



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO
CASO: INCUBANDINA S.A.**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible
local y global

Autor: DOMÉNICA VALENTINA CISNEROS MOLINA

Director: DR. PAÚL ORTIZ COLOMA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2020

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO
CASO: INCUBANDINA S.A.**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor: DOMÉNICA VALENTINA CISNEROS MOLINA

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg.

f.



CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

f.



CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

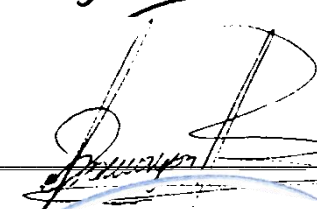
f.



CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f.



DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f.



Ambato – Ecuador

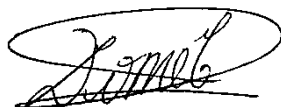
Diciembre 2020

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DOMÉNICA VALENTINA CISNEROS MOLINA**, con **CC. 180386810-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO CASO: INCUBANDINA S.A.**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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, diciembre 2020.



DOMÉNICA VALENTINA CISNEROS MOLINA

CC. 180386810-6

Agradecimiento

A Dios, por permitirme cada día darme una nueva oportunidad.

A Marisol, mi madre, sin ella no sería nada, es mi ejemplo y razón de ser, un logro más
juntas.

A mi familia, su apoyo y consejos me han formado como la mujer que soy.

A María Francisca, por ser mi guía en todo paso que doy.

La universidad resultó ser toda una travesía, sin los amigos no habría sido lo mismo, a pesar
de que la vida dé muchas vueltas estaré con ustedes incondicionalmente.

A mi tutor de tesis, Paúl Ortiz, por su paciencia y tiempo, así como a todos los docentes que
fueron parte del proceso.

Dedicatoria

Con mucho cariño a Aída y Eva, las mujeres que me vieron crecer, siempre están conmigo.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según Porter y Kramer (2006), se centra en integrar a la sociedad y el negocio, es clave que las empresas realicen sus actividades dentro de sociedades sanas, sin embargo, el desinterés por parte de los directivos ocasiona que sea visto como un gasto innecesario (Sarmiento del Valle, 2011). Según datos del medio de comunicación El Productor (2020) manifiesta que el aporte del sector avícola es de \$2.000 millones de dólares dentro del Producto Interno Bruto, por lo que, enfatiza la importancia de esta industria para el desarrollo económico del país. En Ecuador la RSE no ha sido impuesta como una obligación, no obstante, las empresas que lo aplican son una notable minoría, un ejemplo es la Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA) que encabeza la lista de empresas responsables con el medio ambiente (Vistazo, 2018), al contrastar con información de Incubandina S.A., la empresa se encuentra dentro del mercado hace 25 años, pero no poseen un plan sostenible y sustentable que apoye a la realización de proyectos de RSE. El enfoque de la investigación es mixto, (Hernández Samperi, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014) es una metodología realizada mediante la combinación de términos cualitativos “que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación” y cuantitativos “basada en la información obtenida en fuentes primarias”. De esta manera el objetivo de la presente investigación es proponer una estrategia de negocio que contribuya tanto a la empresa como a los *stakeholders* (clientes, productores y Estado).

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, *stakeholders*, estrategia, producción de huevos.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) according to Porter and Kramer (2006), it focuses on integrating society and business, it is the key for companies to carry out their activities within healthy societies; however, the lack of interest on the part of managers causes it to be seen as an unnecessary expense (Sarmiento del Valle, 2011). According to data from the media, El Productor (2020) states that the contribution of the poultry sector is \$2,000 million dollars within the Gross Domestic Product, thus emphasizing the importance of this industry for the economic development of the country. In Ecuador, CSR has not been imposed as an obligation; however, the companies that apply it are a notable minority. An example is the National Food Processor (PRONACA) that heads the list of environmentally responsible companies (Vistazo, 2018), when contrasted with information from Incubandina S.A., the company has been in the market for 25 years, but does not have a sustainable plan that supports the implementation of CSR projects. The focus of the research is mixed, (Hernández Samperi, Fernández Collado and Baptista Lucio, 2014) it is a methodology made by combining qualitative terms "that allows to deepen the nature of the research problem" and quantitative terms "based on the information obtained in primary sources". In this way, the objective of this research is to propose a business strategy that contributes to both the company and its stakeholders (clients, producers and the State).

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholders, strategy, egg production.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1 Teorías generales de la responsabilidad social empresarial	5
1.2 Teoría de la estrategia empresarial	15
1.3 Responsabilidad social empresarial como estrategia de negocio.....	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1 Tipo de investigación	24
2.2 Enfoque de investigación	24
2.3 Población y muestra	24
2.4 Tipos de recolección de información	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	26
3.1 Entrevista.....	26
3.2 Encuesta	28
CAPÍTULO IV.	31
PROPUESTA	31
4.1 Antecedentes	31
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	31
CAPÍTULO V.....	41
5.1 Conclusiones	41
5.2 Recomendaciones.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

ANEXOS.....	48
Anexo 1. Validación por expertos del instrumento de recolección de información: Ing. Julio Zurita	48
Anexo 2. Validación por expertos del instrumento de recolección de información: Dr. Freddy Paz.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

1. Evolución del concepto de RSE.....	9
2. Tipos de <i>Stakeholders</i>	14
3. Valores para el cálculo de la muestra	25
4. Líneas de negocio INCUBANDINA S.A.	26
5. Políticas de RSE en Incubandina S.A.	28
6. Incubandina es socialmente responsable con sus clientes	28
7. Información en el proceso de producción.....	28
8. Personal capacitado en producción.....	29
9. Manejo de desperdicios.....	29
10. Mejora calidad de vida en sectores	29
11. Conocimiento RSE.....	29
12. Actividades realizadas por Incubandina S.A.	30
13. Información adicional actividades	30
14. Contratación agencia comunicación	36
15. Financiamiento estrategia	36
16. Estrategias de comunicación.....	37
17. Actividades anuales	38
18. Protocolo de comunicación interno empresa Incubandina S.A.	39

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Aporte al PIB del sector agropecuario	2
2. Gestión de la RSE	11
3. Pirámide de jerarquías de estrategias	16
4. Pasos para la elaboración de un plan estratégico	18
5. Cadena de valor representativa de una empresa	20
6. Mapa de oportunidades sociales	21
7. Matriz PESTEL empresa Incubandina S.A.	33
8. Matriz FODA empresa Incubandina S.A.	34
9. Cruce de matrices empresa Incubandina S.A.	35
10. Proceso de comunicación clientes Incubandina.....	39

INTRODUCCIÓN

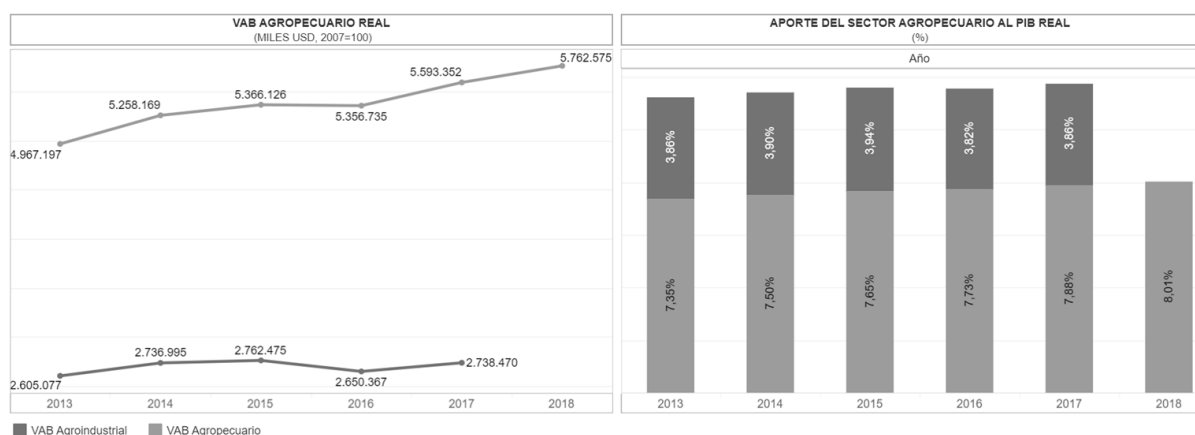
Las empresas son un ente importante para el desarrollo de las sociedades a lo largo del tiempo y su relación con las mismas es inminente, no sólo por el dinamismo económico o las plazas de empleo, también, por los beneficios que obtienen de éstas como explotación de recursos, por lo que, es necesario implementar normas que permitan mantener un balance entre negocios y sociedad.

El sector avícola mueve economías a nivel mundial, en el caso del huevo de gallina o conocido como huevo de mesa, es un alimento que tiene beneficios nutricionales, sin embargo, la escasa difusión de información ha creado mitos alrededor del consumo de esta proteína.

Entre los mayores productores de huevo de mesa China figura con el 39% del total de producción, seguido de Estados Unidos con el 8% e India con el 5%, según los datos proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015). Por otro lado, dentro de los mayores consumidores en el mundo se encuentra México, de modo que, en el estudio realizado por la revista Regeneración MX (2019) mencionan que el consumo per cápita es de 372 unidades de huevo de mesa. En Ecuador las estadísticas demuestran que el consumo de huevo es notablemente menor dentro de la región con 277 unidades al año por persona (Barajas Maldonado, 2019), datos que contrastan con países como Colombia con un consumo aproximado de 340 a 350 huevos per cápita al año (Revista Técnica Maíz y Soya, 2018).

En el siguiente gráfico se aprecia la importancia del sector agropecuario, se incluye al sector avícola, con un aporte del 8,01% al Producto Interno Bruto del país, además, se observa un crecimiento uniforme desde el año 2013, de modo que, el sector tiene potencial a ser explotado.

Figura 1. Aporte al PIB del sector agropecuario



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) (2018)

El sector avícola es importante para el desarrollo de la economía del país, una de las empresas que lidera esta actividad es Incubandina S.A. con más de 25 años en el mercado, está dedicada a la incubación de gallina ponedora y de carne, así como a la producción de huevos. A pesar de su éxito en el mercado avícola la empresa no cuenta con un plan a largo plazo para establecer estrategias que integren a sus *stakeholders* y las donaciones esporádicas realizadas en fechas especiales (navidad, día del niño, día de la madre) se llegan a confundir con RSE. Por lo que, es necesario elaborar una estrategia que le permita crecer como negocio y a la vez crear lazos con sus grupos de interés, según sus necesidades específicas, en cuanto a los consumidores son informados de la calidad del productos que ofrece.

Para la sustentación teórica la información obtenida apoya la teoría de Bowen (2013) en la que sostiene que “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”, de modo que, se da paso a la construcción de la definición de un nuevo concepto de RSE al ser aplicada como estrategia de negocio, Porter y Kramer (2006) recalcan que para generar impacto en la sociedad es necesario realizar una inspección interna de la empresa a través de la cadena de valor; sin embargo, se escogen las áreas adecuadas, por lo cual, no van a recibir el mismo tratamiento.

El presente proyecto de investigación será usado para que los *stakeholders* (clientes, productores y Estado) participen de forma activa y que la RSE no sea tomada como un gasto, sino como inversión a largo plazo.

En concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda una Vida” (2017) el impacto social es sustentado mediante la propuesta de ejes a trabajar a nivel país, por lo que,

en el Eje 2 trata sobre la “Economía al Servicio de la Sociedad” y se plantea en el objetivo 5 que busca: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (pág. 80); al estar conformado por políticas en la sección 5.8 se afirma que es necesario “fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, al potenciar el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad” (pág. 83).

La responsabilidad social empresarial surge como un concepto que toma fuerza durante los últimos años, se concibe como una forma de retribución a la sociedad por la explotación de recursos, busca el bienestar de los *stakeholders* o grupos de interés, por lo tanto, en la toma de decisiones es fundamental tomar en consideración a dichos grupos al ser la empresa un ente constitutivo de la estructura social, de esta manera, es primordial respetar sus intereses y precautelar que las actividades de extracción, producción y/o comerciales, no los perjudiquen para crear valor en ambas partes. La mayoría de empresas avícolas no cuentan con un plan que respalde su gestión de RSE, pues es un sector informal, por lo que, no se consideran aspectos como lo económico, social o ambiental; a esto se suma la variabilidad del mercado, debido a que, los precios de sus productos están sujetos a políticas gubernamentales, lo que provoca que, no se tengan proyecciones claras.

Las empresas del sector avícola asumen que la aplicación de RSE se centra únicamente en la comunicación de actividades benéficas sin contar con una planificación previa para el desarrollo de las mismas, por lo tanto, en lugar de ser un gasto esporádico la RSE se convierte en una inversión a largo plazo. En el caso específico de Incubandina, cuenta con líneas de negocio como: el levantamiento de aves, incubación, alimentos balanceados, compostaje, entre otros; en la investigación realizada es el objeto de estudio la organización y los grupos de interés (productor, consumidor y Estado).

La Responsabilidad Social Empresarial según Porter y Kramer (2006) se centra en integrar a la sociedad y el negocio, es clave que las empresas realicen sus actividades dentro de sociedades sanas, sin embargo, el desinterés por parte de los directivos ocasiona que sea visto como un gasto innecesario.

Según datos de la Superintendencia de Compañías (2019), en su portal de información, arroja que en el país existen 33 empresas registradas del sector avícola, por otra parte, el Ministerio

de Agricultura de Ecuador señala que existen más pero no están registradas, por lo cual, se convierte en producción informal.

En Ecuador la RSE no ha sido impuesta como una obligación, no obstante, las organizaciones que lo aplican son escasas, un ejemplo es PRONACA que encabeza la lista de empresas responsables con el medio ambiente (Vistazo, 2018), en contraste con Incubandina, que se encuentra dentro del mercado hace 25 años, pero no poseen un plan sostenible y sustentable que apoye a la realización de proyectos de RSE.

El objetivo general de la investigación es generar una estrategia de negocio enfocada a la RSE para la empresa Incubandina S.A.

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar teórica y científicamente, en base a diferentes autores las variables de estudio: Responsabilidad Social Empresarial y estrategia de negocio.
- Diagnosticar cómo se manifiestan en la realidad las estrategias de Responsabilidad Social en la empresa Incubandina.
- Determinar los componentes de una estrategia de negocio vinculados con RSE para la empresa Incubandina S.A.

La pregunta científica a responder es: ¿la Responsabilidad Social Empresarial es una estrategia de negocios?

El enfoque de la presente investigación es mixto, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que es una metodología realizada mediante la combinación de términos cualitativos “que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación” y cuantitativos “basada en la información obtenida en fuentes primarias”.

CAPÍTULO I.

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Teorías generales de la responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial se interrelaciona con su ambiente interno como externo, da lugar a varios elementos que la constituyen, de este modo, surgen varias teorías, al tomar en cuenta aspectos planteados por Parsons (1961) como:

- la relación con los beneficios
- el desempeño político
- la manifestación de las demandas sociales
- el compromiso ético

Es decir, las teorías surgen para atender a cada elemento de la RSE según sus necesidades, referente a la adaptación del medio, lo que quiere decir cómo la empresa obtiene sus recursos y los efectos en la economía. En cuanto a la consecución de objetivos, se relaciona con el cumplimiento tanto de leyes nacionales como de las empresariales, por último, la integración social, enfocado a los *stakeholders* e incluso los valores de la organización.

Teorías de carácter político

La empresa es un ente de que promueve el dinamismo económico, posee poder dentro de la sociedad, el constitucionalismo corporativo está sujeto a la ecuación de poder social, lo que ocasiona que, cada empresario esté en la obligación de retribuir sobre las actividades realizadas.

Un pilar fundamental son los contratos, que se efectúan en el lugar, por otro lado, las leyes y políticas se cumplen tanto dentro como fuera de la empresa. En el ámbito interno, cada organización posee un reglamento según sus requerimientos, y en el externo, como lo es el pago de impuestos. El contrato social abarca dos niveles en la sociedad: la macro social involucra a todos los miembros racionales y el micro social abarca a personas de comunidades específicas.

La ciudadanía corporativa trata las responsabilidades inherentes a la sociedad, e incluso es palpable cuando no existe un compromiso gubernamental, en la actualidad, es alarmante la situación del medioambiente, el desarrollo de las comunidades aledañas a las grandes compañías y el sentido de pertenencia de asociaciones.

Teorías integradoras

Esta teoría busca enlazar economía, Estado y necesidades sociales, en el que la comunicación es la base para propiciar acuerdos, sus enfoques son:

- Gestión de asuntos sociales, Tinoco, Arango y Benavides (2012) sostiene que la organización tiene como obligación identificar, evaluar y responder “a los asuntos sociales y políticos que afectan significativamente su negocio”, es decir, que los grupos vulnerables que demanden necesidades formen parte de la toma de decisiones.
- Responsabilidad pública, la relación empresa y Estado es visible dentro de este enfoque, no sólo mediante el cumplimiento de la ley, sino la constante interacción.
- Desempeño social corporativo, es necesario atender a problemas sociales para conseguir la legitimidad social. Carrol, que es citado por Tinoco et. al. (2012), enuncia cuatro tipos de responsabilidades: económicas (valor para los accionistas), legales (cumplir con estatutos gubernamentales), ética (no ocasionar daño al prójimo) y filantrópica (acciones voluntarias a manera de retribución a la sociedad).

Teorías éticas

Sus pilares se centran en los valores inherentes en la sociedad, sin embargo, no hay que dejar de lado la carta de los Derechos Humanos, desde ese documento se originan a los que acatan como cumplimiento a nivel universal.

En el enfoque normativo de grupos involucrados, el diagnóstico con las responsabilidades hacia todos sus *stakeholders* es el punto de partida, por lo tanto, es vital defender teorías éticas con enfoques filosóficos.

Para la construcción de una sociedad sana, la empresa desarrolla un papel de mediador entre Estado, grupos de interés y medioambiente. Como se mencionó anteriormente, a partir de los Derechos Humanos se derivan las leyes basadas en la Constitución de cada país, al cumplir con el marco legal, además, la lucha contra la corrupción es otro tema a combatir.

El desarrollo sostenible, no se deja de lado, busca el satisfacer a las generaciones actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras.

La creación del bien común es otro enfoque de esta teoría, debido a que el beneficio es para todos, tanto por la extracción de recursos y el impacto que causa, así como la oferta de productos y servicios de forma equitativa, sin afectar a los otros individuos.

Teoría instrumental

La empresa es vista como una fuerza para crear riqueza, con enfoques como la maximización del valor para el accionista, *marketing* de tipo social y estrategias para lograr ventaja competitiva.

Para crear valor para el accionista es necesario que el alto mando tome decisiones importantes en cuanto a la elaboración de estrategias, las inversiones realizadas esperan un retorno económico plasmado en indicadores financieros como: rentabilidad, liquidez y crecimiento. Sin embargo, no sólo se da protagonismo al área financiera, el valor de las acciones también dependen del prestigio y posicionamiento a nivel sectorial de la empresa.

El *marketing* de tipo social promueve una causa que tenga un impacto positivo en la sociedad (Kotler y Lane, 2012), lo que genera bienestar común a largo plazo a través del uso de los intereses a nivel social, junto con los deseos del consumidor y las utilidades de la empresa.

En el artículo “Evolución, aproximación al concepto y teorías de responsabilidad social empresarial”, Tinoco, Arango y Benavides (2012) mencionan las estrategias para lograr ventaja competitiva, existen enfoques como:

- Inversiones sociales en un contexto competitivo, al crear un valor social mediante la cadena de valor propuesta por Porter y Kramer (2006), se obtiene una visión estratégica, es decir, a largo plazo fomenta la sostenibilidad de la empresa dentro del mercado.
- Perspectiva de la firma y capacidades según los recursos naturales, la empresa posee variedad de recursos: humanos, tecnológicos, financieros; los más valiosos en su mayoría son intangibles, por lo que, la gestión correcta de los mismos van a permitir una correcta interacción, lo que, limita el desperdicio de recursos.
- Estrategias para la Base de la Pirámide Económica o Segmentos de Bajos Ingresos de la Sociedad, para crear condiciones en las que los grupos vulnerables puedan acceder a los productos a menor precio.

El presente trabajo de investigación va a centrarse en la elaboración de una estrategia con la teoría integradora a través de sus tres enfoques: gestión de asuntos sociales, responsabilidad pública y desempeño social corporativo.

Responsabilidad Social Empresarial: evolución y concepto

La Responsabilidad Social Empresarial tiene varias perspectivas según distintos autores, sin embargo, cada uno de ellos aporta según el contexto vivido, es por esto que, Milton Friedman (1970) no lo toma como prioridad, se centra netamente en la creación de riquezas para la empresa y en caso de destinar recursos para esta causa es un acto irresponsable. En contraste con este concepto, Thompson et. al. (2012) sostiene que:

“La responsabilidad social corporativa (RSC) aplicada a las empresas atañe al deber de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, fomentar la diversidad de la fuerza laboral, proteger el ambiente y trabajar por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general.”

En rasgos generales, afirma que existe un equilibrio tanto en operaciones de la empresa, al recordar que todos los actores se involucran, ya sean de manera directa o indirecta.

Para hablar de Responsabilidad Social Empresarial es necesario remontarse a épocas pasadas en la que no existía como figura formal, para comprender de mejor manera su evolución hasta la actualidad.

Correa (2007) menciona que la RSE se desarrolla en cuatro fases claves, la primera data de la Revolución Industrial, fenómeno que provocó el éxodo de la población que trabajaba en el campo a la ciudad, trajo consigo desigualdad social, en efecto, los desfavorecidos acudían a las empresas en busca de soluciones, al establecer una relación más directa y un tanto exigente por parte de los empleados. A continuación, la primera mitad del siglo XX se ve marcada por conflictos bélicos a nivel mundial, es por esto que, la RSE surge a partir de la Segunda Guerra Mundial mediante un nuevo concepto de retribución obligatoria de las empresas, su autor Howard Bowen (2013) establece que es “devolver lo que la sociedad les había facilitado”, en ese momento, las empresas iniciaron la implementación del mismo, ligado con el consumo de productos que ayudaban a causas sociales, en lugar de esperar que los involucrados pidan solución a sus demandas, las empresas toman acciones por cuenta propia. La segunda mitad del siglo XX, la sociedad es consciente de la influencia que tienen las empresas no sólo en el entorno económico, también, a nivel de gobierno e incluso medioambiente, es aquí donde interviene el Estado que enfatiza la protección de recursos naturales e integridad del ser humano.

De igual manera la evolución de leyes y sanciones para las empresas fue más allá, e incluso abarcó áreas como Talento Humano y la difusión de dichas regulaciones para el conocimiento del empleado y su debido uso, de la misma manera para la preservación del medioambiente, lo que, provoca un incremento en las partes interesadas.

A medida que la industria evolucionó, la RSE lo hizo a la par de información mediante varios autores como Archie Carrol, Freeman y Drucker, que incluyen a actores involucrados en el proceso, conocidos como *stakeholders* y otras áreas a trabajar: social, económico y ambiental.

De este modo, el concepto de competitividad fue modificado a las necesidades y exigencias del mercado, sin éste las organizaciones no logran destacar en el mercado ni tampoco su supervivencia. Junto con la RSE, la empresa demuestra transparencia ante el consumidor sobre sus transacciones, se crea un ambiente en el cual la ética es una prioridad, especialmente, no se trata de “hacer lo correcto”, sino el conjunto de actividades alineadas con misión, visión, valores, a su vez que, sean planificadas, el resultado es la competitividad a largo plazo donde todas las partes son beneficiadas.

En la actualidad varias organizaciones a nivel internacional desarrollaron sus concepciones sobre la RSE, a continuación, se detallan:

Tabla 1. Evolución del concepto de RSE

Autor	Definición
Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	“(..)
Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social (2007)	“(..)
Organización Internacional de Normalización en la ISO 26000 (2010)	“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible,

	<p>incluyen la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la información presentada se deduce que la RSE plantea un compromiso libre y voluntario de las empresas, a través de estrategias que garantizan el crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo sin dejar de lado a los grupos de interés e incluso proporcionan una mejor calidad de vida.

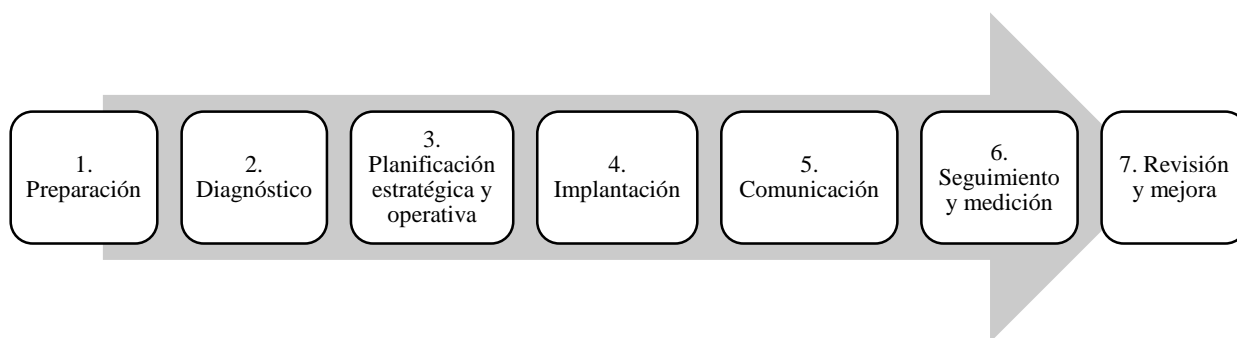
Gestión de la RSE

La Asociación Española para la Calidad (2019) afirma que la gestión de la RSE “se sustenta, principalmente, en políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos y las relaciones con sus grupos de interés.”. Estos mecanismos sirven como soporte para la identificación de oportunidades de negocio, a la vez que, se otorga un enfoque ético al emitir la primera pauta dentro del sector empresarial para crear nuevas condiciones en el mercado e incluso entrar en un nuevo concepto de competitividad, no sólo para mejorar la reputación o como medio de publicidad, sino para demostrar que es viable la creación de estrategias que permitan la sostenibilidad de la empresa junto con sus actores involucrados.

La esencia de una correcta gestión de la RSE radica en la definición de misión, visión y valores, para una integración total de la empresa y así lograr exteriorizarlo a los grupos de interés, con el fin de que las acciones establecidas por la empresa tengan impacto correcto, de modo que, la visión estratégica es clave.

Una vez planteados aspectos éticos dentro de la empresa, es necesario reflejar los mismos en las bases de la empresa para la consecución de objetivos dado el requerimiento de varias etapas:

Figura 2. Gestión de la RSE



Fuente: elaboración propia

1. Preparación: Toda la empresa está al tanto sobre cuáles son las intenciones y alcance al implementar la RSE, así como, el compromiso requerido, esta etapa va de la mano de una correcta planificación según lo requerido por la empresa.
2. Diagnóstico: es primordial conocer el estado actual de la empresa, es por esto, que se realiza un análisis interno tanto de los procesos como de las políticas y el análisis externo, en cuanto al contexto del marco jurídico de las actividades y actores como comunidades, clientes y proveedores.
3. Planificación estratégica y operativa: En esta etapa es necesario determinar cuáles son las estrategias y qué actividades contemplan cada una de ellas.
4. Implantación: Es el accionar de las estrategias, de este modo, cada área de la empresa va a intervenir de diferente manera, que empleará recursos asignados junto con sus capacidades sean estas técnicas o económicas.
5. Comunicación: Para comunicar los procesos anteriores, la comunicación está presente en toda la organización, no sólo para resolver dudas sino para fortalecer la relación de la empresa con sus grupos de interés, así como, los reportes de sustentabilidad al final de cada período.
6. Seguimiento y medición: el control permanente es inherente en la gestión de la RSE, con ello se conocen el estado actual de los procesos y sus resultados, para determinar qué tan efectivo es el sistema y si se lograría la consecución de objetivos
7. Revisión y mejora: Una vez realizada la evaluación, se detectan éxitos y fracasos en el ciclo de gestión, los mismos que servirán a futuro para potenciar o corregir los mismos.

Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

Cada empresa posee diferentes actividades comerciales, por lo que, cada una es la responsable de determinar los principios con los que desarrollará su gestión de RSE, sin embargo, existen principios que son utilizados a nivel general.

1. La transparencia: Se relaciona con revelar información a todos sus *stakeholders*, la comunicación oportuna de decisiones a tomar, el grado de responsabilidad de los directivos y el impacto que causa dentro y fuera de la empresa. Por otro lado, se enfoca en publicar información de las conductas tomadas referentes a RSE y que éstas estén claras y disponibles para los interesados.
2. Las normas: Es el cumplimiento de requisitos exigidos por entidades externas, mismos que son monitoreados y determinan cuán socialmente responsable es la empresa, lo que ocasiona el levantamiento de información de auditoría que contemplan áreas sociales, medioambiente y económico, que van de la mano con certificaciones que avalen su gestión.
3. La autoevaluación: La organización examina sobre su desempeño relacionado con la RSE, al analizar los resultados obtenidos el panorama será objetivo en cuanto a fortalezas y debilidades, mismos que son sometidos a cambios. Pero, es necesario conocer qué áreas van a ser intervenidas, dado que, no toda la empresa es encargada de actividades de RSE, dichas áreas serán intervenidas en base a los requisitos técnicos de estructura y organización.
4. La gestión socialmente responsable: Se ven reflejados en los informes de sostenibilidad de la empresa, además, es el actuar de forma ética basado en estándares de gestión.
5. Consumo socialmente responsable: Se centra en la información proporcionada en las etiquetas que indican el proceso de elaboración del producto.
6. Estructuras de información sobre RSE: La rendición de cuentas juega un papel primordial dentro de la gestión de la RSE, puesto que, la información está al alcance de todos los grupos de interés. Es por esto que, existen modelos a nivel internacional a seguir.

Áreas de comportamiento la RSE

Kotler y Lane (2012) proponen varias áreas en las que interviene la RSE, se detallan a continuación:

- **Comportamiento legal:** el actuar de la empresa está en concordancia con las leyes del país en el que desarrollan sus actividades, tanto en el tratamiento del cliente interno

como en el externo, es decir, las leyes aplican no sólo para el pago de impuestos o el cumplimiento de beneficios sociales de trabajadores, se incluyen al momento de pactar una venta, los empleados están en la obligación de informar al cliente el producto a comprar sin recurrir a mentiras, lo que generaría consecuencias negativas para la reputación de la organización.

- **Comportamiento ético:** el mundo de los negocios se encuentra en un constante dilema ético, sin embargo, el contexto en el que toman lugar estas decisiones es primordial para forjar un criterio del cliente ante la empresa; es necesario estar en sintonía con un código ético en el que exista un protocolo que sirva de legado en los empleados y directivos con lineamientos adecuados.
- **Comportamiento de responsabilidad social:** como empresa es esencial estimular la conciencia social de los individuos en negocios específicos: cliente y *stakeholders*. En la actualidad, el acceso a información es instantáneo, los consumidores se interesan por conocer más sobre los procesos de la empresa y cuán responsables llegan a ser sus acciones, del mismo modo, esto es un gran incentivo para que el consumidor observe que por su compra, se logra contribuir a ciertas causas de interés común.
- **Sostenibilidad:** se define como “la capacidad de satisfacer las necesidades de los seres humanos sin comprometer dichos recursos para futuras generaciones”, como lo manifiesta Kotler y Lane (2012, pág. 633). No obstante, en el plano empresarial se encuentra la preocupación latente de cómo obtener ganancias, es por esto que, se consideran aspectos como el planeta, la gente y las utilidades, que trabajan enfocados a un largo plazo.

Stakeholders

El integrar negocios y sociedad es todo un reto en el mundo empresarial, sin embargo, al momento de elaborar las estrategias no hay que dejar de lado los actores involucrados en todo el proceso productivo, como son los *stakeholders*, término que hace referencia a los grupos de interés, en el estudio elaborado por Fernández y Bajo (2012) cita a Edward Freeman que define a los grupos de interés como “cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado por la consecución de los objetivos empresariales”, sin embargo, es necesario clasificar a estos grupos en internos y externos.

Tabla 2.- Tipos de *Stakeholders*

Empresa	
Internos	Externos
Accionistas	Consumidores
Empleados	Gobierno
Proveedores	ONGs
	Competidores

Fuente: adaptado de Navarro (2016)

En la actualidad, las empresas toman conciencia sobre los efectos que tienen sus actividades no sólo en la sociedad, sino en el ámbito económico y medio ambiental, a medida que pasa el tiempo, los efectos resultan ser irreversibles, por lo que, se busca mantener un balance entre el lucro y retribución. La RSE surge como una estrategia a nivel empresarial que logra sostenibilidad y sustentabilidad, la cual establece que es una acción voluntaria de la organización, sin embargo, las exigencias actuales del mercado demandan una mejor gestión de los impactos en sus grupos de interés.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005, pág. 93) la RSE es la “intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar, de modo que, beneficie a la sociedad.”, en contraste con Hitt (2006, pág. 174) que establece que “(...) la responsabilidad social radica en que la sociedad es la que permite la existencia a las empresas, por ende, las empresas tienen responsabilidades y obligaciones con la sociedad en su conjunto, no sólo con los accionistas.”, es decir, el concepto de la RSE se define como la respuesta de gratitud en favor de la sociedad por los recursos obtenidos, al beneficiar a grupos involucrados como son: empleados, accionistas, proveedores, clientes, Estado y competidores. No obstante, las actividades ligadas con este enfoque constan dentro de la planificación estratégica de las organizaciones, implica la definición de actividades que incluye la asignación de recursos (financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos), fechas de gestión y su seguimiento respectivo.

Para Porter y Kramer (2006) existen cuatro justificaciones que predominan dentro de las organizaciones para implementar RSE: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. La obligación moral, se relaciona con los valores contemplados en la sociedad que la empresa desarrolla sus actividades, es decir, se basa en el respeto con la sociedad en general y enfocarse en hacer lo correcto; en cuanto a la sustentabilidad, se refiere a mantenerse

en el tiempo, pero sin el abuso de recursos, tema a debatir en la actualidad dado a varios tratados y reportes. La licencia para operar trata sobre el cumplimiento de la ley establecida por el Gobierno: pago de impuestos, pago a empleados, permisos de la comunidad (en caso de existir) y en cuanto a la reputación abarca un ámbito más amplio que el concepto de *marketing*, es la construcción social de la empresa a través de sus acciones y los efectos que tienen en la sociedad, sean éstos buenos o malos, a partir de esto, se forja un criterio a ser transmitido.

1.2 Teoría de la estrategia empresarial

La palabra “estrategia” tiene origen griego que traducido es “dirigir al ejército”, sin embargo, Sun Tzu empleó esta palabra para referirse como un arte a la manera de actuar en conflictos bélicos.

En el campo de la administración empresarial, surge el uso del término “estrategia” con Peter Drucker y su libro ‘La práctica de la gestión’, en el que sostiene que la toma de decisiones es imprescindible para fijar metas y objetivos, Orozco Castro (2009) cita a Drucker que resalta que “la tarea importante y difícil no es nunca encontrar la respuesta correcta sino la pregunta correcta”, de este modo, es esencial un diagnóstico específico para la organización, que refleje sus necesidades y que indiquen los recursos con los que cuenta para su correcta administración y para alcanzar la competitividad deseada.

Ventaja competitiva

Es la característica que hace a una empresa única, a tal punto de diferenciarse de la competencia, sin embargo, Thompson et. al. (2012, pág. 99) habla sobre una ventaja competitiva sustentable, que “es una ventaja sobre los rivales que persiste pese a sus intentos de superarla”, es decir, destaca en su sector y tiene una duración permanente en el tiempo.

Para los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la estrategia toma dos perspectivas diferentes, enfoque a la misión y metas o los medios para llegar a lograrlas: políticas y planes; sin embargo, ambas perspectivas son importantes, abarcan varios aspectos que ofrecen un panorama completo.

La estrategia se define como las medidas que toma una empresa para alcanzar su misión y objetivos a largo plazo, de la mano con la administración de recursos disponibles de la organización junto con planes de acción y responsables.

Las políticas surgen como guías para las estrategias que limitan las decisiones de los directivos, es decir, que se orienten y que toda la empresa trabaje en sintonía. Dentro de la estrategia y políticas, surgen las tácticas, que son planes de acción a corto y mediano plazo, para cumplir con la estrategia principal.

Tipos de estrategia

Para definir estrategia, es importante definir sus niveles de interacción: estrategia corporativa y estrategia de negocio.

La estrategia a nivel de corporación está enfocada para toda la empresa, es decir, ataca al conjunto de negocios; en contraste con la estrategia de negocio, que está destinada a lograr la ventaja competitiva en una sola línea de todas las que posee la empresa, por lo tanto, la industria en la que desarrolla sus actividades está definida para fortalecer su posición en el mercado.

Figura 3. Pirámide de jerarquías de estrategias



Fuente: Tomado de Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

Herramientas de Diagnóstico

Es necesario reconocer el ambiente en el que la empresa desarrolla sus actividades, por lo que, es importante recurrir a herramientas que determinen cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa, así como el análisis del ambiente interno como del externo.

Para el estudio del ambiente externo de la empresa surge la matriz que analiza factores como el Político, Económico, Social, Tecnológico, Económico y Legal (PESTEL) para determinar

las fuerzas que afectan al desarrollo de la estrategia, además, es una guía para la creación de la ventaja competitiva.

La matriz que analiza Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) muestra los dos ambientes a considerar en las organizaciones. En el ambiente interno analiza las Fortalezas y Debilidades, en el ambiente externo se visibilizan las Oportunidades y Amenazas. Tiene por objetivo principal realizar una radiografía a la empresa para proponer acciones o estrategias que refleje la visión de los directivos dentro del mercado.

Ambiente interno

Es el encargado de examinar a la empresa puertas adentro, dichos aspectos, se encuentran bajo el control de directivos.

Fortalezas: es la combinación de recursos y capacidades que destaca a la empresa dentro de su sector industrial otorgándole competitividad, por lo tanto, es un activo.

Debilidades: es la carencia de la empresa, tanto en recursos tangibles como intangibles, son vistas como deficiencias a nivel interno a corregir.

Ambiente externo

Este ambiente analiza factores que la empresa no controla y que a la vez determinan su vulnerabilidad.

Oportunidades: son condiciones favorables en el mercado a aprovechar con la condición que cuenten con los recursos apropiados.

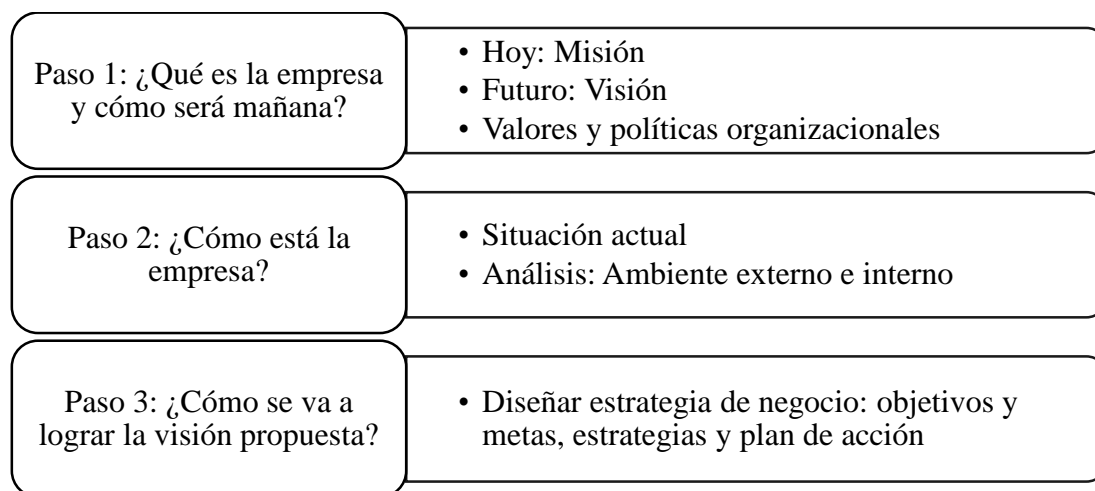
Amenazas: eventos que representan adversidad para la empresa, por lo que, los directivos toman acciones para neutralizar las mismas.

Planificación estratégica

Este tema es amplio, por lo cual la empresa lo analiza en relación a la estrategia de negocio definida por la organización, no se gestiona por separado. La RSE pasa a ser parte de la planificación estratégica, definida como una herramienta de gestión en la que centra su estudio en el establecimiento de estrategias competitivas y alcanzables para la consecución de sus objetivos, que generen resultados favorables a la empresa, es decir, se posiciona como el “(...) compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones.” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 4).

El proceso de la planificación estratégica está explicado de mejor manera en el siguiente gráfico:

Figura 4. Pasos para la elaboración de un plan estratégico



Fuente: adaptado de Minuto de Dios Industrial (2018)

La planificación estratégica nace con la definición de la empresa, es decir, establecer ¿qué se hace? (misión) junto con la pregunta ¿a dónde quiero llegar? (visión), una vez determinadas, se complementan con los valores y políticas de la organización, todo se relaciona. Las organizaciones modernas se caracterizan por integrar a todas las áreas de su empresa, de este modo, todos trabajan para conseguir los mismos objetivos. A esto se añade como siguiente paso el diagnóstico actual, con dos perspectivas: ambiente externo e interno.

Las herramientas que contribuyen al análisis y diagnóstico externo es la matriz PESTEL que estudia el entorno empresarial y el sector en el que desempeña sus actividades, mientras que la matriz FODA examina paralelamente el ambiente interno y externo, sin embargo, surge como otra herramienta la matriz que amplía la información del FODA mediante acciones como: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME). La matriz creada por el *Boston Consulting Group* (BCG) relaciona la rentabilidad y participación de varios productos a la vez de cada empresa clasificadas en cuatro cuadrantes: el primero es denominado “estrella” que hace referencia al crecimiento alto y fuerte presencia en el mercado, el segundo es “vaca lechera”, que se traduce como un producto con crecimiento lento pero tiene alta participación en el mercado, el tercero es “incógnita”, debido a que, existe gran crecimiento, aunque, su participación en el mercado baja, finalmente, el cuarto cuadrante es “perro” que es sinónimo de rentabilidad baja en el negocio debido a su crecimiento lento y casi nula participación en el mercado.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) califica a la empresa y a su sector en relación a sus competencias y debilidades, con el fin de establecer la posición estratégica dentro del sector. La matriz de Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA) nace de la definición de las posiciones estratégicas (interna y externa) posteriormente, indica cuál es la estrategia que mejor se adapta a la compañía. El modelo de las 5 fuerzas de Porter expone el comportamiento de la competencia según cinco factores: poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores.

Una vez realizado el diagnóstico, es importante transformarlos en acciones que contribuyan al crecimiento de la organización a través de la formulación de estrategias que permitan lograr la visión propuesta, en coordinación con los recursos disponibles asignados por la alta gerencia. Como resultado, se obtienen planes de acción de acuerdo a las estrategias propuestas y a su vez en sintonía con los objetivos a alcanzar, para lo cual el seguimiento del cumplimiento de actividades es vital, para tomar correcciones a tiempo.

Para poner en marcha la estrategia se conoce el modelo de negocio que es el proceso que sigue la empresa para la obtención de un producto y servicio, por consiguiente, la puesta en el mercado para la venta y de este modo generar ingresos. Existen dos aspectos importantes dentro del modelo de negocio establecidos por Thompson et al. (2012, pág. 13) que son “1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades.”.

En cuanto a la propuesta de valor para el consumidor, es esencial identificar las actividades que intervienen en el proceso de producción y luego proceder a su clasificación en acciones que sí crean valor al cliente y en actividades de apoyo o de soporte, para trasladarlos a un gráfico denominado cadena de valor.

Figura 5. Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: tomado de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012, pág. 108)

Hay que recalcar que no todos los negocios usan la misma cadena, dado que, se basa en las actividades de cada empresa y, se ajusta a sus necesidades. Una de las ventajas de esta herramienta es que mediante la identificación de actividades a través su orden, también se determinan costos a lo largo del proceso e incluso realizar un *benchmarking* para analizar cuán competitivos son los precios.

Para ser competitivo y participar en el mercado, se requiere que el producto tenga un valor para el cliente, sin embargo, no se encuentra aislado con la RSE, con la identificación de actividades primarias y de soporte, de forma simultánea se determina el impacto que tiene cada una de ellas en sus grupos de interés al ser una oportunidad para actuar de forma equilibrada.

Las compañías no están en la obligación de solucionar todos los problemas que acontecen en la sociedad, de hecho, una vez identificados sus *stakeholders*, priorizan los problemas sociales. Según Porter y Kramer (2006), son:

- Problemas sociales genéricos, aquellos que aquejan a toda la sociedad pero no mantiene relación directa con la empresa y no influye en su competitividad a largo plazo.
- Impactos sociales en la cadena de valor, problemas sociales en los que la empresa sí se involucra a través de sus actividades habituales.
- Dimensiones sociales del contexto competitivo, “son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una empresa” (pág. 9).

A partir de la priorización de problemas sociales, se genera la necesidad de la vinculación de la empresa con la sociedad basado en la posición competitiva actual y la deseada a llegar. Según

sus actividades y el impacto que tengan en la sociedad, surge un nuevo enfoque en el que busca no sólo una ganancia económica, también el bienestar social, presentado en el mapa de oportunidades propuesto por Porter y Kramer (2006).

Figura 6. Mapa de oportunidades sociales

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa Transparencia				
	Gestión de recursos humanos Condiciones laborales seguras				
	Desarrollo de tecnología Reciclamiento				
	Abastecimiento Uso de recursos naturales				
Actividades primarias	Logística de entrada Impacto de transporte	Operaciones Emisiones y basura	Logística de salida Uso de empaques y envases	Marketing y Ventas Información al consumidor	Servicio Postventa Ciclo de vida del producto

Fuente: adaptado de Porter y Kramer (2006, pág. 10)

Al ser una herramienta de tipo estratégico, se centra en el nivel de competitividad que generarían éstas actividades, el trazar un mapa de oportunidades permite analizar posibles escenarios a potencializar e incluso fallas en los que la empresa interviene, siempre y cuando el valor sea para ambas partes: organización y grupos de interés (según su necesidad).

1.3 Responsabilidad social empresarial como estrategia de negocio

En la década de los años 50 Howard R. Bowen (1953) emite el primer concepto de la RSE como “devolver a la sociedad parte de lo que ésta les había facilitado”, dado al contexto mundial de ese entonces se concluía varias guerras como la de Vietnam, por lo que, fue necesario motivar a que el mercado consuma productos que estaban relacionados con la contribución de ciertas causas sociales. Años después, Archie Carrol (1979) clasifica a la RSE en áreas económicas, legales, éticas y filantrópicas y da origen a la Teoría de la pirámide. Freeman (1984) da lugar a la Teoría de los *Stakeholders*, la cual afirma que es un grupo afectado por actividades empresariales, sin embargo, sostiene que como clientes, sociedad o empleados, han contribuido a sus logros. Peter Drucker (1996) señala que "cada organización asume la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque".

En la actualidad, este concepto ha tomado varios aspectos, debido a que, han aparecido nuevas organizaciones preocupadas por el bienestar social, una de ellas es la Comisión Europea (2001) que manifiesta lo siguiente: “un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.”, además, la publicación del Libro Verde establece políticas para alcanzar un crecimiento económico sostenible en armonía con la sociedad, de modo que, es un referente para las empresas europeas.

Latinoamérica posee una condición económica y social adversa a la europea, por consiguiente, las acciones empresariales de RSE no son de la misma intensidad, las empresas que cuentan con planes estratégicos alineados a la RSE son las más grandes de cada país, en cuanto a las Pymes sus prácticas están limitadas con su actividad comercial cercana a los grupos de interés, sin embargo, sus planes están enfocados a donaciones por ocasiones especiales. Peinado-Vara (2012) en su investigación “La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina”, enfatiza el rol de la empresas privadas en la zona que cuentan con presencia en varios países a nivel multinacional, grandes corporaciones preocupadas por sus *stakeholders* y han implementado buenas prácticas dentro de sus organizaciones, a esto, se suma el historial de consecuencias negativas por no cumplir con las necesidades y requerimientos del entorno social y ambiental, por último, “un gran esfuerzo de promoción por parte de la sociedad civil, organizaciones empresariales y multilaterales” como menciona el autor.

La estrategia de negocios es aquella fuerza impulsora por la cual los objetivos de la empresa son alcanzados como O'Shaughnessy (1991) señala. Por lo que, se compone de varias actividades, mismas que van alineadas con misión y visión para alcanzar los objetivos de la empresa, para mantenerse en el tiempo comprenden que su actividad, no se centra en sólo beneficiarse de los recursos que le brinda la sociedad al crear un valor compartido, lo que contribuye a un crecimiento sostenible en el largo plazo. Es decir, al mismo tiempo que obtiene una utilidad, la organización cumple con un papel protagónico en la sociedad no sólo como generador de empleos, sino, que se preocupa por sus grupos interesados y los hace parte de sus decisiones. Es por esto que, contribuye a la ventaja competitiva empresarial como un diferenciador dentro del mercado, Porter y Kramer (2006) no lo ven como una obligación, más bien, como una oportunidad, enfatiza la priorización las actividades a realizar, dividiéndose en negocios, industrias y lugares. A esto, se suma la priorización de los problemas sociales, que son los obstáculos dentro de las sociedades de forma general, lo que provoca un efecto a nivel de la cadena de valor y varias dimensiones sociales en el marco competitivo.

La RSE tanto como la estrategia de negocios tienen por objetivo otorgar un valor agregado a los *stakeholders*, dicho valor traspasa las fronteras de lo económico, son la satisfacción del consumidor y la eficiencia en cuanto al uso de recursos para producción, como lo sostiene Armijos (2017). Es importante aclarar que la competitividad nace de una empresa mediante la cadena de valor, este elemento a su vez está conformada por actores dentro de la misma conocidos como *stakeholders*, por lo tanto, se convierten en la razón de ser de la compañía, puesto que, “son por quienes, para quienes y con quienes las empresas deben trascender más allá del beneficio económico.” (Armijos, 2017, pág. 109).

Dentro del contexto ecuatoriano, no existe amparo legal para la implementación de RSE, sin embargo, las empresas tienen la libertad de hacerlo. Por otro lado, hay que destacar que no todos los directivos toman consciencia sobre la importancia de la RSE en sus empresas, además, no todas las organizaciones cuentan con presupuestos determinados para el cumplimiento de dichas actividades, aunque la sugerencia es que sean consideradas.

En el sector avícola y a nivel nacional destaca la empresa PRONACA por sus buenas prácticas, evidencia de eso son las memorias de sostenibilidad publicadas en su página *WEB* desde el año 2012 hasta el 2018, junto con una serie de reconocimientos. La revista Vistazo en el año 2018 realizó un estudio en el que evalúa a empresas que fueron responsables con el medio ambiente, como resultado final PRONACA ocupa el primer lugar debido a su cumplimiento y reducción de impacto ambiental con sus actividades, tanto en el proceso de producción como ambientales.

La reputación de la empresa se fomenta con la difusión de sus logros en materia de RSE, lo que brinda una posición favorable en el mercado, ante los ojos de los consumidores y los grupos de interés involucrados. Se observa que la empresa en cuestión es un gran exponente a nivel nacional y para el sector avícola, no obstante, dentro del sector industrial se encuentra una notable carencia de este tipo de prácticas.

CAPÍTULO II.

DISEÑO METODOLÓGICO

2. 1 Tipo de investigación

Bibliográfica

Para realizar la investigación fue necesario revisar documentación relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial, además, cuenta con el apoyo de varios autores para ampliar la perspectiva del estudio.

De campo

Debido a que la recolección de datos fue hecha en una situación real, es decir, sin alteración. Los instrumentos empleados fueron la entrevista y una encuesta para los productores de huevo de mesa.

2.2 Enfoque de investigación

Cualitativo

Sampieri, Fernández y Baptista (2006, pág. 364) mencionan que el enfoque de investigación cualitativo “(...) busca comprender la perspectiva de los participantes (...) es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”, por lo que, es necesario aplicar el estudio en su entorno natural.

Cuantitativo

Permite la recolección de datos mediante el cálculo de una muestra, misma que replica la realidad del universo estudiado, con los datos arrojados se elabora la propuesta.

2. 3 Población y muestra

Sampieri, Fernández y Baptista (2006) define a la población como aquel “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (pág. 174), mientras que la muestra es el “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y es representativo de ésta” (pág. 173). Según datos de la empresa Incubandina S.A existen 284 clientes durante el año 2018, dicha información se apoya en el censo de granjas realizado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería realizado en el año 2018.

Tabla 3. Valores para el cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra	
Z	1,95
N	284
p	0,6
q	0,4
e	0,05

Fuente: elaboración propia

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{259,1784}{1,6201} = 159,9767916 \cong 160 \text{ Encuestados}$$

TIPOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INSTRUMENTO

Entrevista

El instrumento a emplear para la recolección de datos es una entrevista, a través de un conjunto de preguntas relacionadas al tema en una reunión para lograr el intercambio de información, el mencionado instrumento fue realizado para complementar la información arrojada en la encuesta y evaluar al sector avícola en cuanto a la relación con sus *stakeholders* y temas de interés.

Encuesta

Los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2006) señalan a la encuesta como un instrumento el cual “pretende hacer estimaciones de variables en la población” (pág. 177) y se aplica a la muestra calculada mediante una fórmula.

Para la validación del instrumento de recolección de información, se contó con la ayuda de dos expertos (Ver Anexo 1 y 2) los mismos que demuestran la viabilidad para la aplicación del cuestionario a clientes de la empresa Incubandina S.A.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.1 ENTREVISTA

Entrevista al Ing. Javier Corrales, Gerente General de INCUBANDINA S.A.

- ¿Cuántos años la empresa se encuentra en el mercado?
Expresa que la empresa se encuentra en funcionamiento desde el año de 1992 hasta la actualidad, con crecimiento en líneas de negocio como venta de pollita BB, pollito BB, huevo comercial y pollo *broiler*.
- ¿En qué provincias está presente la empresa?
“La empresa cuenta con instalaciones de reproductoras y plantas de incubación en la provincia de los Ríos, cantón Montalvo, en cuanto a la provincia de Cotopaxi, existen granjas de huevo comercial y pollita levantada en el cantón Latacunga, dentro de la misma provincia toma lugar la planta de faenamiento en el cantón Lasso. Para la producción de pollo de carne o *broiler* existen granjas en la provincia de Pastaza, cantón Puyo y en la Provincia de Guayas, cantón Bucay.”
- ¿Cuáles son las líneas de negocio que manejan?

Tabla 4.- Líneas de negocio INCUBANDINA S.A.

Línea de negocio	Enfoque
Línea Liviana	Venta de pollita BB
Línea Pesada	Venta de pollito BB
Huevo Comercial	Venta de huevo de mesa y pollita ponedora
Línea <i>Broiler</i>	Venta de pollo faenado y pollo en pie
Genérica	Venta de insumos, alimento balanceado o servicios de laboratorio.

Fuente: elaboración propia

- ¿Su empresa cuenta con asistencia técnica para los clientes de pollita de ponedoras?
Manifiesta que parte del servicio postventa es el soporte técnico brindado a los clientes durante la vida del ave, especialmente en la época de levante, es decir, en las primeras 12 semanas. La empresa brinda charlas técnicas a los clientes, con especialistas de la casa matriz procedentes de Alemania, expertos en líneas genéticas *Lohman*.
- ¿Cuál es el valor agregado a los clientes?

“El soporte técnico a los clientes y el amplio conocimiento que maneja el personal en cuanto a las líneas genéticas para obtener el mayor potencial, además, se complementa con asesoría en áreas como la financiera, tributaria, recursos humanos, ambiental.”

- ¿Su empresa mantiene contacto permanente con sus clientes para conocer sus necesidades?

“Mediante los asesores comerciales existe una retroalimentación constante de sus necesidades, para realizar un soporte adecuado. Además, en las charlas con expertos extranjeros se pregunta a los clientes los temas a tratar para que sean de su utilidad.”

- ¿Cuál ha sido el aporte más significativo de la empresa por la sociedad y el medio ambiente?

“Para la sociedad, la empresa desarrolla sus actividades en comunidades rurales al abrir plazas de trabajo para su población, generando un vínculo de compromiso entre empresa y sociedad. Dicho esto, la empresa también participa y apoya actividades culturales y deportivas sin dejar de lado el trabajo con las escuelas aledañas. En cuanto al medio ambiente, la empresa toma conciencia sobre el impacto de sus actividades, con el cumplimiento a cabalidad la normativa impuesta por el Ministerio del Medio Ambiente, de esta manera cada granja obtiene el certificado de licencia ambiental; sin dejar de lado el evitar la emisión de residuos tanto sólidos como líquidos que va a permitir un sostenimiento a largo plazo.”

- ¿Siente que como empresa mantiene un compromiso con sus *stakeholders*? ¿Por qué?

“El directorio es el encargado de determinar las estrategias de la empresa, de modo que, la empresa alinea las mismas a los deseos de los *stakeholders*, al considerar lo financiero con el compromiso social. La mejor manera de ayudar a la sociedad, es generar fuentes de trabajo que sustenten a las familias mediante un ingreso mensual fijo.”

- Considera importante la implementación de la RSE dentro del plan estratégico, explique.

“Por supuesto, en el largo plazo tenemos que ser socialmente responsables, si nosotros tenemos una sociedad que abarca tanto clientes internos como externos debemos tomar en cuenta la RSE, nos va a permitir tener el criterio de consumidores. Tener conciencia de que trabajamos por el bien común no solo a nivel local y por qué no, a nivel mundial.”

3.2 ENCUESTA

Encuesta dirigida a los clientes de Incubandina

El objetivo de la encuesta es conocer la opinión de los clientes de Incubandina respecto a actividades de Responsabilidad Social Empresa, el formulario fue aplicado a través de *Google Forms*.

1. ¿Conoce usted sobre políticas de Responsabilidad Social Empresarial aplicadas en Incubandina?

Tabla 5. Políticas de RSE en Incubandina S.A.

Políticas de RSE en Incubandina	Total	%
Sí	12	8%
No	130	81%
Desconozco	18	11%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

2. ¿Cree usted que Incubandina es socialmente responsable con sus clientes?

Tabla 6. Incubandina es socialmente responsable con sus clientes

Incubandina es socialmente responsable con sus clientes	Total	%
Sí	24	15%
No	11	7%
Desconozco	125	78%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

3. ¿La empresa le informa cómo se lleva a cabo el proceso de producción?

Tabla 7. Información en el proceso de producción

Información en el proceso de producción	Total	%
Sí	98	61%
No	22	14%
Desconozco	40	25%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

4. ¿La empresa cuenta con personal capacitado en las áreas de producción?

Tabla 8. Personal capacitado en producción

Personal capacitado en producción	Total	%
Sí	136	85%
No	9	6%
Desconozco	15	9%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

5. ¿Incubandina le proporciona información sobre el manejo de desperdicios en la producción?

Tabla 9. Manejo de desperdicios

Manejo de desperdicios	Total	%
Sí	63	39%
No	45	28%
Desconozco	52	33%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

6. ¿Considera usted que la empresa busca mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que tienen sus centros de producción?

Tabla 10. Mejora calidad de vida en sectores

Mejora calidad de vida en sectores	Total	%
Muy satisfecho	56	35%
Satisfecho	39	24%
Ni satisfecho ni insatisfecho	49	31%
Insatisfecho	12	8%
Muy insatisfecho	4	3%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

7. ¿Conoce de qué trata la Responsabilidad Social Empresarial?

Tabla 11. Conocimiento RSE

Conocimiento RSE	Total	%
Sí	28	18%
No	22	14%
Desconozco	110	69%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

8. Marque con una X las actividades que ha realizado Incubandina, según su criterio:

Tabla 12. Actividades realizadas por Incubandina S.A.

Actividades realizadas por Incubandina S.A.	Total	%
Servicio técnico	45	28%
Descripción detallada del proceso de producción	10	6%
Reposición de mortalidad de aves	54	34%
Capacitación para el manejo de aves: alimentación	18	11%
Facilidades de pago	11	7%
Tiempos de entrega	7	4%
Atención en oficinas	7	4%
Disponibilidad del producto	4	3%
Comunicación de actividades	4	3%
OTROS	0	0%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

9. ¿Qué otras actividades le gustaría que la empresa le informe?

Tabla 13. Información adicional actividades

Información adicional de actividades	Total	%
Capacitaciones enfermedades aviares	67	42%
Calendario de vacunación	12	8%
Manejo de pollas ponedoras	23	14%
Control polla de 1 día	35	22%
Estadísticas del mercado avícola	23	14%
Total general	160	100%

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

Antecedentes

El aporte del PIB del año 2020 (El Productor, 2020) refleja que el aporte del sector avícola es de \$2.000 millones de dólares, estos datos reflejan la importancia del sector y la necesidad de difundir las buenas prácticas socialmente responsables con los grupos de interés.

Dentro del sector industrial avícola la empresa que destaca por sus acciones de RSE es PRONACA, organización ecuatoriana que es la única que emite documentos denominados “Memorias de Sostenibilidad” desde el año 2012. En dichos reportes, la empresa hace un resumen de sus actividades y comunica el impacto de las mismas. Sin embargo, las Memorias de Sostenibilidad, es un requisito para la obtención de la norma ISO 26000.

La empresa Incubandina S.A. cuenta con 25 años de experiencia dentro del mercado ecuatoriano, maneja varias líneas de negocio como: la línea liviana está dedicada a la venta de pollita BB, la línea pesada, se enfoca a la venta de pollito BB, la venta de huevo de mesa y pollita ponedora, se denomina huevo comercial, la línea *broiler* vende pollo faenado y pollo en pie; por último, la línea genérica ofrece venta de insumos, alimento balanceado y servicio de laboratorio.

Una vez realizado el diagnóstico del proyecto, se evidencia que los clientes de la empresa requieren conocer las actividades que realiza Incubandina S.A. enfocado en el sector de Responsabilidad Social Empresarial, que a su vez, sea considerada como estrategia de negocio.

Desarrollo de la propuesta

En concordancia con los pasos a seguir de la gestión de la RSE, se establecen las siguientes etapas para la empresa Incubandina S.A., descritos a continuación.

1. Preparación

Para el cumplimiento de esta etapa es importante que los colaboradores estén al tanto sobre la misión y visión de la empresa (INCUBANDINA S.A., 2018), se detalla a continuación:

Misión

Somos una empresa ecuatoriana que nos hallamos insertos en el esfuerzo avícola, al ser en origen nuestra razón de ser la producción de pollitas bebés para postura y pollitos bebés para línea de carne. Vemos a la producción de pollitas BB y pollonas como la mayor contribución que hacemos hacia la industria avícola. Somos los líderes en el segmento de pollitas BB en especial por la calidad de nuestras genéticas y procesos.

Visión

Ser la empresa líder en la venta de pollita BB, ser reconocidos por la calidad de sus productos e incursionar en nuevos mercados.

2. Diagnóstico

Para diagnosticar el estado actual de la empresa, se utiliza la matriz PESTEL, que permite analizar el entorno externo de la empresa en cuanto a leyes vigentes que potencialmente inciden en las actividades, por otro lado, la matriz FODA estudia a detalle el sector empresarial avícola.

Figura 7. Matriz PESTEL empresa Incubandina S.A.

Factor		Diagnóstico Externo	O	A	Grado			Impacto		
					Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticos	Sistema de gobierno	Ideología del gobierno anterior se mantiene: correísmo		x	x				x	
	Partidocracia y grupos de poder	Preferencia a productores agrícolas		x	x			x		
	Ético	Aumento de casos de corrupción en instituciones públicas		x		x		x		
Económicos	Macroeconomía	Ciclos económicos		x	x			x		
		Indicadores macroeconómicos		x	x			x		
		Políticas económicas	Reducción de impuestos, modificación de leyes de seguridad social	x			x			x
	Microeconomía	Oferta	Producción estable de pollita BB	x		x			x	
		Demanda	Incubandina S.A líder del mercado	x		x			x	
Sociales	Demografía	Población ecuatoriana en crecimiento	x			x			x	
	Calidad de vida	Empleo informal en aumento		x	x			x		
	Educación	Desigualdad de acceso en zonas rurales		x	x			x		
	Creencias	Tendencia católica	x				x			x
	Género	Mayor población masculina que femenina	x			x			x	
Tecnológico	Uso de TICs	Maquinaria especializada para la incubación de aves	x			x		x		
Ecológicos	Cuidado del Medio ambiente	Impacto de actividades de la empresa		x	x			x		
Legales	Marco Legal	Certificación obtenida de AGROCALIDAD: Buenas Prácticas Agrícolas	x		x				x	

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

Dentro del estudio del ambiente externo de la empresa, se encuentran varias oportunidades a aprovechar como son: la reducción de impuestos para insumos agrícolas, la estabilidad de producción de pollita BB que convierten a Incubandina como líder en el mercado, mediante el uso de tecnología de punta para la incubación de aves y la certificación de entes gubernamentales que avalan la calidad de los productos. Sin embargo, existen varias amenazas que no están bajo el control de los directivos de la empresa como son: crisis económica por pandemia a nivel mundial, tendencias políticas que influyen en la toma de decisiones para la realización de proyectos e incluso favoritismo con productores agrícolas, corrupción en auge, niveles altos de desempleo, incremento de deuda externa, educación limitada en zonas rurales, impacto desmedido en actividades empresariales dentro del medioambiente, entre otros.

Figura 8. Matriz FODA empresa Incubandina S.A.

Fortalezas	Debilidades
Experiencia por más de 25 años en el sector avícola	Planificación estratégica sin seguimiento
Empresa líder en el mercado de producción de pollita BB, producto de calidad	Actividades limitadas de responsabilidad social empresarial
Personal altamente capacitado	Carencia de gestión en <i>marketing</i>
Exclusividad de distribución de genética <i>Lohman</i> a nivel nacional	Desconocimiento de los clientes en RSE
Infraestructura de alta calidad	Desinterés por parte de los directivos en la implementación de RSE
Excelentes relaciones con proveedores y clientes (nacionales e internacionales)	Cartera vencida elevada
Oportunidades	Amenazas
Acuerdos gubernamentales para la mejora de la producción avícola	Presencia de contrabandistas que ingresan producto de países vecinos: Colombia y Perú
Consumo del huevo de mesa en auge	Administración informal de parte de los clientes de pollita BB
Incremento en el mercado de adquisición de pollita BB	Aves propensas a la adquisición enfermedades
Disponibilidad de insumos veterinarios de calidad	Inestabilidad política
Financiamiento específico para el sector avícola con tasas de interés accesibles	Falta de apoyo gubernamental a la gestión agrícola

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

La información presentada en la matriz PESTEL, se complementa con el contenido de la matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) por lo que, examina de forma detallada la situación actual de la empresa, estudia sus debilidades y amenazas, refuerza las oportunidades y fortalezas de la empresa. A partir de este diagnóstico, se origina el establecimiento de las estrategias que mejor respondan a la realidad de Incubandina.

3. Planificación estratégica y operativa

Figura 9. Cruce de matrices empresa Incubandina S.A.

CRUCE DE MATRICES F.O.D.A					
EVALUACIÓN INTERNA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Empresa líder en el mercado de producción de pollita BB, producto de calidad	1	Planificación estratégica sin seguimiento
2	Exclusividad de distribución de genética Lohman a nivel nacional	2	Actividades limitadas de RSE		
3	Infraestructura de alta calidad	3	Carencia de gestión en marketing		
4	Excelentes relaciones con proveedores y clientes (nacionales e internacionales)	4	Desinterés por parte de los directivos en la implementación de RSE		
EVALUACIÓN EXTERNA		Estrategias F.O.		Estrategias D.O.	
OPORTUNIDADES		Estrategias F.O.		Estrategias D.O.	
1	Acercamientos con instituciones públicas en búsqueda de mejoras para el sector avícola	1	Plan de comunicación de RSE	1	Levantamiento de un plan de Marketing
2	MAGAP fomenta consumo de carne de pollo y huevos				
3	Disponibilidad de insumos veterinario				
4	Financiamiento específico para el sector avícola con tasas de interés accesibles	2	Alianzas estratégicas con proveedores para la adquisición de insumos	2	Plan de comunicación de RSE
AMENAZAS		Estrategias F.A.		Estrategias D.A.	
1	Presencia de contrabandistas que ingresan producto de países vecinos: Colombia y Perú	1	Plan de comunicación de RSE	1	Acuerdos a nivel interinstitucional para el control de contrabando
2	Administración informal de parte de los clientes				
3	Aves propensas a la adquisición enfermedades				
4	Falta de apoyo gubernamental a la gestión agrícola	2	Levantamiento de un plan de Marketing	2	Creación de estrategias de RSE para los clientes

Elaborado por: Cisneros, D. (2020)

Al combinar aspectos tanto internos como externos, da como resultado una serie de estrategias que contribuirán con la consolidación de la empresa dentro del sector avícola, junto con la competitividad, es por esto que, se presentan las estrategias alineadas de forma prioritaria para Incubandina:

- Plan de comunicación de RSE

- Levantamiento de un plan de *Marketing*
- Acuerdos a nivel interinstitucional para el control de contrabando
- Alianzas estratégicas con proveedores para la adquisición de insumos

4. Implantación

Dentro del presente proyecto de investigación, se trata únicamente a la estrategia de elaboración de un plan de comunicación de RSE, por lo tanto, se describe el plan de acción detalladamente.

Con la información proporcionada dentro de la encuesta y matrices como PESTEL y FODA, se levanta el plan de acción de RSE para Incubandina, que centra sus actividades en la difusión de su proceso productivo hacia sus clientes y establecer capacitaciones en áreas técnicas como: cuidado de pollita BB, calendario de vacunas, dificultades de manejo. Para lo cual, considera las siguientes actividades:

1. Contratar agencia de comunicación para manejo de información
2. Definir el financiamiento
3. Establecer las estrategias de comunicación para difusión
4. Definir actividades anuales

Descripción del plan de acción

Una vez establecidas las actividades macro, se procede a describir cada una de ellas.

Tabla 14. Contratación agencia comunicación

1. Contratar agencia de comunicación para el manejo adecuado de información			
Analizar agencias reconocidas a nivel nacional	Reuniones con posibles agencias	Toma de decisión	Contratación

Fuente: elaboración propia

Es importante contar ayuda profesional para la difusión de actividades de RSE, dado que, el enfoque es para los clientes de la empresa.

Tabla 15. Financiamiento estrategia

2. Definir el financiamiento

Se establece el financiamiento en presupuesto anual de la empresa	Se convoca a reunión ampliada para establecer valores (2% de utilidad)	Desembolso semestral de fondos
---	--	--------------------------------

Fuente: elaboración propia

Con el financiamiento, se gestiona una proyección del plan de comunicación anual que incluye actividades, recursos requeridos, fechas y otros. Se establece la apertura de una cuenta corriente y el procedimiento para realizar pagos.

Tabla 16. Estrategias de comunicación

3. Establecer las estrategias de comunicación para difusión			
Se contrata agencia de <i>marketing</i>	Se definen los segmentos de difusión	Tiempos de publicación, costos y elementos	Establecen planes mensuales

Fuente: elaboración propia

Según la línea de negocio, se establece los parámetros de difusión y frecuencia, así como los segmentos y voceros.

Se establece la generación de:

- Videos de recetas de uso fácil y económico con uso de productos para la línea de producción de carne de pollo y huevos de mesa
- Videos con expertos profesionales sobre información técnica de los beneficios: nutricionistas, médicos, pediatras, otros.
- Videos del proceso de producción de cada una de las líneas de negocio.
- Presentación de investigaciones científicas.
- *Post* informativos.
- Eventos de difusión.

Medios utilizados:

Facebook, Instagram, Youtube, página WEB.

Establecer presupuesto mensual para la generación de información y pautaaje.

Tabla 17. Actividades anuales

4. Definir actividades anuales			
Capacitación	Producción	Especialistas	Permanente
	Administrativos	Especialistas	Permanente
Reuniones con autoridades	Análisis de contrabando	Información anual	Permanente
Reuniones con autoridades banca privada y pública	Análisis de créditos específicos para el sector	Propuestas	Permanente
Evento nacional de difusión de beneficios	Coordinación con asociaciones del sector	Alianzas estratégicas con instituciones públicas	Uno al año
Acuerdos con universidades temas de investigación científica	Análisis de enfermedades	Diagnósticos actualizados	Uno al año
Reuniones con autoridades de control sanitario	Análisis del sector productor	Planes de acción	Permanente
Levantamiento de información estadística y proyección de producción	Unificación de información, análisis de datos	Actualización de datos	Permanente
Contacto con proveedores	Difusión de apoyo al sector	Inclusión en actividades	Permanente

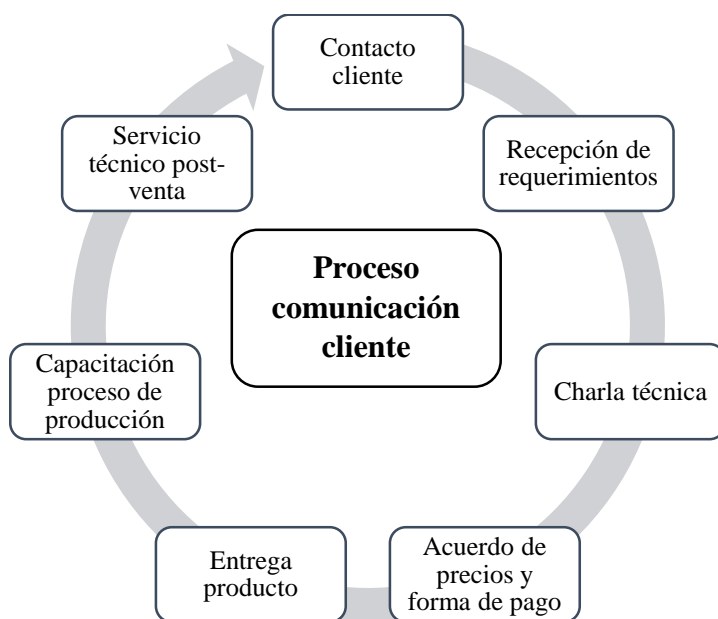
Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que las actividades establecidas nacen del diagnóstico realizado.

5. Comunicación

En esta etapa, para la comunicación con grupos de interés externos como el cliente, la empresa establece un protocolo de atención en el que contenga información sobre los temas técnicos de cada línea de negocio, es decir, proporcionan asistencia requerida para que sus clientes resuelvan dudas.

Figura 10. Proceso de comunicación clientes Incubandina



Fuente: elaboración propia

El proceso inicia con el contacto del cliente y la recepción de requerimientos del producto, seguido, los técnicos de cada línea de negocio proporcionan charlas técnicas. Una vez pactado la cantidad de producto, se acuerda el precio y la forma de pago, posteriormente, se procede a la entrega del producto junto con la capacitación del proceso de producción, finalmente, la empresa ofrece el servicio técnico de post-venta.

En el escenario de comunicación interna, los empleados de la empresa cumplen con parámetros de comunicación mostrados a continuación:

Tabla 18. Protocolo de comunicación interno empresa Incubandina S.A.

Nivel	Comunicación ascendente	Medios de comunicación	Comunicación descendente	Medios de comunicación
Mando gerencial	↓	Correo empresarial, reuniones mensuales	↑	Reuniones mensuales, correo institucional
Mando medio		Correo institucional, mensajes vía <i>Skype</i> , llamadas telefónicas		Correo institucional, mensajes vía <i>Skype</i>
Mando operativo		Cartelera informativa		Mensajes vía <i>Skype</i> , llamadas telefónicas

Fuente: elaboración propia

6. Seguimiento y medición

Indicadores de control

El objetivo principal de la estrategia es difundir el proceso de producción de varias líneas de negocio, así como, difundir los beneficios de estos productos hacia la ciudadanía, por lo cual, se establecen los siguientes indicadores:

Difusión redes sociales

No. De publicaciones mensuales actual

No. De publicaciones mes anterior

Cumplimiento del plan anual de actividades

No. De actividades ejecutadas

No. De actividades planificadas

7. Revisión y mejora

Al finalizar cada periodo, directivos como empleados examinan el cumplimiento de actividades de comunicación, es una guía de los éxitos y fracasos de la gestión para su debida corrección.

CAPÍTULO V

4.1 CONCLUSIONES

- La estrategia propuesta enfatiza el compromiso y transparencia con sus grupos de interés: empleados, clientes y proveedores; posiciona a la empresa dentro del sector como pionera en comunicación y otorga cierta posición competitiva.
- En la fundamentación teórica, varios autores detallan que la Responsabilidad Social Empresarial no funciona sin una estrategia que guíe las actividades, además, éstas permiten alcanzar la competitividad dentro del mercado, del mismo modo que, forma parte del modelo de negocio y a la vez parte del de la cultura organizacional.
- En la realidad del país, específicamente del sector avícola, el diagnóstico arroja que en la mayoría de organizaciones, se limitan con el cumplimiento de la normativa legal, sin explorar más allá de su zona de confort en cuanto a la retribución voluntaria a sus grupos de interés, mantienen un compromiso sustentable. Es un paso importante implementar estrategias en unidades de negocio que permita a largo plazo incursionar en todas las líneas de negocio.
- Para la determinación de los componentes de estrategia fue necesario identificar qué acciones eran las que formaban parte del RSE, de modo que, se logró captar las necesidades de los clientes para crear difusión a nivel colectivo que informe a los clientes cómo funciona el proceso de producción.

4. 2 RECOMENDACIONES

- Es importante monitorear de forma permanente los indicadores planteados, podría ser el inicio para la implementación de estrategias de RSE a nivel corporativo en la empresa Incubandina S.A.
- La fundamentación teórica es primordial, aunque existen escasas investigaciones a nivel país, por lo que, se recomienda profundizar en RSE dentro de la cátedra universitaria.
- Las empresas que realizan sus actividades económicas dentro del territorio nacional están obligadas a tomar consciencia sobre el impacto de sus actividades, por lo que no es suficiente limitarse a cumplir la normativa legal, sino crear vínculos con la sociedad que sean beneficiosos para ambas partes. Es por esto, que se recomienda la implementación de estrategias de manera paulatina, es decir, que sea sostenible y sustentable.
- La empresa está abierta a tomar en cuenta la opinión de sus grupos de interés, siempre en miras de mejorar y ser ejemplo para el sector avícola e incluso a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acebedo Silva, A. (14 de Marzo de 2019). *Análisis de la producción de huevos en Latinoamérica*. Obtenido de AviNews Avicultura.info: <https://avicultura.info/analisis-de-la-produccion-de-huevos-en-latinoamerica/>
- Armijos, J. (2017). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UNA ÓPTICA DESDE LOS STAKEHOLDERS. *Revista Economía y Política*, 26, 103 - 128. doi:<https://doi.org/10.25097/rep.n26.2017.04>
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). *Asociación Española para la Calidad (AEC)*. Obtenido de AEC - Gestión de la RSE: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-la-rse>
- Avicultura.mx. (14 de Noviembre de 2019). *La avicultura será el sector con más crecimiento a nivel mundial durante 2020*. Obtenido de Avicultura.mx: <https://www.avicultura.mx/destacado/La-avicultura-sera-el-sector-con-mas-crecimiento-a-nivel-mundial-durante-2020>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2018). *Indicador Agroeconómico*. Obtenido de Sistema de Información Pública Agropecuaria: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/indicador-agroeconomico>
- Barajas Maldonado, A. (18 de Marzo de 2019). *Ecuador y su consumo per cápita de 227 huevos anuales*. Obtenido de Industria Avícola: <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/ecuador-y-su-consumo-per-capita-de-227-huevos-anuales/>
- Boréalis. (14 de Mayo de 2014). *Boréalis*. Obtenido de La RSE como una estrategia de negocios: <https://www.boreal-is.com/es/blog/rse-estrategia-de-negocios/>
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=yid=ALIPAAQBAJyoi=fnd&pg=PT5&dq=Social+responsibilities+of+the+businessman+yots=daabSjtjplysig=2aEgGIxbwruja7aBcMTNBJeboDQ#v=onepage&q=Social%20responsibilities%20of%20the%20businessmanyf=false>
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.
- Calle CA, E. M., y LF, R.-B. (2016). Evolución de la relación entre el consumo de huevo de gallina (*Gallus gallus domesticus*) y los principales alimentos entre 1961 y 2009, en el mundo. *Perspect Nutr Humana*, 37-48. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/penh/v18n1/0124-4108-penh-18-01-00037.pdf>
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (18 de Julio de 2001). *European Parliament*. Obtenido de LIBRO VERDE: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

- Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social. (19 de Diciembre de 2007). *La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: https://observatoriosc.org/wp-content/uploads/2014/06/rse_dialogo_social.pdf
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (04 de Octubre de 2019). *Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador*. Obtenido de Mitología y la industria avícola: <https://www.conave.org/mitologia-y-la-industria-avicola/>
- Correa, J. G. (Julio-Diciembre de 2007). EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL. *Semestre Económico*, 10, 87-102.
- Díaz Arango, G. (9 de Julio de 2019). *La industria del huevo en Latinoamérica, breve perspectiva*. Obtenido de AviNews Avicultura: <https://avicultura.info/la-industria-del-huevo-en-latinoamerica-breve-perspectiva/>
- Drucker, P. F. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Barcelona: EDHASA.
- EKOS. (1 de Octubre de 2012). *EKOS Negocios*. Obtenido de Responsabilidad Social en Ecuador: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/responsabilidad-social-en-ecuador>
- Ekos Negocios. (21 de Mayo de 2016). *Ekos Negocios*. Obtenido de Una mirada al escenario actual de la RSE en Ecuador: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/una-mirada-al-escenario-actual-de-la-rse-en-ecuador>
- El Productor. (24 de Junio de 2020). *El Productor*. Obtenido de Ecuador: Asamblea Nacional recoge impresiones de sectores avícolas y porcícolas para reforzar lucha contra el contrabando: <https://elproductor.com/ecuador-asamblea-nacional-recoge-impresiones-de-sectores-avicolas-y-porcicolas-para-reforzar-lucha-contra-el-contrabando/>
- El Telégrafo. (15 de Marzo de 2019). Cada ecuatoriano consume alrededor de 225 huevos al año. *El Telégrafo*. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuatoriano-huevos-ano>
- Fontalvo Herrera, T. J., y Bolívar Córdoba, M. A. (Julio-Diciembre de 2010). El sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial como una estrategia para la prevención de la contaminación y de los riesgos profesionales. *Escenarios*, 8(2), 13-20. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882776.pdf>
- Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*.
- Fundación Corresponsables . (15 de Febrero de 2015). *Pronaca revela los aspectos clave de su estrategia de RSE*. Obtenido de Corresponsables: <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/pronaca-revela-los-aspectos-clave-de-su-estrategia-de-rse>
- INCUBANDINA S.A. (2018). *INCUBANDINA S.A.* Obtenido de Nuestra empresa: <https://incubandina.ec/nuestra-empresa/>

- Katz, M. (2011). *Las páginas de Ruben Labato*. Obtenido de Epistemología e Historia de la Química – Curso 2011: <http://www.rlabato.com/isp/qui/epistemo-001.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Decimocuarta edición*. México: McGraw-Hill Educación.
- Kotler, P., y Lane, K. (2012). *Marketing management. 14th ed.* Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Latin American Post. (31 de Julio de 2018). *LatinAmerican Post*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial: Una buena estrategia de negocios: <https://latinamericanpost.com/es/22373-responsabilidad-social-empresarial-una-buena-estrategia-de-negocios>
- Locke, J. (2007). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Madrid: PORRUA.
- Martínez, A., y Ríos, F. (2006). Los conceptos de conocimientos, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación . *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA. (26 de Marzo de 2013). *MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA*. Obtenido de Acuerdo No. 134.
- Moreno Mata, M. (30 de Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de RSE EN LATINOAMÉRICA ¿Qué es y hacia dónde vamos?: <https://www.eoi.es/blogs/embacon/2013/03/30/rse-en-latinoamerica-%C2%BFque-es-y-hacia-donde-vamos/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (Marzo de 2015). *El huevo en cifras*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/284415/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (13 de Noviembre de 2018). *Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Obtenido de Huevos: aprovechar su potencial para luchar contra el hambre y la malnutrición: <http://www.fao.org/3/ca3569es/ca3569es.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social: ISO 26000*. Ginebra: ISO 26000:2010.
- Orozco Castro, L. A. (2009). The practice of management. Reseñas críticas. *Innovar*, 19(33), 142-144. Recuperado el Enero de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n33/v19n33a11.pdf>
- Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. *New York: Simon y Schuster, The Free Press*, 36-43.
- Peinado-Vara, E. (Febrero de 8 de 2012). La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. *ManagementSociety*(34). Recuperado el 2020, de <https://www.managementsociety.net/2013/02/08/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina/>

- Pérez, J., y Merino, M. (2012). Obtenido de <https://definicion.de/epistemologia/>
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad, el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- PRONACA S.A. (2018). *PRONACA S.A. - Memoria de sostenibilidad*. Obtenido de MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2018: https://www.pronaca.com/wp-content/uploads/2020/03/memoria_sostenibilidad_2018.pdf
- Regeneración MX. (25 de Octubre de 2019). *En México se consumen 372 piezas de huevo per capita al año: Sader*. Obtenido de Regeneración MX: <https://regeneracion.mx/en-mexico-se-consumen-372-piezas-de-huevo-per-capita-al-ano-sader/>
- REPÚBLICA DEL ECUADOR. CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (CNP). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades.
- Revista Técnica Maíz y Soya. (Noviembre de 2018). *Aumentó el consumo de huevos*. Obtenido de Revista Técnica Maíz y Soya: <http://www.maizsoya.com/lector.php?id=20180920ytabla=articulos>
- Revista técnica Maíz y Soya. Alimentos, balanceados, salud animal, industria y nutrición. (Septiembre de 2019). *Maíz y Soya*. Obtenido de Aumentó el consumo de huevos: <http://www.maizsoya.com/lector.php?id=20180920ytabla=articulos>
- Reyes Itubirde, J. (25 de Septiembre de 2017). *El Economista*. Obtenido de La RSE como estrategia del negocio: <https://www.economista.com.mx/opinion/La-RSE-como-estrategia-del-negocio-20170926-0004.html>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, S. (13 de Octubre de 2017). *México es el mayor consumidor de huevo a nivel mundial*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/empresas/2017/10/13/mexico-es-el-mayor-consumidor-de-huevo-a-nivel-mundial>
- Sarmiento del Valle, S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimens. empres.*, 6-15.
- Tesselar. (21 de Agosto de 2019). *Responsabilidad Social Empresarial; estrategia de negocio*. Obtenido de Tesselar MX: <https://www.tesselar.mx/la-responsabilidad-social-empresarial-como-estrategia-de-negocio/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Casos. Decimotava edición*. México: McGraw-Hill Educación.
- Tinoco, U., Arango, L., y Benavides, O. (2012). EVOLUCIÓN, APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y TEORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *Revista Panorama Económico*, 20, 189-220.
- Unión de Productores de Huevo, UNIPROH. (2019). *Acuerdo Ministerial 098 del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Vistazo. (2018). Empresas responsables con el medio ambiente. *Edición Verde* .

WATT GLOBAL MEDIA. (Abril de 2018). Consumo per cápita de producto avícolas de países seleccionados. *Industria Avícola. La revista para empresarios y profesionales en la avicultura latinoamericana*, 65(4), 30-31. Recuperado el Noviembre de 2019, de <http://www.industriaavicola-digital.com/201804/index.php#/2>

ANEXOS

Anexo 1. Validación por expertos del instrumento de recolección de información: Ing. Julio Zurita

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información

Tema:

“La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de negocio caso: Incubandina S.A.”

Objetivo:

Recabar información del sector avícola productor de huevo a nivel país en relación con varias áreas.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación “La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de negocio caso: Incubandina S.A.”, se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista.

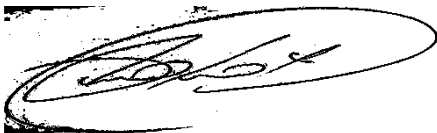
Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala, que se muestra a continuación:

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			Mejore la redacción
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X		
Total	34						
	Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable		
	1	2	3	4	5		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
34	99%

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	

Nombre del Experto	Julio Zurita Altamirano
Formación Académica	Magister en Administración de Empresas mención Planeación
Empresa a la que pertenece	PUCESA
Cargo	Docente
Firma	

Anexo 2. Validación por expertos del instrumento de recolección de información: Dr. Freddy Paz

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información

Tema:

“La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de negocio caso: Incubandina S.A.”

Objetivo:

Recabar información del sector avícola productor de huevo a nivel país en relación con varias áreas.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación “La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de negocio caso: Incubandina S.A.”, se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala, que se muestra a continuación:

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X		
Total	34						
	Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable		
	1	2	3	4	5		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
35	100%

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del Experto	FREDDY PAZ MUÑOZ
Formación Académica	VETERINARIO ZOOTECNISTA
Empresa a la que pertenece	INCUBANDINA S.A.
Cargo	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Firma	