimiento dentro de un amplio parque automotor y de actividad mecánica propio de la ciudad de Ambato y reconocido a nivel nacional.

De confrontar las fortalezas con las amenazas de la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., se desprende que, por contar con la dirección y gestión en manos propias, podrían emprender en el desarrollo del modelo de negocio sostenible como varias empresas del sector ya lo han hecho.

- Como aporte al desarrollo del modelo de sostenibilidad añadirían, también, los beneficios de la buena calidad y durabilidad de los productos, sus atributos de sustentabilidad y el cumplimiento puntual de la remuneración a los empleados (responsabilidad social).
- El que la cadena de suministro no recibe capacitación de parte de la empresa podría corregirse, pues la toma de decisiones al respecto está en manos propias
- El confinamiento obliga a un mayor volumen de actividades manuales y por ende la necesidad de herramientas, se mitigaría si se incluye la participación en iniciativas de responsabilidad social mediante cualquier medio de comunicación.

- El crecimiento de los centros urbanos es una oportunidad de mucho valor para que se resuelva el inconveniente de la escasa participación en temas sociales que incluya la comunicación y para mejorar los compromisos con la comunidad.

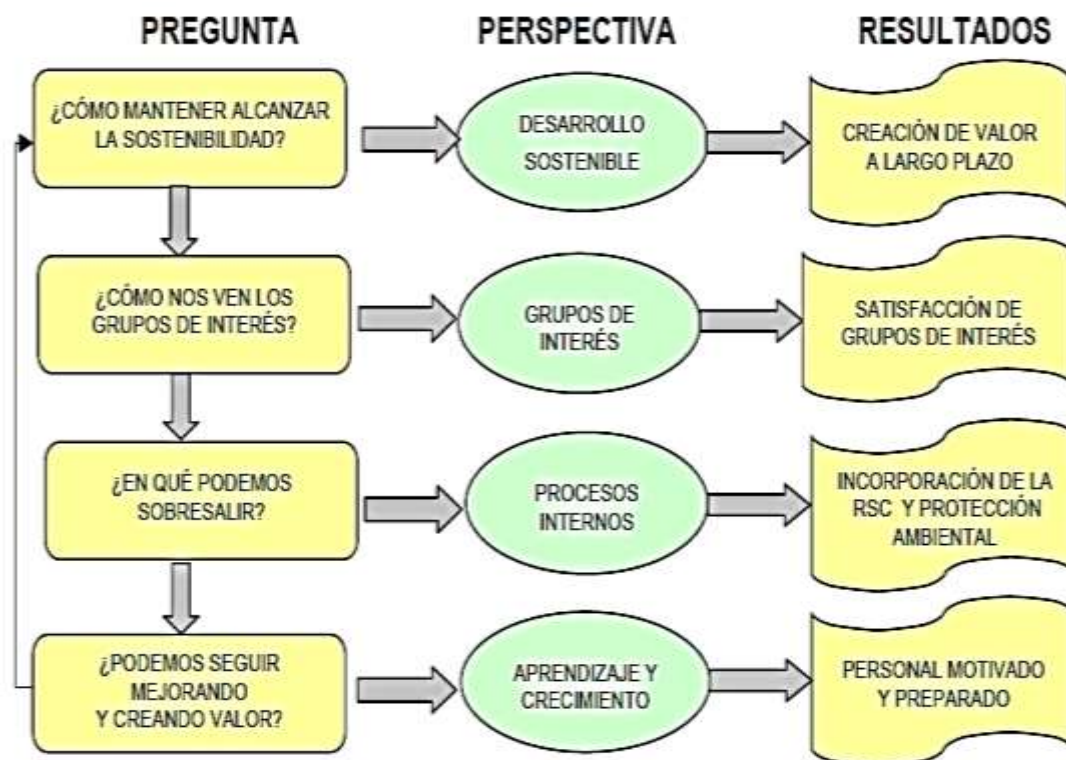
Análisis estratégico

La matriz FODA no suministra suficientes objetivos para un plan de sustentabilidad, de manera que para efectivizar el trabajo se echará mano de la metodología de Cuadro de Mando Integral, la misma que ha de citar todos los factores inherentes a las perspectivas de manejo de la gestión a través de los conocidos KPI's, (indicadores claves del éxito), dentro de sus perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de mando integral, a la vez, requiere, por consideración con la obligatoriedad del manejo sostenible, incorporar esta variable dentro de su diseño, por lo que sufre un impacto positivo y cumple una doble finalidad, la de gestionar a través de indicadores estratégicos y adicionalmente la de incluir la variable sustentabilidad como parte de la gestión de la empresa, de acuerdo con Lameda, I. y Zuera, J. (2005) la variación raya en el esquema que guiará el presente trabajo.

La fusión que se presenta más adelante analiza las proposiciones de Kaplan y Norton, los creadores de esta metodología del Cuadro de mando Integral, a la luz de las perspectivas de la Sustentabilidad, a saber, económica, social y ambiental. Este trabajo busca un aprovechamiento sustancial en su actuación global, sin descuidar los resultados económico-financieros.

Figura 6. Redefinición de los planteamientos básicos del Cuadro de mando integral Sostenible



Fuente: Epstein, M, y Wisner, P. (2001)

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

La perspectiva presentada busca la consecución del Desarrollo sostenible cuyo fin último es la creación de un valor global a largo plazo en la cuenta triple de los resultados, al respecto conviene preguntarse en lugar de ¿Cómo alcanzar el éxito financiero? Por ¿Cómo alcanzar y mantener la sostenibilidad?

En lugar de preguntarse ¿Cómo ven los clientes a Gala? cabe preguntar ¿Cómo ven nuestros grupos de interés a Gala? Justamente donde se identifique la manera de satisfacer los requerimientos de los grupos de interés para ampliar el campo de acción desde la perspectiva de los clientes hacia los grupos de interés.

De acuerdo con Lameda y Zuera. (2005), la siguiente pregunta no sufre cambio en su estructura, pero si en su alcance incluirían los principios de la Responsabilidad Social Corporativa y de protección ambiental, se trata de: ¿En qué podemos sobresalir? La perspectiva de Aprendizaje

y crecimiento busca mejorar y crear valor con el objeto de desarrollar las competencias necesarias y mantener al personal motivado y bien capacitado.

Desarrollo del Procedimiento del Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios en la Compañía Gala Importaciones cía. Ltda.

En concordancia Olve et Al. (2000), expone en sus trabajos sobre el Cuadro de Mando Integral, cierta secuencia de implementación que bien aplicarían en este ejercicio, los autores consideran 11 etapas para diseño y desarrollo.

Paso 1. Definición y descripción del sector y papel de la empresa. Aquí se ha de reconocer que Gala Importaciones participa del comercio internacional e incide con su gestión en todos los sectores productivos y socioeconómicos del país, en tal nivel que la misión refiere que Gala Importaciones sería el referente de negocios en el Ecuador.

Paso 2. Establecimiento de la Visión empresarial. El diseño y formulación de la filosofía institucional incluye este tema, por lo que se cita que: “Ser el benchmark de los sectores productivos del Ecuador”

Paso 3. Definición de las perspectivas. Al respecto el trabajo en esta parte ha sido bastante minucioso, se busca compaginar la cultura de la sostenibilidad empresarial con el Balanced Scorecard, una empresa por cierto bastante ambiciosa y novedosa. La sintaxis y el ejercicio agramatical obliga a distinguir con otros nombres las tradicionales perspectivas y cambiarlas por otras más abarcadoras, pero no excluyentes de la siguiente manera

FORMA TRADICIONAL

CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD

Perspectiva financiera (Generar valor para los accionistas)

Desarrollo sostenible

Perspectiva de clientes (Generar valor para los clientes)

Grupos de interés

Perspectivas de procesos internos (Gestión de la cadena de valor)

Procesos internos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Infraestructura organizativa)

Aprendizaje y

crecimiento

Paso 4. Desglose de la visión y formulación de metas estratégica generales. en la formulación de la visión se habrán considerado los objetivos estratégicos más aglutinantes, a partir de estos últimos conviene establecer metas de logro, las que en el caso presente se han registrado en valores porcentuales para cada objetivo y podrían verificarse mediante encuestas al personal involucrado, clientes, comunidad y directivos, y a la documentación en ala que se plasme el cumplimiento de los objetivos mencionados.

Paso 5. Identificación de los factores críticos. Esta tarea consiste en seleccionar de entre todas las rutas posibles para el logro de la visión de futuro, aquella que incluya los factores clave más decisorios, y que a la vez se identifiquen con el logro de la visión.

Paso 6. Desarrollo de indicadores e identificación de la relación causa-efecto, donde se visualiza todas las posibles asociaciones entre objetivos estratégicos de las perspectivas y dentro de la relación de consistencia.

Paso 7. Establecimiento del CMI al más alto nivel. El desarrollo de los objetivos estratégicos, reconocimiento de las metas de logro, identificación de los indicadores y sus fórmulas de cálculo, identificación de relaciones de consistencia, irremediamente conlleva a establecer las medidas y los parámetros numéricos o cualitativos que permitan verificar la evolución, de los indicadores (KPI's) pero, que la gestión global se base en su consecución.

Paso 8. Desglose del CMI e indicadores por unidad organizativa. En esta parte, se han agrupado os objetivos estratégicos por perspectivas que atiende a ciertas condiciones, como principal la del cliente, en la que se distingue que el factor de éxito con mayor consecución dentro de Gala Importaciones ha sido el énfasis asignado al producto, más que a cualquier otro insumo estratégico.

Paso 9. Formulación de metas. Como ya se ha mencionado, la identificación de las metas se basó en el alcance de la participación de los involucrados, tanto clientes externos como clientes internos de Gala Importaciones.

Paso 10. Desarrollo de un plan de acción. Que implica la puesta en marcha de todo el plan trazado que inicie en la dirección general y atienda a cada área de la empresa Gala Importaciones, implementación que se llevará a cabo secuencialmente desde la socialización del Instrumento hasta su registro y actualización mensual.

Paso 11. Implementación del CMI y valoración periódica.

2.4.2. Desarrollo del Procedimiento de Sostenibilidad de Negocios para la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

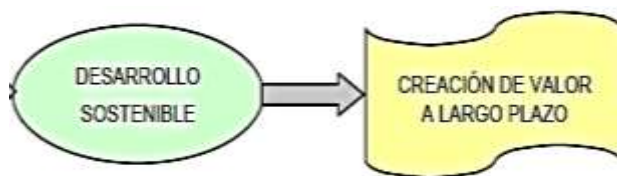
El Plan de Sostenibilidad de negocios para Gala Importaciones ha seleccionado de entre los posibles modelos de gestión primero conocer la apreciación de los trabajadores de la empresa, tabular sus respuestas y analizarlas a la luz de la estadística, esta dinámica ha favorecido al desarrollo del modelo de sostenibilidad que se genera de dos insumos muy importantes para el diseño de formatos como el de indicadores, metas, mapa estratégico y ruta estratégica. Estos insumos se contrastan para disponer de la materia prima para desarrollar y prever los posibles escenarios futuros.

Formulación de objetivos estratégicos

Revertido cada uno de los indicadores negativos detectados en el análisis institucional, se ha clasificado a los componentes de la nueva orientación de cuatro perspectivas estratégicas:

¿Cómo alcanzar y mantener la sostenibilidad?

Figura 7. Perspectivas Estratégicas



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Tabla 50. Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lectura actual	Meta
Gestionar el establecimiento del directorio de la empresa GALA	10.00%	
Redefinir el Modelo de gestión de Negocios y sustentabilidad en las decisiones	46.08%	
Priorizar la compensación de horas extra de trabajo	42.86%	
Mejorar las condiciones laborales para aportar a la cadena de valor de la institución	42.86%	
Implementar productos con mayor rentabilidad	28.57%	
Proveer oportunamente informes contables a los accionistas	48.38%	
Integración del reporte de sustentabilidad al aporte financiero	47.62%	
Pago puntual de sueldos y remuneraciones	61.91%	
Colocar la perspectiva financiera en primer plano	42.86%	
Compromiso con el desarrollo comunitario y actividades sociales	40.86%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

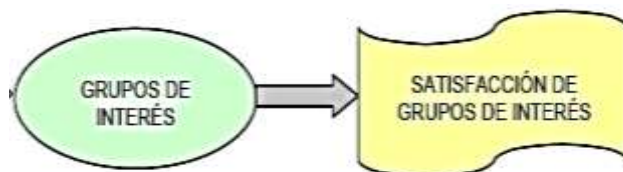
En referencia al alcance y mantenimiento de la sostenibilidad, se distinguen dos situaciones que afectan el logro de esta perspectiva, se trata de la ausencia de un directorio establecido de manera legal y funcional e implementar productos con mayor rentabilidad, pues es característica de las herramientas comercializadas por Gala Importaciones, sus precios accesibles para clientes del nivel medio.

Cercanos al 50% pero sin alcanzarlo por completo se encuentran en la perspectiva de creación de valor denominada financiera, en la que es necesario prestarle atención a las metas de redefinir el Modelo de gestión de Negocios y sustentabilidad en las decisiones, priorizar la compensación de horas extra de trabajo, corregir las condiciones laborales para aportar a la cadena de valor de la institución, proveer oportunamente informes contables a los capitalistas, la integración del reporte de sustentabilidad al aporte financiero, proveer oportunamente informes contables a los capitalistas, integración del reporte de sustentabilidad al aporte financiero, colocar la perspectiva financiera en primer plano y, finalmente, el compromiso con el desarrollo comunitario y actividades sociales.

El factor con mayor calificación en esta categoría (perspectiva) es pago puntual de sueldos y remuneraciones a los colaboradores, el que tiene dos tercios del puntaje y por ende es una fortaleza de la empresa.

¿Cómo ven los grupos de interés a Gala?

Figura 8. Grupos de Interés



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Tabla 51. Objetivos Estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lectura actual	Meta
Priorizar el registro de reclamos de clientes	38.86%	
Comercializar productos de buena calidad y durabilidad	71.43%	
Proveer una gran cantidad productos con atributos de sustentabilidad y responsabilidad ambiental	71.43%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

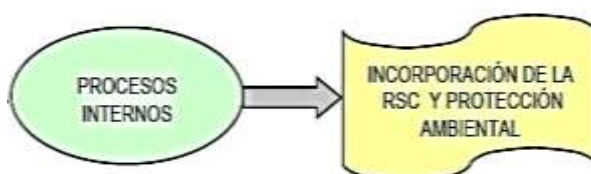
Se identifica que en la perspectiva de grupos de interés existen solamente 3 objetivos específicos relativos a los productos y reclamos de los clientes.

En la gestión de productos, la empresa Gala Importaciones Cía. Ltda., demuestra una magnífica participación, y aún los objetivos relativos al producto tienen una valoración, especialmente alta.

La atención al cliente tiene un porcentaje bajo y esta situación es digna de considerarse para aplicarle correcciones.

¿En qué podemos sobresalir?

Figura 9. Procesos Internos



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Tabla 52. Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lectura actual	Meta
Priorizar el seguimiento del destino final de los productos	38.10%	
Priorizar la dotación de infraestructura social	14.29%	
Implementar un sistema de manejo de residuos	42.86%	
Implementar normas de cuidado ambiental ISO 9001 y 14001	39.36%	
Responder eficientemente los reclamos de la comunidad	38.86%	
Medición permanente del desempeño personal	42.86%	
Cumplimiento de las condiciones de trabajo	36.10%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

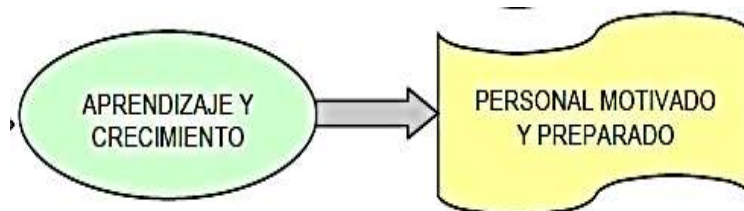
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

La insatisfacción alcanza en su nivel más bajo a un objetivo específico, se trata de la dotación de infraestructura social, es calificada por los mismos empleados, que no ha sido una prioridad para Gala Importaciones. Algo superiores, pero sin superar el 50% de la conformidad de los encuestados tenemos al resto de los objetivos de la perspectiva, donde destacan los más altos, con el 42.86%, el desarrollo de un plan de un sistema de manejo de residuos y el control permanente del desempeño laboral.

¿Cómo se podría mejorar y crear valor?

Figura 10. Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Tabla 53. Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lectura actual	Meta
Priorizar los controles para minimizar la corrupción	38.10%	
Integrar la sustentabilidad en la comunicación institucional	33.33%	
Consumir responsablemente los recursos naturales y la energía	43.62%	
Priorizar la capacitación del personal administrativo en el exterior	36.09%	
Priorizar la equidad de género	31.33%	
Erradicación del trabajo infantil	42.86%	
Elevar el interés en los compromisos socio-ambientales	42.86%	
Desarrollo de una cultura de sostenibilidad	51.14%	
Aplicar responsablemente el código de conducta	30.64%	

Fuente: Empresa Gala Importaciones Cía. Ltda.

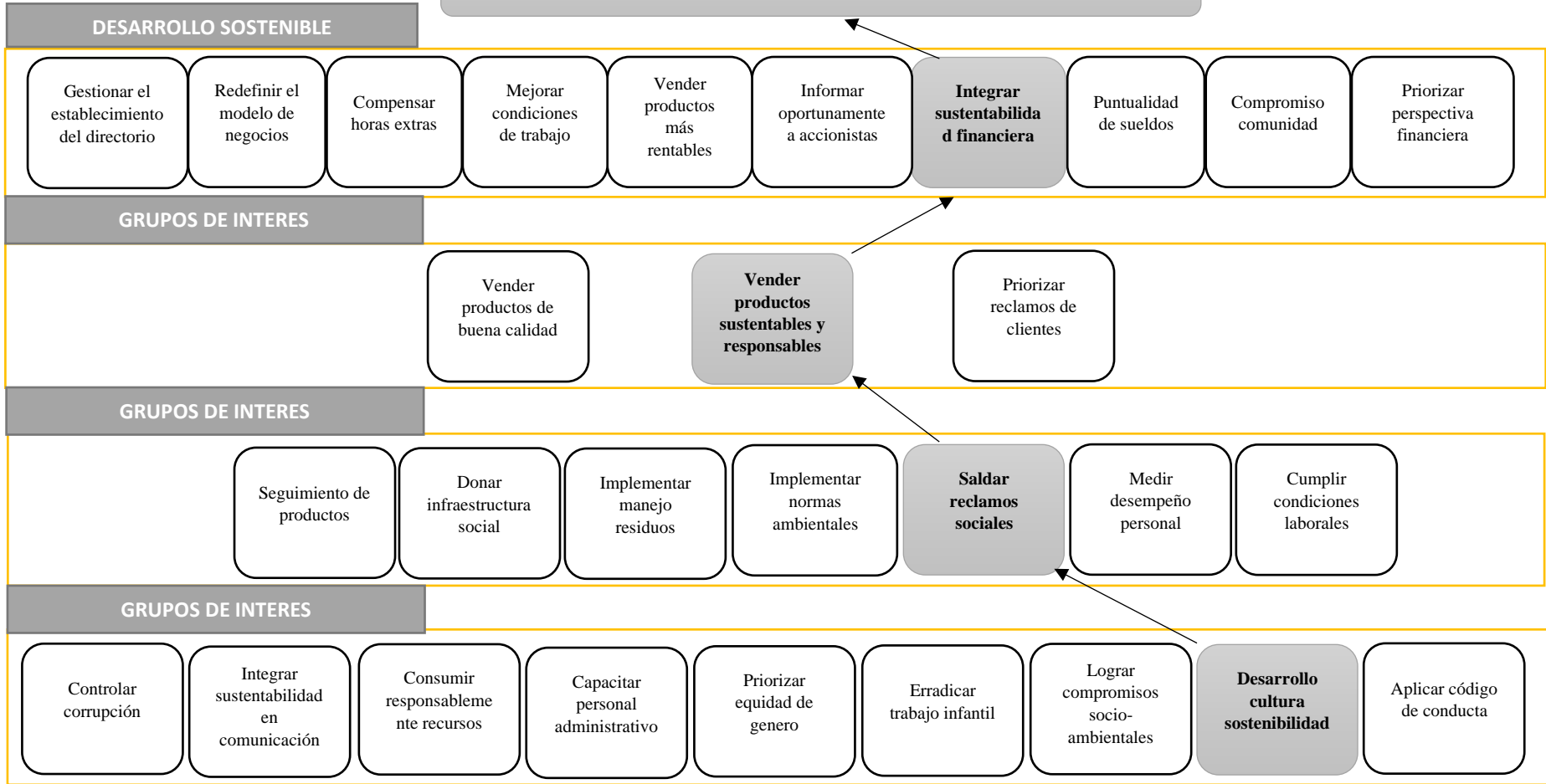
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

Valores cercanos a un tercio de satisfacción y desde luego, los más bajos de la tabla, corresponden a la integración de la sustentabilidad en la comunicación institucional, priorización de la capacitación del personal administrativo en el exterior y de la equidad de género y adicionalmente la aplicación responsable del código de conducta.

Figura 11. Mapa Estratégico

VISIÓN: “Ser el Benchmark de los sectores productivos del Ecuador”



Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis

El desarrollo de una cultura de sostenibilidad, dentro del análisis causal, propende hacia la cobertura de los reclamos que realiza la sociedad en general por la escasa participación socio-ambiental de la empresa y el escaso involucramiento y dotación de infraestructura urbana incluida en su responsabilidad, este tratamiento de los reclamos sociales permite proveer a la sociedad de productos (herramientas y maquinaria) sustentables y socialmente responsables, esto aportará a integrar la sustentabilidad en el manejo de las finanzas y con ello aportar para que la empresa Gala Importaciones sea un referente de marketing a nivel nacional.

Temas estratégicos

Los temas estratégicos, bien conocidos como iniciativas estratégicas son, en su definición más sencilla los términos más frecuentes asociados con el diseño y ejecución del cuadro de mando integral, en nuestro análisis se habla de:

Eficacia, modelo de gestión de negocios, sustentabilidad, decisiones, reingeniería, compensación, remuneración, condiciones de trabajo, cadena de valor, rentabilidad, rendición de cuentas, financiero, estrategia, sueldos y salarios, jerarquía, desarrollo comunitario, inversión social, grupos de interés, reclamos, clientes, calidad, responsabilidad ambiental, procesos internos, infraestructura social, buenas prácticas, eficiencia, rendimiento, condiciones de trabajo, clima laboral, responsabilidad social, comunicación institucional, recursos naturales, capacitación del personal, equidad de género, trabajo infantil, cultura de sostenibilidad, código de conducta.

INDICADORES

Tabla 54. Prospectiva de Desarrollo Sostenible

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PERSPECTIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Indicadores (KPI's)
Gestionar el establecimiento del directorio de la empresa GALA	EFICACIA
Redefinir el Modelo de gestión de Negocios y sustentabilidad en las decisiones	REINGENIERÍA
Priorizar la compensación de horas extra de trabajo	REMUNERACIÓN
Mejorar las condiciones de trabajo para contribuir a la cadena de valor de la institución	AMBIENTE LABORAL
Implementar productos con mayor rentabilidad	RENTABILIDAD
Proveer oportunamente informes contables a los accionistas	RENDICIÓN DE CUENTAS
Integración del reporte de sustentabilidad al aporte financiero	ESTRATEGIA
Pago puntual de sueldos y remuneraciones	SUELDOS Y SALARIOS
Colocar la perspectiva financiera en primer plano	JERARQUÍA
Compromiso con el desarrollo comunitario y actividades sociales	INVERSIÓN SOCIAL
PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS	
Priorizar el registro de reclamos de clientes	RECLAMOS
Comercializar productos de buena calidad y durabilidad	CALIDAD
Proveer una gran cantidad productos con atributos de sustentabilidad y responsabilidad ambiental	MANEJO DE DESECHOS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Priorizar el seguimiento del destino final de los productos	POSVENTA
Priorizar la dotación de infraestructura social	INVERSIÓN SOCIAL
Implementar un sistema de manejo de residuos	INVERSIÓN
Implementar normas de cuidado ambiental ISO 9001 y 14001	BUENAS PRÁCTICAS
Responder eficientemente los reclamos de la comunidad	EFICIENCIA
Medición permanente del desempeño personal	RENDIMIENTO
Cumplimiento de las condiciones de trabajo	CLIMA LABORAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Priorizar los controles para minimizar la corrupción	RESPONSABILIDAD SOCIAL
Integrar la sustentabilidad en la comunicación institucional	EFICIENCIA COMUNICATIVA
Consumir responsablemente los recursos naturales y la energía	RESPONSABILIDAD AMBIENTAL
Priorizar la capacitación del personal administrativo en el exterior	ENTRENAMIENTO
Priorizar la equidad de género	EQUIDAD
Erradicación del trabajo infantil	RESPONSABILIDAD SOCIAL
Elevar el interés en los compromisos socio-ambientales	SUSTENTABILIDAD
Desarrollo de una cultura de sustentabilidad	DESARROLLO
Aplicar responsablemente el código de conducta	EFICACIA

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

Los indicadores registrados en el cuadro, corresponden cada uno a un objetivo estratégicos, una vez que se ha establecido fu forma de medir, quedan a expensas del programa informático BSC designer, el mismo que solicitará que se actualicen periódicamente los indicadores y emitirá juicios de desempeño acerca de la evolución de cada objetivo hasta llegar a su meta.

METAS

Tabla 55. Metas de Prospectiva de Desarrollo Sostenible

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	
PERSPECTIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Actual	Esperado
Gestionar el establecimiento del directorio de la empresa GALA	10.00%	100.00%
Redefinir el Modelo de gestión de Negocios y sustentabilidad en las decisiones	46.08%	100.00%
Priorizar la compensación de horas extra de trabajo	42.86%	100.00%
Mejorar las condiciones de trabajo para contribuir a la cadena de valor de la institución	42.86%	90.00%
Implementar productos con mayor rentabilidad	28.57%	80.00%
Proveer oportunamente informes contables a los accionistas	48.38%	75.00%
Integración del reporte de sustentabilidad al aporte financiero	47.62%	95.00%
Pago puntual de sueldos y remuneraciones	61.91%	100.00%
Colocar la perspectiva financiera en primer plano	42.86%	100.00%
Compromiso con el desarrollo comunitario y actividades sociales	40.86%	60.00%
PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS		
Priorizar el registro de reclamos de clientes	38.86%	70.00%
Comercializar productos de buena calidad y durabilidad	71.43%	100.00%
Proveer una gran cantidad productos con atributos de sustentabilidad y responsabilidad ambiental	71.43%	100.00%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Priorizar el seguimiento del destino final de los productos	38.10%	60.00%
Priorizar la dotación de infraestructura social	14.29%	50.00%
Implementar un sistema de manejo de residuos	42.86%	75.00%
Implementar normas de cuidado ambiental ISO 9001 y 14001	39.36%	80.00%
Responder eficientemente los reclamos de la comunidad	38.86%	70.00%
Medición permanente del desempeño personal	42.86%	75.00%
Cumplimiento de las condiciones de trabajo	36.10%	75.00%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Priorizar los controles para minimizar la corrupción	38.10%	60.00%
Integrar la sustentabilidad en la comunicación institucional	33.33%	60.00%
Consumir responsablemente los recursos naturales y la energía	43.62%	80.00%
Priorizar la capacitación del personal administrativo en el exterior	36.09%	75.00%
Priorizar la equidad de género	31.33%	100.00%
Erradicación del trabajo infantil	42.86%	100.00%
Elevar el interés en los compromisos socio-ambientales	42.86%	60.00%
Desarrollo de una cultura de sostenibilidad	51.14%	90.00%
Aplicar responsablemente el código de conducta	30.64%	100.00%

Elaborado: Johana Carvajal (2021)

Análisis.

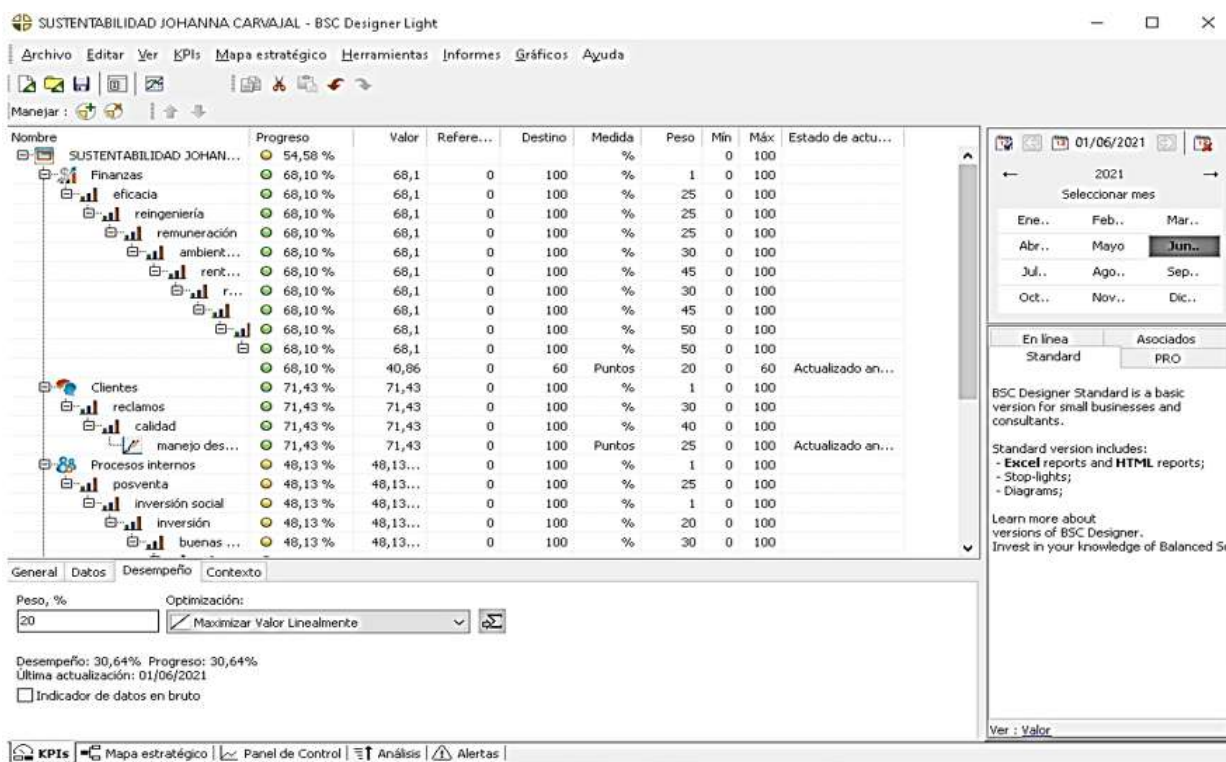
Se aprecia que todos los objetivos tienen un punto de partida reflejado en la calificación que le asignaron los miembros de la empresa por medio del indicador del nivel de satisfacción con el cumplimiento de tal objetivo. De esta forma se identifica que solo dos objetivos han alcanzado un nivel alto de logro, los cuales, están relacionados ambos con los productos comercializados por la empresa y estos son Comercializar productos de buena calidad y durabilidad y, también,

el indicador de diversificación: Proveer una gran cantidad productos con atributos de sustentabilidad y responsabilidad ambiental.

Estas tendencias confirman que la gestión de la empresa Gala Importaciones está enfocada exclusivamente al desarrollo de los productos, en este caso herramientas y máquinas

Cuadro de Mando Integral

Figura 12. Cuadro de Mando Integral Sostenible



Fuente: Recorte de BSC Designer situación de Gala Importaciones Cía. Ltda. (2021)
Elaborado: Johana Carvajal (2021)

las perspectivas y, especialmente los KPI's que requieren mayor trabajo para sanearlos, en este caso corresponde a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, tonalidad que disminuye y que es menos intensa (verde) en la perspectiva financiera.

Verificación de la Hipótesis

Propósito: Medir el grado de correlación

Para el presente apartado se considera las variables directas relacionadas con el tema.

Se ha evaluado el criterio de la muestra consistente de 105 directivos y ejecutivos de la empresa Gala Importaciones, respecto a su apreciación sobre las variables modelo de sustentabilidad de negocios y toma de decisiones financieras, por medio de una encuesta basada en la Encuesta de Sostenibilidad del Instituto Ethos (2013) para conocer si las dos variables están relacionadas.

Estadístico de la prueba

Para ello se ha empleado un modelo de correlación bivariada de Pearson, es la medida de la correlación el *Coficiente R de Pearson*.

Items seleccionados

Para el caso se seleccionaron dos ítems referentes cada uno, tanto a la implementación de un modelo de sustentabilidad de negocios (Tabla 4) y la información sobre la gestión de reportes financieros tomada de la Tabla 9, para reconocer el nivel de relación existente entre los indicadores de las variables mencionadas. Para operativizar las variables fue necesario extrapolar los valores porcentuales a frecuencias absolutas, con lo que se aspira a realizar las confrontaciones entre las diversas tendencias:

MODELO DE NEGOCIOS; Instituto Ethos (2013).			
El modelo de negocios incluye productos con mayor valor de márgenes; Instituto Ethos (2013).			
Se da preferencia en la empresa a la compra de insumos/servicios ambientales que sean legales; Instituto Ethos (2013).			
Considera sistemáticamente tendencias vinculadas a la sustentabilidad para redefinir su modelo de negocios y sus mercados; Instituto Ethos (2013).			
Responsabilidad Social Corporativa/sustentabilidad son factores condicionantes para el crecimiento económico-financiero de la empresa; Instituto Ethos (2013).			
La empresa participa de la disposición final de sus productos post-consumo (reciclaje y otros) ; Instituto Ethos (2013).			
El modelo financiero de la empresa facilita decisiones de sustentabilidad a largo plazo; Instituto Ethos (2013).			
Opciones De Respuesta	Siempre	Frecuentemente	A Veces
FRECUENCIA RELATIVA	31,09%	47,00%	21,43%
FRECUENCIA ABSOLUTA	33	49	23

RELACIONES CON INVERSORES Y REPORTES FINANCIEROS; Instituto Ethos (2013).					
La empresa pone a disposición los documentos de resultados del ejercicio contable a los principales tenedores del capital social; Instituto Ethos (2013).					
Los datos de cierre del ejercicio contable fueron empleados para elaborar la última planificación estratégica; Instituto Ethos (2013).					
La empresa es reconocida por el mercado por sus buenas prácticas de presentación de cuentas y transparencia; Instituto Ethos (2013).					
Opciones De Respuesta	Siempre	Frecuente	A Veces	Casi Nunca	Nunca
FRECUENCIA RELATIVA	48,38%	23,81%	14,29%	9,53%	3,57%
FRECUENCIA ABSOLUTA	51	25	15	10	4

Planteamiento

Se han evaluado las opiniones de todos los colaboradores de la empresa Gala distribuciones, tanto personal administrativo, como ejecutivos acerca del efecto que tendría un modelo de sostenibilidad de negocios sobre las decisiones financieras de la empresa, al respecto se cuestiona si: ¿Un modelo de negocios basado en la sustentabilidad mejorará la toma de decisiones financieras en la empresa GALA Cía. Ltda.?

Intervalos de confianza para la media (95%)

Medidas	Modelo de negocios	Reportes financieros
Media	4,10	4,04
Error estándar	0,07	0,11
IC 95% límite inferior	3,96	3,81
IC 95% límite superior	7,82	7,59

Fuente: SPSS 25.0

Se evidencia que existe una media bastante parecida entre las dos variables y un error estándar poco importante.

Ritual de significancia estadística

Planteamiento de Hipótesis

- **Hipótesis de Trabajo.** El desarrollo de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para Gala Importaciones Cía. Ltda., afectará positivamente la toma de decisiones financieras en la Compañía.
- **Hipótesis Nula.** El desarrollo de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para Gala Importaciones Cía. Ltda., no afectará a la toma de decisiones financieras en la Compañía.

Nivel de significancia: 5% = 0.05

Selección del estadígrafo de la prueba: Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		Modelo de negocios	Reportes financieros
Modelo de negocios	Correlación de Pearson	1	,833**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Reportes financieros	Correlación de Pearson	,833**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 25.0

R de Pearson es la mediana de correlación, pero se intenta demostrar primero si existe o no correlación, para lo cual, es importante el valor de P

Valor de P: .000

Lectura del P valor: Con una probabilidad de error nula (.000) y una *R de Pearson* de 0.83, equivalente a Muy buena correlación, se acepta la hipótesis de que “El desarrollo de un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios para Gala Importaciones Cía. Ltda., afectará positivamente la toma de decisiones financieras en la Compañía”

Tabla Comparativa

Índices R y Rho	Interpretación
0.00-0.20	Ínfima correlación
0.20-0.40	Escasa correlación
0.40-0.60	Moderada correlación
0.60-0.80	Buena correlación
0.80-1.00	Muy buena correlación

Fuente: SPSS 25.0

CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con Bowman (2011), para lograr la sostenibilidad financiera en las organizaciones lucrativas y no lucrativas se requiere de recursos para aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, que mantiene las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad, para incrementar la sostenibilidad financiera a largo plazo, se propone diversificar las fuentes de ingreso y los mecanismos financieros que canalicen los fondos obtenidos de diferentes actores privados y públicos, estos mecanismos tendrían como principal característica a la innovación.

1. Contextualizados varios modelos de sustentabilidad, destacan; el Modelo Triple Cuenta de Resultados, el Modelo Presión-Estado-Respuesta, el Modelo del Centro Lowell, el Modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible, el Modelo Ambiente-Social-Gobernanza y el Modelo *Cubrix* y la Metodología *Global Reporting Initiative* (GRI). La estrategia de la empresa Gala Importaciones de acuerdo con su naturaleza y evolución, se ajusta al modelo del Cuadro de Mando Integral Sostenible (CMIS), que integra aspectos sociales, éticos, estratégicos y ambientales.
2. La Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda., denota dificultades bastante graves, por ejemplo, los productos de la empresa no consideran aspectos socio-ambientales, se realiza un escaso seguimiento de la disposición final post-consumo con generación de desechos y bajos índices de rentabilidad. Poco involucramiento de los empleados en el Código de conducta y adhesión a compromisos voluntarios éticos, sociales o ambientales. No se registran las demandas de clientes. No se han implementado sistemas de calidad ISO (9001 y 14001), se desconoce los impactos sociales y ambientales de la empresa. No se dispone de prácticas puntales de RSC/sustentabilidad. No se ha logrado reducir la brecha de género ni se monitorean las condiciones de trabajo. No se realizan capacitaciones externas y los sistemas de seguridad ocupacional no están certificados internacionalmente. No existe una compensación justa de horas extra de trabajo de todos los empleados/administrativos y se aporta escasamente a la infraestructura social para el servicio comunitario.

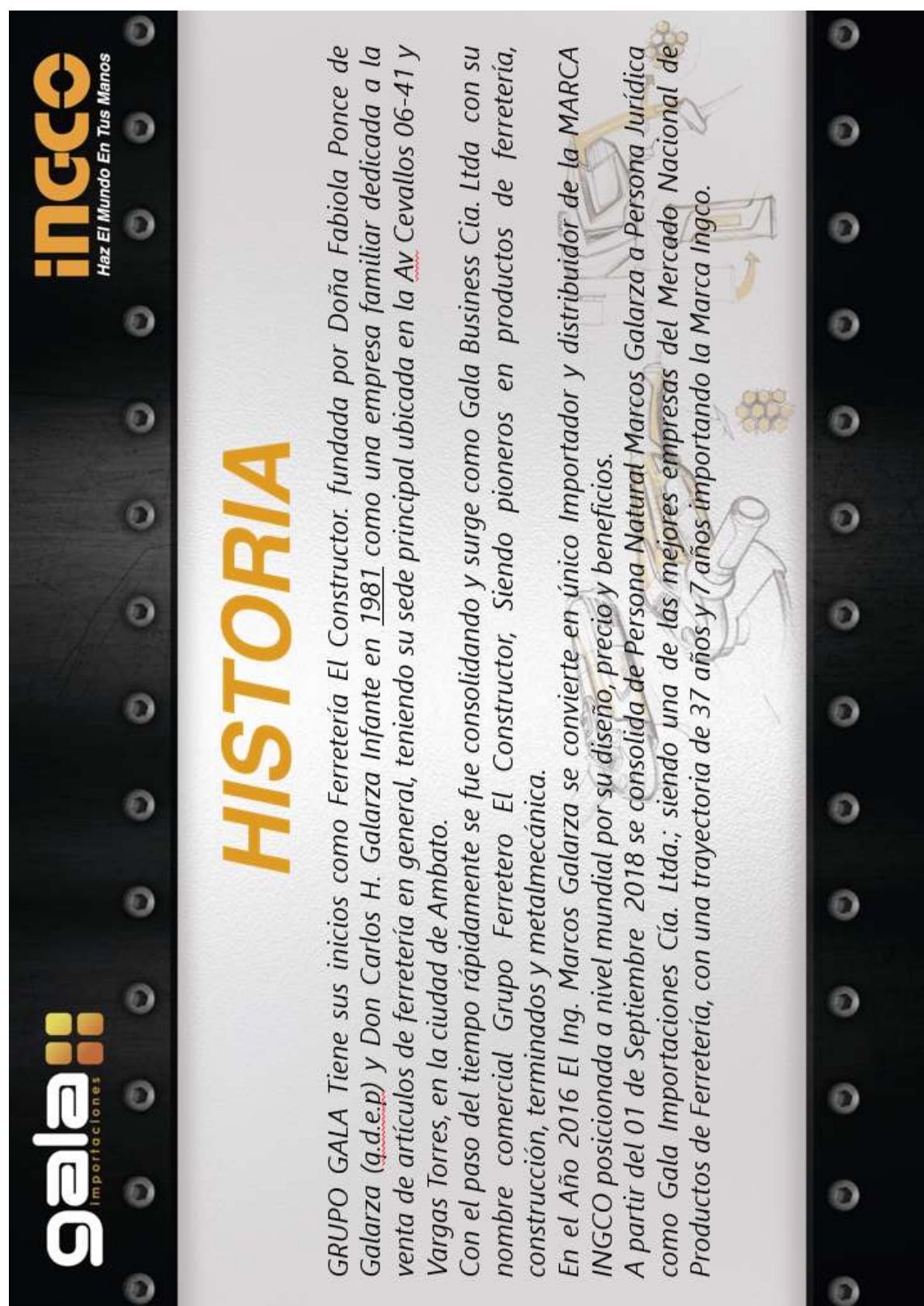
3. Se ha diseñado un Modelo de Gestión de Sostenibilidad de Negocios en base al Cuadro de Mando Integral, en el que se exponen las claves y las acciones administrativas más generales para el mejoramiento de las decisiones estratégicas de la Compañía que consiste en una fusión de la cultura de la sostenibilidad empresarial con el Balanced Scorecard, en la que se toma un enfoque más integrador basado en el Desarrollo sostenible, grupos de interés, procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La dinámica del modelo consiste de un diagnóstico de la situación administrativo-financiera actual para conocer los factores de éxito que no se han logrado, los objetivos estratégicos derivados serán las futuras metas de logro y trazar las rutas para el logro de la visión de futuro, y se incluye en ellas la ruta estratégica para la toma de decisiones.

3.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia de Gala Importaciones la capacitación de su personal administrativo y mandos medios en temas relativos a los diversos modelos de gestión existentes y que se adecuarían a la naturaleza de la empresa, para emprender e innovar permanentemente de manera que esto se convierta en una fuerza competitiva para garantizar el futuro.
2. Se recomienda que la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda., priorice la evaluación y el monitoreo permanente de los indicadores claves (KPI's) del Cuadro de Mando Integral Sostenible, dentro de su desarrollo, y que actualice con bastante frecuencia estos indicadores para medir la eficacia de sus acciones.
3. Se recomienda implementar de manera urgente y con los justes que requiera la Compañía Gala Importaciones Cía. Ltda., el modelos de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral Sostenible y acompañado del paquete informático BSC DESIGNER, para el mejoramiento de sus decisiones estratégicas, y en función de la cultura de la sostenibilidad, imperante en nuestros días se recomienda, también, el uso de la variante del BSC empresarial que es el con el Balanced Scorecard Sostenible para asegurar el logro de la visión de futuro.

ANEXOS

Anexo A1. Historia, Misión y Visión de la empresa GALA.



gala importaciones

INGCO
Haz El Mundo En Tus Manos

HISTORIA

GRUPO GALA Tiene sus inicios como Ferretería El Constructor. fundada por Doña Fabiola Ponce de Galarza (a.d.e.p) y Don Carlos H. Galarza Infante en 1981 como una empresa familiar dedicada a la venta de artículos de ferretería en general, teniendo su sede principal ubicada en la Av Cevallos 06-41 y Vargas Torres, en la ciudad de Ambato.

Con el paso del tiempo rápidamente se fue consolidando y surge como Gala Business Cia. Ltda con su nombre comercial Grupo Ferretero El Constructor, Siendo pioneros en productos de ferretería, construcción, terminados y metalmecánica.

En el Año 2016 El Ing. Marcos Galarza se convierte en único Importador y distribuidor de la MARCA INGCO posicionada a nivel mundial por su diseño, precio y beneficios.

A partir del 01 de Septiembre 2018 se consolida de Persona Natural Marcos Galarza a Persona Jurídica como Gala Importaciones Cía. Ltda.; siendo una de las mejores empresas del Mercado Nacional de Productos de Ferretería, con una trayectoria de 37 años y 7 años importando la Marca Ingco.

gala
Importaciones

ingco
Haz El Mundo En Tus Manos

Gala Importaciones:

Misión:

Importar y comercializar las mejores herramientas, al mejor precio, satisfaciendo a nuestros clientes, con un equipo de genios.

Visión:

Ser el Benchmark de los sectores productivos del Ecuador.

Anexo A2.

Organigrama GALA Importaciones Cía Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcira, E., & Fajardo, P. (2017). Modelo presión, estado, respuesta (p-e-r), para la clasificación de indicadores ambientales y gestión de la calidad del agua caso: cuenca del río Puyango Tumbes. *Revista Del Instituto de Investigación de La Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalurgica y Geográfica*, 19(37), 39–46.
- Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. *Documentos de Las Naciones, Recolección de Un ...*, 416.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Informe+de+la+comision+mundial+sobre+el+medio+ambiente+y+el+desarrollo.+nuestro+futuro+comun#5>
- Cabeza, L., & Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI(10), 9–40.
- Cadena V., Paulina; Salvador A., Andrés; Tapia E., Diego; Cueva B., Fabián; Herrera H., María; Díaz, Guillermo; Idrobo D., Paul; Jarrín J., Fabiola, Lara M., María Fernanda; Solórzano, Herberth; Ibáñez, Juan Antonio; Páliz P., Diego; Rueda F., Iván; Rueda, M. (2013). La Triple Línea De Base El Inicio De Una Nueva Era En La Administración De Empresas. *Revista PUCE*, Núm. 96, 129–144.
www.latindex.unam.mx/buscador/ficRev.html?opcion=1&folio=21880
- Fernández, L., & Gutiérrez, M. (2013). Bienestar social, económico y ambiental para las presentes y futuras generaciones. *Informacion Tecnologica*, 24(2), 121–130.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000200013>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. In *Revista Educación* (Vol. 40, Issue 1, p. 67). <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Gaspar Martínez, J. (2006). *El plan de continuidad de negocio : guía práctica para su elaboración*. 224.

- Girón, A. (2016). OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA AGENDA 2030: FRENTE A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LOS CAMBIOS DE GOBIERNO EN AMÉRICA LATINA. In *Problemas del Desarrollo* (Vol. 47, Issue 186, pp. 3–8). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.08.001>
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). GRI 102: Contenidos Generales 2016. *Global Sustainability Standards Board (GSSB)*, 1–45. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1440/spanish-gri-102-general-disclosures-2016.pdf>
- Gutiérrez Falcón, P. C. (2018). Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas de Saneamiento de Agua. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 169–177. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492018000300169>
- Horrach, P., & Socías Salvà, A. (2011). The attitude of social economy enterprises towards the disclosure of sustainability information: An stakeholder approach. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 14(SUPPL1), 267–297. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70035-8](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70035-8)
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2013). *Indicadores ETHOS - IARSE. Para negocios sustentables y responsables.*
- Instituto Nacional de Ecología. (n.d.). Retrieved October 4, 2020, from <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones2/libros/126/marco.html>
- Intedya. (2019). *¿Qué es el Global Reporting Initiative (GRI)?* <https://www.intedya.com/internacional/282/noticia-que-es-el-global-reporting-initiative-gri.html>
- Larrouyet, M. C. (2015). Desarrollo sustentable: origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta. *Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de La Universidad Nacional de Quilmes*, 46. https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/154/TFI_2015_larrouyet_003.pdf?sequence=1

- Martínez Castillo, R. (2010). La importancia de la educación ambiental ante los retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, XIV, núm 1(1409-42-58), 97-111. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114419010.pdf>
- Montesdeoca Jara, A. E. (2012). *Desarrollo de un plan de continuidad del negocio en la Unidad de Gestión de TI del Ministerio de Coordinación de desarrollo social*. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/4614>
- Naciones Unidas. (1992). Conferencia de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo. *Cuaderno N°140, I*, 116.
- Nº, A. I., Hugo, I. N. G., & Pozo, D. E. L. (2020). *Quito* :
- Ortas Fredes, E., & Moseñe Fierro, J. A. (2011). Sustainability in times of crisis, a bet to failure or an up and coming value? Evidence from the Spanish energy sector. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 14(SUPPL1), 299-320. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70036-X](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70036-X)
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Ren, Y., Zhang, S. W., Xie, Z. H., Xu, X. M., Chen, L. L., Lou, Z. G., Weng, G. Bin, & Yao, X. P. (2016). Cantharidin induces G2/M arrest and triggers apoptosis in renal cell carcinoma. *Molecular Medicine Reports*, 14(6), 5614-5618. <https://doi.org/10.3892/mmr.2016.5963>
- Rodríguez Cala, A., Calle Rodríguez, C., Durán García, N., Zöller, B., & Pons Rodríguez, A. (2019). Corporate social responsibility in the centers of the public hospital network of Catalonia (Spain). *Gaceta Sanitaria*. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.001>
- Vaz Ogando, N., Ruiz Blanco, S., & Fernandez-Feijoo Souto, B. (2018). The assurance market of sustainability reports in Spain: An analysis from the demand perspective. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 21(1), 48-62. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2017.07.003>

Vázquez-Valencia, R., & García-Almada, R. M. (2018). Indicadores PER y FPEIR para el análisis de la sustentabilidad en el municipio de Cihuatlán, Jalisco, México. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53-1), 1-26. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.3.1>

Yturralde, J. M. (2017). *Evolución De Las Memorias De Sostenibilidad En Ecuador*. <http://publicaciones.corresponsables.com/publication/be6b6c68/mobile/?alt=1>