



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TEMA: “ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO, PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL”

AUTOR/A: Carolina Alarcón Morillo

TUTOR/A: Dra. Lida K. Sandoval Guerrero, MBA

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pre grado de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO, PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**”, presentado por la Señorita Carolina Alarcón Morillo, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrado designe.

Quito, Octubre del 2013

TUTOR

Dra. Lida K. Sandoval Guerrero, MBA
C.C. 130435116-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante en calidad de estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, declaro que los contenidos de éste trabajo de graduación, requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del Autor.

Quito, Octubre del 2013

Carolina Alarcón Morillo
C.C. 1718045659

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los Miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Pre grado, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica "ISRAEL", para títulos de pre grado.

Quito, Octubre del 2013

Para constancia firman
TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a cada uno de mis seres queridos, los mismos que son el motor de mi vida y amo con todo mi corazón.

A mi Padre, que a pesar de que ya no esté a mi lado, se que desde el cielo me envía sus bendiciones y estará orgulloso de mí por este logro alcanzado.

A mi Madre y amiga, que ha sido un pilar fundamental en mi formación como persona y como profesional.

A mi hermano, que siempre ha estado a mi lado en las buenas y en las malas dándome ánimos y motivándome para siempre seguir adelante.

A mi esposo y compañero, que durante todos estos años ha sido una persona muy importante e incondicional en mi vida.

Y a mis dos bellas hijas, Emily y Melany que son el mejor regalo de mi vida.

Carolina Alarcón M.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme dado la salud y la vida para poder culminar con este trabajo.

Agradezco a mi tutora, por la orientación; sus conocimientos y su tiempo brindados a esta investigación.

Y un agradecimiento especial a mi tío Tomas Caamaño, que a pesar de la distancia y el tiempo, ha sabido apoyarme en cada una de las etapas de mi vida.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

“ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO, PARA LA CREACION DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL”

AUTOR:

Carolina Alarcón Morillo

TUTOR:

Dra. Lida K. Sandoval Guerrero, MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, ubicada en el sur de la ciudad de Quito, con la finalidad de identificar los requerimientos tanto del cliente interno como externo y su relación con el cumplimiento de la empresa en términos de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

Para el efecto la investigación se ha enfocado a identificar el nivel de responsabilidad de los propietarios / administradores, en temas como crecimiento y desarrollo del potencial humano, reglamentación interna, salud e higiene laboral, entre otros aspectos. A más de ello se analizó el grado de RSE con el cliente interno en cuanto a calidad, integridad, buen trato, dando origen ante las falencias identificadas una propuesta de RSE que mejore estos niveles de relación.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial, estrategia, cliente interno, cliente externo.

ISRAEL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY

TOPIC:

“REQUIREMENTS ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMERS OF COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO, FOR THE CREATION OF A MODEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY”

AUTHOR:

Carolina Alarcón Morillo

TUTOR:

Dra. Lida K. Sandoval Guerrero, MBA.

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work has been done in the company commissary and Distributor "Don Gato", located in the south of the city of Quito, in order to identify the requirements of both internal and external customer and its relationship to the performance of the company in terms of Corporate Social Responsibility CSR.

To this end research has focused on identifying the level of responsibility of the owners / managers on issues such as growth and development of human potential, internal regulations, occupational health and safety, among others. More than this we analyzed the degree of CSR with internal customers in terms of quality, integrity, good treatment, giving rise to the deficiencies identified CSR a proposal to improve these levels of relationship.

Keywords: Corporate Social Responsibility, strategy, internal customers, external customers.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
AUTORÍA DE TESIS	3
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
EXECUTIVE SUMMARY	8
ÍNDICE DE CONTENIDOS	9
ÍNDICE DE CUADRO	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	14
GRÁFICO Nº 8: ESTRUCTURA DEL MODELO DE RSE PROPUESTO 109.....	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	16
METODOLOGÍA	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1. <i>Formulación del Problema</i>	<i>17</i>
1.2.2. <i>Sistematización del Problema</i>	<i>17</i>
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
1.3.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
1.4. JUSTIFICACIÓN	18
1.4.1. <i>Justificación Teórica.....</i>	<i>18</i>
1.4.2. <i>Justificación Metodológica</i>	<i>19</i>
1.4.3. <i>Justificación Práctica.....</i>	<i>20</i>
1.5. HIPOTESIS	20
1.6. VARIABLES.....	20
1.6.1. <i>Variable Independiente.....</i>	<i>20</i>
1.6.2. <i>Variables Dependientes</i>	<i>20</i>
CAPÍTULO II	21
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	21
2.1.1. Definición:.....	22
2.1.2. La responsabilidad Social como tema nuevo.....	24
2.1.3. Tipos de Responsabilidades de la RSE	25
2.1.4. Clasificación de la RSE	26
2.2. GESTIÓN E INTERESADOS: LA EMPRESA Y LOS STACKHOLDERS.....	27
2.2.1. Grupos de Interés	28
2.2.2. Clientes Internos	29
2.2.3. Clientes Externos	29
2.3. LA EMPRESA RESPONSABLE: UNA VISIÓN DE LA GESTIÓN.....	30
2.4. LOS COMPONENTES DE LA RSE	30
2.4.1. División Funcional:.....	31
2.5. RSE: UNA ACTITUD PROACTIVA.....	37
2.6. INSTRUMENTOS PARA LA RSE	38
2.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	39
2.8. LA INTEGRACIÓN DE LA RSE EN EL SISTEMA DE GESTIÓN.....	40
2.9. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	40
2.10. NIVELES DE LA RSE.....	41
2.11. ÁREAS FUNDAMENTALES EN EL MARCO CONCEPTUAL	43
CAPÍTULO III	46
ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO	46
3.1. ANTECEDENTES	46
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	47
3.2.1. Misión Organizacional.....	47
3.2.2. Visión Organizacional.....	47
3.2.3. Valores y Principios Corporativos	48
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
3.3.1. Tipo de Empresa.....	49
3.3.2. Estructura Organizacional Actual	49
3.3.3. Orgánico Funcional	50
3.3.4. Distribución por Áreas.....	53
3.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN.....	53
3.4.1. Análisis de Clientes Internos	53
3.4.2. Análisis de Clientes Externos	57
3.5. ANÁLISIS EXTERNO.....	59
3.5.1. Factores Económicos.....	59

3.5.2.	<i>Factores Políticos</i>	59
3.5.3.	<i>Factores Sociales</i>	60
3.6.	ANÁLISIS INTERNO	60
3.6.1.	<i>Perfil de capacidades Internas del Área Talento Humano de la empresa “Don Gato”</i>	60
3.6.2.	<i>Perfil de capacidades externas del Área Servicio al Cliente de la empresa “Don Gato”</i>	63
3.6.3.	<i>Factores Claves de Éxito</i>	65
3.6.4.	<i>Determinación estratégica</i>	67
3.6.5.	<i>Determinación de Objetivos</i>	69
CAPÍTULO IV	73
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	73
4.1.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	73
4.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	73
4.3.	UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN	74
4.4.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	74
4.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	75
4.6.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	75
4.6.1.	<i>Encuesta dirigida a los CLIENTES EXTERNO</i>	75
4.6.2.	<i>Encuesta dirigida a los CLIENTES INTERNO</i>	89
4.6.3.	<i>Entrevista dirigida al PROPIETARIO – ADMINISTRADOR</i>	97
CAPÍTULO V	99
5. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA		
“DON GATO”	99
5.1.	INTRODUCCIÓN	99
5.2.	OBJETIVO DEL MODELO DE RSE	99
5.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	100
5.4.	ESTRUCTURA DEL MODELO DE RSE	100
EJE I:	Calidad de Vida Laboral	101
EJE II:	Responsabilidad Ética Empresarial	103
EJE III:	Compromiso con el Cliente Externo:	104
6. CAPITULO VI	106
ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA	106
6.1.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	106
6.2.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS	106
6.3.	FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO	107
6.4.	COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL	108
6.1.	ANÁLISIS FINANCIEROS	109

Valor Actual Neto sin propuesta.....	109
Valor Actual Neto – VAN con propuesta.....	110
Tasa Interna de Retorno de la inversión.....	110
Tiempo de recuperación de la inversión PIR.....	111
CAPITULO VI	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1. CONCLUSIONES.....	113
6.2. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro N° 1: Cuadro de Acciones y Beneficios de la RSE Interna	26
Cuadro N° 2: Cuadro de Acciones y Beneficios de la RSE Externa	27
Cuadro N° 3: Diferencias entre Cliente y Consumidor	34
Cuadro N° 4: Resumen de los instrumentos de RSE	39
Cuadro N° 5: Pirámide de Responsabilidades de la Empresa	44
Cuadro N° 6: Estándar Ético de la Empresa (básico)	44
Cuadro N° 7: Orientaciones Estratégicas y valores profesionales	45
Cuadro N° 8: Valores Corporativos, Comportamientos e Impactos	48
Cuadro N° 9: Áreas del Comisarito y Distribuidora Don Gato	53
Cuadro N° 10: Inflación	59
Cuadro N° 11: PCI – Capacidad Directiva	61
Cuadro N° 12: PCI – Capacidad del Talento Humano	62
Cuadro N° 13: PCI – Capacidad Tecnológica	63
Cuadro N°14: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas	64
Cuadro N°15: Factores Claves de Éxito	66
Cuadro N° 16: Matriz FODA	68
Cuadro N° 17: Determinación de Objetivos Ofensivos	70
Cuadro N° 18: Determinación de Objetivos Defensivos	71
Cuadro N° 19: Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2012	106
Cuadro N° 20: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	107
Cuadro N° 21: Flujo de Efectivo Proyectado SIN PROPUESTA	107
Cuadro N° 22: Flujo de Efectivo Proyectado CON PROPUESTA	108
Cuadro N° 23: Costo de Oportunidad	109
Cuadro N° 24: VAN Proyectado sin Propuesta	110
Cuadro N° 25: VAN Proyectado con propuesta	110
Cuadro N° 26: Tasa Interna de Retorno de la inversión	111
Cuadro N° 27: Periodo de recuperación de la inversión	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Niveles de la RSE	25
Gráfico N° 2: Componentes de la RSE	31
Gráfico N° 3: Marco Conceptual de Gestión	41
Gráfico N° 4: Niveles de RSE	42
Gráfico N° 5: Representación del Sistema de Comunicación	43
Gráfico N° 6: Orgánico Estructural Comis. y Distribuidora DON GATO	49
Gráfico N°7: Distribución Física de las Instalaciones	73
Gráfico N° 8: Estructura del Modelo de RSE propuesto	101

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad es uno de los ejes de desarrollo de una empresa, pues a través de ella se aporta a mantener en equilibrio la relación corporativa con los stakeholders¹. Por tanto, la investigación de éste proyecto de grado se ha referido al análisis de los colaboradores internos de la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, con la finalidad de conocer cuales son las debilidades y fortalezas organizacionales con relación a éste involucrado, complementándose el estudio con la referencia de los clientes externos partiendo de la premisa de que toda empresa existe única y exclusivamente por sus compradores.

Para el desarrollo de la investigación se ha ejecutado un capítulo metodológico en el cual se plantean el problema de estudio, objetivos, justificación e hipótesis. Seguido de un segundo apartado de fundamentación teórica que permite cimentar con aportes teóricos el trabajo realizado.

El tercer acápite hace referencia a la razón de ser del proyecto de grado propuesto, que es el análisis de los clientes internos y externos y su relación con el Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, esto permitió conocer que la empresa surge por iniciativa de su propietario Sr. Ignacio Verdezoto Gaibor, quien debido a su constancia, esfuerzo y apoyo familiar ha consolidado hasta la actualidad una institución que a más de vender productos al por menor, ahora lo hace en calidad de mayorista siendo la preferencia por sus precios de muchas familias y tiendas del sector. A demás se pudo conocer las grandes falencias que presentan en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, debido a la falta de conocimiento e interés.

El cuarto capítulo se consolida con la información del apartado anterior, diseñándose un Modelo de Responsabilidad Social para la Empresa en estudio el cual contiene tres pilares de acción, siendo estos: mejoramiento de la calidad de vida laboral, Responsabilidad y ética empresarial y finalmente compromiso con el cliente externo. Para conocer la viabilidad financiera de la propuesta se ha realizado el análisis financiero sobre el impacto de la aplicabilidad del Modelo de RSE diseñado, con la finalidad de reflejar en términos monetarios la inversión que realizará el propietario de la empresa en estudio.

¹ Actores sociales, producto de las decisiones y objetivos de una empresa que se pueden ver afectados, ya sea en forma positiva o negativa.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Síntomas y Causas

La empresa ha mantenido la misma forma de administrar a sus empleados desde hace años atrás, teniendo poco interés en conocer las normas y procedimientos empresariales por parte de los dueños, no existe una organización adecuada socialmente responsable del talento humano, esto se ve reflejado en la poca atención que se brinda a los clientes internos con relación a las necesidades que ellos tienen.

No existe capacitación a los empleados, lo cual genera deficiente atención al cliente externo originada por desconocimiento del tema; agudizándose la problemática por el escaso nivel de compromiso laboral por la falta de reconocimientos y motivaciones a sus empleados. La falta de organización del Talento Humano es producto del desconocimiento del Reglamento Interno, el cual se ha convertido en requerimiento legal más no de apoyo a la gestión administrativa. Se han producido ocasionalmente deserción laboral por lesiones lumbares originadas por levantar quintales y productos pesados en condiciones inadecuadas y sin protección ni seguridad, esto se debe al desinterés y despreocupación de los propietarios y a la ausencia de un Reglamento de Seguridad y Salud Laboral.

Todo esto provoca que los empleados se sientan poco comprometidos con la empresa, las tareas que ellos realizan muchas de las veces son desmotivados, sin tomar conciencia de lo que ellos están realizando, no toman muy en cuenta las consecuencias de sus actos al realizar las cosas sin mucha responsabilidad. Considerando que todo esto se ve reflejando negativamente en el servicio que se le da al cliente externo.

Una vez analizadas las causas y los efectos que conllevaría el seguir actuando de esa manera, se pronostica que el personal no tendrá una durabilidad estable en la empresa, desencadenándose en constantes rotaciones, malos entendidos y confrontaciones empleado – empresa.

Al no brindar capacitaciones al personal, la gente no sabrá cómo se debe hacer las cosas en determinados momentos, como es el atender a un cliente que se siente enfadado y molesto con algún producto que adquirió o por haber recibido una mala atención.

La atención que se ofrecerá a los clientes será deficiente provocando la insatisfacción y la pérdida de los mismos al no querer asistir más a la empresa a causa de la mala atención recibida por parte del personal.

Para identificar la deserción laboral, inconformidad del cliente interno y externo se propone realizar un análisis de los requerimientos de los mismos del Comisariato y Distribuidora Don Gato que promueva la creación de un Modelo de Responsabilidad Social que responda a sus necesidades específicas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del Problema

¿Cuáles serán los requerimientos que debe aplicar la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato para cumplir con las normativas de Responsabilidad Social empresarial, con sus clientes internos y externos?

1.2.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la forma de trabajo del Comisariato y Distribuidora Don Gato utilizada y sus diferentes problemas de relación presentados con sus clientes internos y externos?
- ¿Cuál sería el modelo de Responsabilidad Social que cumpla con las necesidades de los clientes internos y externos en la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato?
- ¿Cómo afecta la propuesta en la economía del Comisariato y Distribuidora Don Gato?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar los requerimientos de los clientes internos y externos del Comisariato y Distribuidora Don Gato, con la finalidad de crear un modelo de Responsabilidad Social de acuerdo a su realidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar la situación actual y las falencias referentes a los lineamientos de Responsabilidad Social con los clientes internos y externos en el Comisariato y Distribuidora Don Gato.
- Proponer un modelo de Responsabilidad Social que cumpla con los lineamientos para los clientes internos y externos de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato.
- Conocer el impacto financiero que puede generar la aplicación de la propuesta en la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

Tomando en cuenta que el tema de Responsabilidad Social es muy conocido por todas las empresas del Ecuador y que casi muy pocas son las que están aplicando, las bases científicas son muy escasas, ya que es un tema actual, Además es importante considerar el aporte de varios administradores que analizan a través de sus investigaciones los grupos referentes con la empresa, así es importante mencionar a Idalberto Chiavenato en la Administración de Recursos Humanos donde se encuentra teoría de la Ética y Responsabilidad Social, la misma que permitirá fundamentar teóricamente el proceso investigativo, donde se encuentra información sobre la clasificación de las cuentas sociales, que abarca lo que son los grupos de interés que forman parte de lo que es RSE.

Otra de las fuentes que servirán como guía de información para la elaboración de este tema investigativo son los “Cuadernos de FORÉTICA” en España, los mismos que surgen como un compendio de manera sencilla y concreta, que permite introducir a todas las personas que están interesadas en tener información y nociones básicas sobre el tema.

Además de la información con la que cuenta estos pequeños libros, también se encuentran casos prácticos los mismos que servirán como referencia para la solución de problemáticas que se presenten en el transcurso y desarrollo de la investigación.

Adicional a esto se cuenta con un amplio contingente cognitivo en línea en las bibliotecas virtuales, donde se encuentra tutoriales e información referente al tema, además de los conocimientos adquiridos durante la carrera que se verán reflejados en

el sustento teórico de la propuesta y ayudarán como apoyo al análisis de la investigación.

El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial, y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial, de Tomás G. Perdiguero, Andrés García Reche, evidencian claramente la importancia de la RSE en las empresas, y su aporte al desarrollo de su entorno y con cada uno de sus grupos referentes, por lo que es necesario desarrollar un sustento teórico que permita definir claramente la línea de trabajo de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato.

1.4.2. Justificación Metodológica

Para la elaboración de esta investigación se aplicará el método deductivo, al determinar los resultados del proceso de investigación, partiendo del análisis de la aplicación de las herramientas de investigación, para poder determinar cuáles son los requerimientos de los clientes internos y externos.

Otro de los métodos a ser utilizados es el método analítico puesto que el objetivo de la investigación es el analizar qué es lo que necesitan los clientes internos y externos del Comisariato y Distribuidora Don Gato, para que con la información obtenida en la investigación pueda diseñar un modelo de Responsabilidad Social para la empresa.

Para conocer y determinar cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos se aplicará la metodología cuantitativa pues se parte de la cartera de clientes externos de la empresa en investigación, así como el universo de clientes internos como son: entrevista al dueño de la empresa, encuestas para conocer a través de preguntas cuales son los pensamientos que se tienen referente al tema de Responsabilidad Social Empresarial y determinar cuáles son las problemáticas que presenta cada uno de estos y sus diferentes necesidades.

La observación es otra de las técnicas a utilizarse puesto que me permitirá analizar detenidamente cual es el comportamiento del cliente interno y externo para así poder analizar qué es lo que le está haciendo falta a la empresa para cumplir con RSE.

También se cuenta con fuente de información secundaria que son los textos y el internet que ayudarán al desarrollo de la investigación.

1.4.3. Justificación Práctica

La realización de esta investigación permitirá que el Comisariato y Distribuidora Don Gato pueda en un futuro aplicar un modelo de Responsabilidad Social, el mismo que le ayudará a ser socialmente responsable tanto con la gente que trabaja en la empresa, así como también con la gente que se relaciona a diario que son los clientes externos y la comunidad.

Con el análisis de los requerimientos de los clientes internos y externos, se busca conocer cuáles son las necesidades que ellos tienen para así mejorar la situación actual que se presenta en el Comisariato y Distribuidora Don Gato con relación al trato que reciben los empleados, el ambiente laboral que se tiene en la empresa y el servicio que se le ofrece al cliente externo.

Esta investigación permitirá que la empresa mejore totalmente tanto interno como externamente, haciéndola más atractiva puesto que las relaciones se verán mejoradas y en sí el ambiente laboral.

1.5. HIPOTESIS

Al analizar los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa Comercial Distribuidora “Don Gato”, se podrá diseñar un Modelo de Responsabilidad Social acorde a sus necesidades.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variable Independiente

Responsabilidad Social Empresarial

1.6.2. Variables Dependientes

Cientes Externos

Cientes Internos

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Corporativa conocida también como Responsabilidad Social Empresarial, con las siglas RSE, es aquella que se encarga de la contribución activa y voluntaria que contribuye al mejoramiento social, ambiental y económico por parte de cada una de las empresas, todo esto se lo realiza con la finalidad de alcanzar una mejor competitividad y tener un valor agregado.

La RSE es uno de los conceptos que abarca muchas cosas en su contexto, no solo se refiere a las necesidades del medio ambiente o de respetar los derechos humanos. Sin embargo es importante tomar como referencia un concepto que se formuló en julio del 2005 por el foro de expertos en RSE, el mismo que fue creado por el Ministerio de Trabajo, el autor QUINTANA, Javier en su obra Responsabilidad Social en las Empresas Familiares.

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (p.11)

De esta misma manera también se busca alcanzar la satisfacción de todas las personas que se ven involucradas y afectadas de forma directa o indirecta con la empresa.

El ser socialmente responsable implica también cumplir con todo el ámbito legal que lo manda la ley, pero no lo es todo, la RSE abarca un sin número de aspectos que las empresas deben tomar en cuenta.

Es así que se dice que la RSE es el actuar socialmente responsable con todo el entorno que lo rodea, la gente que trabaja en la empresa, la gente de afuera, el medio ambiente, entre otros. Todos estos se los conoce como stackholders.

La empresa a diario se relaciona con estas personas, las mismas que deben recibir lo mejor de la organización, ya que juegan un papel muy importante dentro de la empresa, así como lo dice el autor MUGARZA, Fernando,

Las empresas se hallan en una red interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción. Personas y grupos que se juegan algo en el desempeño de la empresa y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma. (p12)

Es difícil detallar a ciencia cierta cuantos son los beneficios que las empresas logran obtener con la aplicación de la teoría de la Responsabilidad Social. Lo único que se puede decir es que el impacto que se tiene está relacionado de forma directa con el desempeño social, ambiental y financiero.

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como referencia de los stakeholders, solamente a los clientes internos y externos de la organización por lo que es importante mencionar quienes con cada uno de ellos.

Los *Cientes Internos* son aquellas personas que se encuentran dentro de las empresas, ubicadas en un puesto de trabajo, ya sea este operativo, administrativo o ejecutivo, que recibe de otras personas algún producto o servicio que sirven para la realización de sus labores.

Por otro lado los *Cientes Externos* son todos aquellos que no pertenecen a la empresa pero acuden a ellas para solicitar algún servicio o van a comprar algún producto.

2.1.1. Definición:

En los libros FORÉTICA, en el informe publicado en el 2004, en su artículo sobre ¿Qué es la RSE?, se establece que:

La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano. La Responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende, desde luego, el cumplimiento de las obligaciones legales. Pero también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles y todas sus implicaciones: aspectos como las condiciones que permitan el desarrollo personal en el trabajo, el respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional. (FRANCES. 2010 p.9)

Según el Foro de Expertos en RSE creado por el Ministerio de Trabajo, formulado en julio del 2005, la definición se enmarca como::

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión,

estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambiente y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (p.11)

Otro de los conceptos que cabe mencionar es el del autor CARNEGIE (1889) en su libro "The Gospel of Wealth" menciona:

Las personas adineradas y sus empresas deben asumir como responsabilidad el administrar la riqueza para bien de toda la sociedad, asistiendo y guiando a los individuos en desventajas o con menos fortunas. (p.25)

Luego de haber analizado los conceptos dados se puede definir que RSE es la preocupación de las empresas de cómo sus actividades afectan el entorno que las rodean, ya sea a sus grupos de interés como al medio ambiente.

Además, la RSE es el cumplimiento de las obligaciones legales, pero a más de eso, es el actuar de manera correcta con los grupos que interactúa el día a día con la empresa, eso quiere decir; la RSE es el analizar aspectos como que tan bueno es el ambiente laboral en el que se desarrolla el personal que trabaja en la compañía, se le brinda todo lo necesario para su desarrollo, cuenta con el trato adecuado, se respeta la vida personal de los empleados, así como también el servicio que reciben los clientes es bueno, los productos que compran son de calidad, pagan el precio justo por los mismos, se sienten a gusto los clientes con la atención que reciben, la empresa se preocupa por las inquietudes, quejas y sugerencias de sus clientes.

La Responsabilidad Social no solo significa tratar bien a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa día a día, sino a cumplir con el ámbito legal que determina la ley.

Se ha identificado que la RSE hace referencia a que una empresa trabaje en beneficio no solo de ella sino de todos sus involucrados, es decir, de todos sus stakeholders. Así lo enfatiza SULMONT (2001.p.127) en su libro Modernización Empresarial, al mencionar que *"La RSE es la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los distintos sectores sociales involucrados en su actividad."*

Según este otro concepto se ha llegado a la conclusión que la RSE siempre busca mantener los intereses de la empresa acorde con los fines de la comunidad.

2.1.2. La responsabilidad Social como tema nuevo

La RSE no es un tema novedoso que la sociedad ha formulado para poder criticar a las empresas con relación al compromiso, colaboración y participación de todos los involucrados, se refiere a una conducta tanto de jefes, empleados, clientes, proveedores, accionistas que debe estar consciente de la necesidad y obligación de actuar éticamente en todos sus ámbitos de trabajo.

Por tal motivo, se ha realizado un análisis del Informe FORÉTICA 2008 publicado en el libro “Tratado de Medicina Farmacéutica”, Editorial Medica Panamericana donde el autor *HERNANDEZ, Gonzalo*, menciona:

Se aprecia que, poco a poco, el concepto y sus contenidos van ganando terreno y adeptos tanto en el mundo empresarial como en la sociedad. Si hace unos años algunos veían con cierto escepticismo su desarrollo, hoy en día se puede contemplar que ya existen organizaciones de toda índole, naturaleza, tamaño y razón social que tratan de diferenciarse de sus competidores precisamente en este contexto de innovación; esto hace que poco a poco, estas empresas sean las preferidas y admiradas en sus respectivos sectores de actividad, al menos en términos de reputación y reconocimiento. (p.45)

La Responsabilidad Social, más que ser un tema empresarial, se considera como un tema básicamente ético. Que sirve de guía para las empresas, pues les indica en qué casos tiene que actuar de forma responsable.

Como lo dice el autor este es uno de los temas que con el pasar del tiempo va ha seguir tomando fuerza y las empresas van a tratar de diferenciarse con esta innovación, que a su vez permite mejorar en todos los sentidos, ya sea de forma interna como externa con todos sus grupos de interés.

La conciencia y la conducta ética de cada uno de los involucrados de la empresa, en este caso de los grupos de interés: cliente interno y externo dependerá los efectos positivos que tendrá la RSE como estrategia de cambio organizacional en una empresa.

Se ha considerado, mencionar que la RSE no solo tiene que ver con la interacción de la empresa con su entorno, sino la manera de cómo cada uno de estos involucrados observan la imagen que proyecta la misma para cada uno de ellos. La apreciación de los involucrados de ese entorno con relación a la empresa afecta de manera muy representativa en la valoración social e imagen de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, la RSE es una interrelación que se da con todos los involucrados de la empresa, estos son: dueños, accionistas, empleados, clientes, proveedores, es decir, la empresa con cada uno de los grupos de interés con los que ella trabaja.

El concepto de RSE nació del cambio del modelo corporativo económico a ser un modelo socioeconómico. El modelo anterior se preocupaba más del aprovechamiento de los recursos para una buena producción, no había preocupación por la sociedad, era más una visión individualista de las empresas, por el contrario, ahora el nuevo modelo socioeconómico se basa en la calidad de vida de todos y cada uno de los miembros de la organización, alcanzar los intereses comunitarios, de tal manera que en la actualidad tiene una participación activa el gobierno.

2.1.3. Tipos de Responsabilidades de la RSE

La RSE va más allá de las responsabilidades sociales y económicas suma a éstas, las responsabilidades discrecionales y éticas. El desempeño económico es la primera y más importante de las responsabilidades sociales, la empresa es la unidad económica de la sociedad que debe ser eficiente en la producción de bienes y servicios.

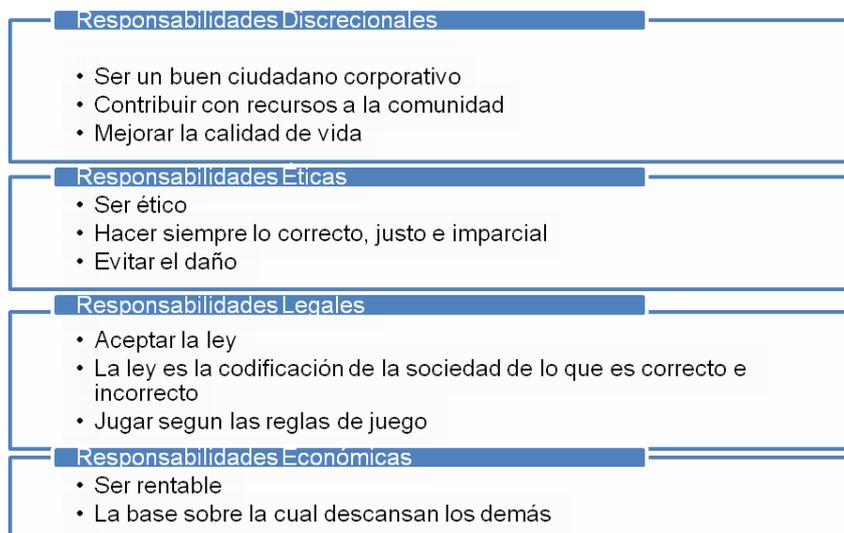


Gráfico N° 1: Niveles de la RSE

Fuente: CARROLL, (1979) “La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial

Los cuatro tipos de responsabilidades que se observan en el gráfico anterior, cumplen funciones muy diferentes pero están relacionados simultáneamente, la sociedad ha establecido leyes y regulaciones que espera sean cumplidas con toda responsabilidad

por las empresas; así como también espera que la empresa tenga responsabilidades éticas que no están previstas por ella sino que depende de cada organización la justicia con sus clientes, la honestidad con sus empleados. Mientras que, las responsabilidades discrecionales no es nada más la labor que cumple la empresa con la sociedad como por ejemplo labor social, apoyo a programas con la comunidad y cuidados ambientales.

2.1.4. Clasificación de la RSE

Por el ámbito de acción empresarial, la RSE se clasifica en forma interna y externa como se describe a continuación:

- **RSE INTERNA**

La responsabilidad social interna se refiere al desarrollo de acciones, políticas e intereses de sus accionistas y dueños. Así como también todo lo relacionado con los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Cuadro Nº 1: Cuadro de Acciones y Beneficios de la RSE Interna

ACCIONES DE LA RSE INTERNA	Debe existir equilibrio entre el trabajo y el descanso
	Ofrecer espacios de formación, educación y crecimiento personal
	Respetar ideologías y creencias de cada empleado
	Proporcionar ambiente saludable
	Ofrecer herramientas adecuadas para hacer el trabajo
	Estimular el deporte y expresión artística
	Educar con respeto el manejo de presupuestos
	No hacer diferencias entre los empleados
	Informarles de pérdidas y ganancias
	Preocuparse de que los empleados no descuiden su tiempo en familia
	Fomentar espacios donde participe la familia
	Beneficios por convenios con la empresa
Brindarles alguna atención en eventos especiales	
BENEFICIOS DE LA RSE INTERNA	Mayor confianza de los empleados con la empresa
	Eliminación de probabilidades de conflictos con la productividad
	Aumento de calidad, mayor satisfacción del cliente
	Disminución de la rotación del personal
	Reducción de los costos de reclutamiento y entrenamiento
	Mayor aporte de los trabajadores
	Simplificación de los procesos
	Disminución de costos
Mayor eficiencia y alcance de las metas	

Fuente: Libros Forética
Elaborado por: Carolina Alarcón

De acuerdo, al cuadro se ha determinado que el realizar las siguientes actividades se logra que el empleado se involucre más con la empresa así como también que la familia se transforme en un aliado de la misma.

- **RSE EXTERNA**

La responsabilidad social externa se refiere a todo lo referente con acciones, políticas de la comunidad, no relacionado directamente con la empresa.

Cuadro N° 2: Cuadro de Acciones y Beneficios de la RSE Externa

ACCIONES DE LA RSE EXTERNA	Apoyar actividades en beneficio de la comunidad
	Realizar donaciones
	Utilizar los recursos de forma responsable
	Crear una cultura de reciclaje
	Respetar espacios públicos
	Mantener la empresa limpia y presentable
	No comprar cosas ilegales
	Contar con el % de personal con discapacidad
	No participar en actividades que vayan en contra de la moral
	Promover valores éticos
	Preocuparse por la contaminación del medio ambiente
Patrocinio de deportistas	
BENEFICIOS DE LA RSE EXTERNA	Mayor apoyo a la comunidad
	Mejor imagen de la organización
	Mayor confianza de la clientela y el mercado
	Ahorro de daños ocasionados por clientes insatisfechos
	Ahorro y recuperación de la inversión gracias al reciclaje
	Minimización por devolución de productos
	Mejor imagen ante los clientes, canales de distribución y ventas

Fuente: Libros Forética
Elaborado por: Carolina Alarcón

2.2. GESTIÓN E INTERESADOS: LA EMPRESA Y LOS STACKHOLDERS

El término grupo de interés (stakeholders) se utiliza para designar a todas las personas u organizaciones que mantienen ya sea una relación de forma directa o indirecta con la empresa, éstas pueden estar adentro o afuera de la organización y se ven afectadas por las actividades que la empresa realiza. Todos los grupos o personas que pueden influir en la marcha de la organización, como son:

- Empleados
- Consumidores

- Accionistas
- Medios de comunicación
- Proveedores
- Competencia.

Así como lo menciona el autor de los textos Forética, en su artículo Gestión e Interesados: La Empresa y los Stakeholders, establece que:

Las empresas se hallan en una red interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción. Personas y grupos que se juegan algo en el desempeño de la empresa y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma.” (FRANCÉS. 2010. p12)

Con lo mencionado, se puede determinar que los stackholders influyen en la marcha de la empresa, así como en los niveles de relación con otros grupos de interés que pueden ser afectados por la operación de la organización, así lo establece MUGARZA(2004), al mencionar que:

Las empresas están en relación de mutua dependencia con una serie de públicos afectados. Una correcta gestión requiere establecer canales para que los intereses de todos estos interlocutores sean considerados en las decisiones corporativas. De otro modo, las decisiones estarán condenadas al fracaso o implicarán riesgos para la organización.(p.13)

2.1.1. Grupos de Interés

Existen dos grupos de interés:

- a. El primer grupo incluye a todos los grupos de interés que están relacionados de forma directa con la organización y las decisiones que toma la empresa afectan de forma inmediata a ellos. Dentro de este grupo se encuentran los empleados, los clientes, accionistas, dueños, proveedores.
- b. El segundo grupo incluye aquellos grupos de interés que no se relacionan de forma directa con la empresa y cuyas decisiones tomadas por la empresa, no les afecta para nada.

Dentro de este otro grupo tenemos a la sociedad, la competencia, medios de comunicación, otras instituciones.

2.2.2. Clientes Internos

Los clientes internos son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones.²

Analizado los clientes internos se ha determinado que es importante que ellos gocen de un ambiente de calidad en el trabajo, al ser ellos el esfuerzo físico y mental del día a día de una empresa deben estar lo suficientemente cómodos en las áreas donde se desenvuelven.

Por tal motivo se los considera al cliente interno como stakeholders porque es uno de los involucrados y afectados que perderían algo si la empresa llegaría a quebrar.

2.2.3. Clientes Externos

Los aspectos esenciales que pueden caracterizar al cliente externo son:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.³

Se ha llegado a determinar que un cliente externo es el motor de una empresa, es la razón de ser de la misma, por lo que día a día se trabaja para brindar un producto o un servicio que permita a los mismos sentirse satisfechos y que no duden en regresar.

Cabe mencionar que no todos los clientes son iguales, cada uno tiene sus propios gustos y preferencias, por lo que no siempre van a coincidir los productos o el servicio para varios clientes.

Forma parte de la RSE que las empresas hagan un estudio anticipado de cuáles son las preferencias, tendencias y gustos de los clientes para que al momento de lanzar un nuevo producto o marca al mercado, se conozca bien cuál es el segmento al que se va a dirigir dicho producto.

² www.mailxmail.com/curso-incremento-ventas-motivacion-personal/conceptos-generales-clientes-internos-externos (12/02/2012: 17h55)

³ www.atencionalclienteexterno.blogspot.com (12/02/2012: 17h20)

2.3. LA EMPRESA RESPONSABLE: UNA VISIÓN DE LA GESTIÓN

La RSE significa una actitud pro-activa ante las circunstancias que se le presente a la misma, siempre buscando el mejoramiento continuo.

La RSE se traduce en políticas concretas, significa que no solo busca mejorar la imagen corporativa de la empresa. Esta se manifiesta en políticas y diseños estratégicos cuyo grado de cumplimiento sea evaluable, solo de esta manera se puede decir que la empresa ha adoptado un compromiso sincero con sus responsabilidades.

La RSE no se identifica con la acción social, la colaboración de las empresas con objetivos sociales diferentes al objeto de la misma, como son las donaciones, las actividades de patrocinio, la contribución que se ofrece a fundaciones.

Estas actividades son consideradas como parte de las obligaciones sociales de las empresas, por ejemplo cuando ocurren catástrofes, estas cuentan con recursos humanos, intelectuales y de capital que pueden unirse para la ayuda de estas personas necesitadas.

La RSE empieza por la propia organización y su entorno, el cambio empieza de forma interna es decir si los dueños quieren que la gente que trabaja con ellos cambie de actitud, los dueños deberían cambiar de actitud primero para que con el ejemplo enseñen a sus clientes internos y esto se vea reflejado en el servicio que se brinda hacia el entorno.

2.4. LOS COMPONENTES DE LA RSE

Los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial según el autor FRANCÉS, Pedro en su publicación "RSE. Una oportunidad y una necesidad" menciona que "hay dos criterios de análisis: una división funcional en áreas de gestión, y una división por niveles o grados de responsabilidad." (p. 21)

Para mayor claridad de lo que dice el autor se ha tomado como referencia el siguiente gráfico:

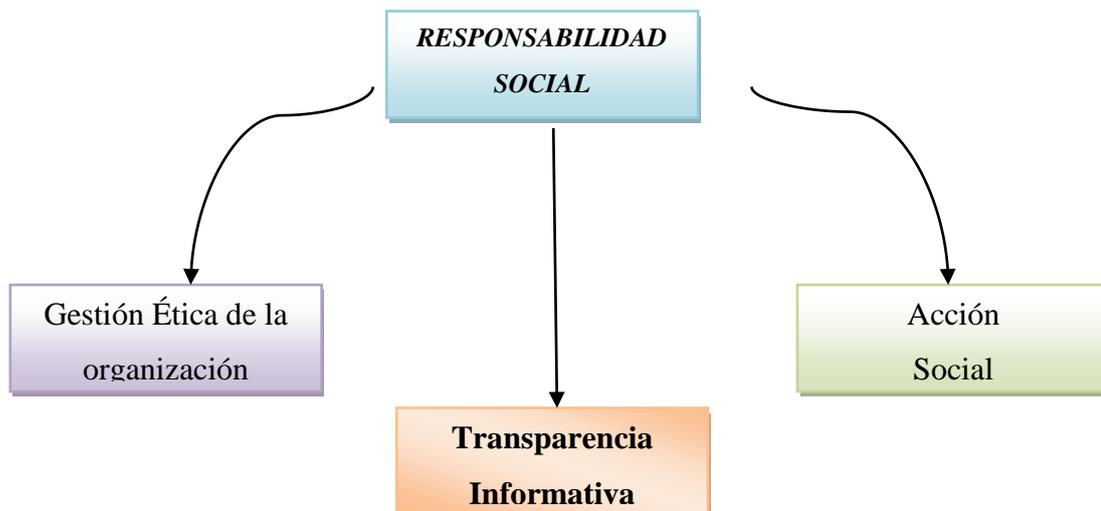


Gráfico Nº 2: Componentes de la RSE
Fuente: FRANCÉS, (2010) Responsabilidad Social Empresarial
Elaborado por: la Autora

2.4.1. División Funcional:

Al hablar de la división funcional se refiere el autor a la responsabilidad social en diferentes áreas de gestión, las mismas que se han detallado a continuación:

- Alta dirección y relación con los accionistas
- Empleados y trabajadores
- Proveedores, contratistas y subcontratistas
- Clientes y consumidores
- Competencia y mercados
- Relación con administraciones públicas y cumplimiento normativo
- Entorno social
- Entorno medioambiental
- Inversores
- Medios de comunicación social

a. División Funcional: Alta dirección y relación con los accionistas.

La alta dirección debe mantener una política de gestión ética y socialmente responsable que esté a disposición de las personas que trabajan dentro de la empresa y a disposición pública.

Básicamente la alta dirección debe ser transparente con toda la información que maneja para sus empleados, para el mercado, sociedad en general. Debe preocuparse por el bienestar de los accionistas garantizando que las cosas que se hagan se las hagan debidamente correctas. Así como lo menciona el autor:

“La norma de empresa SGE-21 de Forética señala que la alta dirección deberá velar por el seguimiento y control de todos los requisitos legales que afectan a la actividad de su organización.” (HERNANDEZ, p.41)

Es importante que la alta dirección diseñe un código de conducta interno para la empresa, el mismo que será distribuido a todo el personal, este código debe contener todo lo necesario para que cada uno de los involucrados de la empresa sepa cómo funcionan las actividades dentro de la misma, donde se establezca que cosas se permiten y cuáles no se permiten hacer dentro de la organización.

b. División Funcional: Empleados y Trabajadores

Como se ha mencionado anteriormente los empleados y trabajadores son de vital importancia dentro de una empresa ya que forman parte del principal activo de la misma.

Por tal motivo es fundamental el trato que reciben ellos, el mismo que tiene que ser igual para todos, sin ninguna distinción ni preferencia por uno o varios de ellos, de igual manera se merecen respeto y consideración.

Efectivamente como lo menciona el autor, donde establece que los méritos que hagan los empleados deben ser reconocidos, admirados, de la misma forma se debe respetar la vida familiar que tiene cada uno de ellos fuera de la empresa ya que ellos tienen los mismos derechos humanos como los propios dueños de la organización; el clima laboral debe ser adecuado a cada uno de los empleados, donde se puedan sentir a gusto y trabajo que realicen sea eficiente.

Además del respeto a los derechos constitucionales, contractuales y colectivos de los trabajadores, la gestión responsable de los recursos humanos implica el compromiso con la promoción de la no discriminación y el mérito, con la conciliación del trabajo y la vida familiar, y con un clima laboral grato y positivo.” (HERNANDEZ. 2007. p.23)

Se ha determinado que para que los objetivos y metas planteadas se lleguen a cumplir dentro de una empresa, es indispensable que los dueños hagan participe de esto a sus trabajadores, para que por un lado ellos estén en conocimiento con lo que la organización quiere alcanzar y se involucren y formen parte de esto.

De la misma manera los trabajadores deben aportar con sus ideas cuando estén o no lo estén de acuerdo con las decisiones tomadas, porque son ellos parte de ésta y por tal deben expresar sus inquietudes.

En el artículo 19 de la “Declaración Universal de los Derechos Humanos” dice que *“Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.”*⁴

Dentro de la RSE a lo que refiere empleados y trabajadores, las empresas también deben contar con gente con minusvalías, se debe eliminar la preferencia de géneros, razas, entre otros aspectos y el velar por el bienestar del empleado contra abuso y acoso dentro del trabajo.

c. División Funcional: Proveedores y contratistas.

Es parte de la RSE que las empresas mantengan un control de la cadena de proveedores, ésta es una clave de todas las políticas de RSE. Dependiendo del giro del negocio este control varía su magnitud al igual que empresas grandes y pequeñas.

La idea de este control es saber con transparencia como trabajan los proveedores que abastecen a las empresas; ellas tienen todo el derecho de estar en total conocimiento de esto, puesto que los proveedores también son responsables de que una entidad tenga éxito o no en los bienes o servicios que se ofrecen.

Por ejemplo, en el caso del Comisariato y Distribuidora Don Gato que es una empresa que abastece de productos de primera necesidad, debe estar en total coordinación con sus proveedores conociendo el origen de la línea de productos que compra.

Esto ayudará a tener noción de si los productos que se van a comprar cuentan con los requisitos para poder ser consumidos, ya que si la empresa sabe que su proveedor ofrece productos que no están acorde con el consumo humano, va a ser imposible que ellos puedan adquirirlos.

Por tal motivo El Comisariato y Distribuidora Don Gato debe conocer todo acerca de sus proveedores, solo de esta manera estará cumpliendo con RSE.

Este control puede tener mayor o menor alcance según el sector y la dimensión de la empresa, pero en cualquier caso supone verificar que las operaciones de los proveedores respetan la legislación de sus países y las convenciones

⁴ www.derechos.org (15/02/2012; 17h47)

internacionales, y que no violan derechos básicos (derechos humanos, declaraciones de la OIT, derechos de la infancia.)” (FRANCÉS. 2010. p.23)

La O.I.T. es la organización internacional del trabajo. Son acuerdos suscritos por Estados y de obligado cumplimiento. Está formado por el Gobierno, los empresarios y el sindicato de los trabajadores.⁵

d. División Funcional: Clientes y Consumidores.

Es natural que muchas de las personas no sepan en realidad el concepto de un cliente y un consumidor, pues para muchos estas dos palabras tienen el mismo significado. Por tal motivo es importante diferenciarlos por lo que se dice que Cliente y Consumidor no siempre serán la misma persona.

Cuadro N° 3: Diferencias entre Cliente y Consumidor

CLIENTE	CONSUMIDOR
Es la persona que obtiene un determinado producto o servicio de manera frecuente por la compra del mismo.	Es la persona que utiliza dicho producto o servicio no necesariamente porque él lo compra.
Es una persona fiel a la marca.	No es fiel a la marca.
Un cliente es también un consumidor.	Un consumidor no puede ser un cliente.
Compra el producto para satisfacer la misma necesidad.	Consume por una necesidad del momento.

Elaborado por: Carolina Alarcón

En este contorno es importante la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes y consumidores, ya que dependerá de éstos que ellos se sientan a gusto y que mantengan una fidelidad con la empresa. Los clientes como los consumidores tienen el derecho a la transparencia de la información, no se deben ocultar nada frente a ellos. La publicidad y el marketing también son un factor importante así como lo menciona HERNANDEZ, (2007. p9):

En relación con este ámbito, el respeto a la ética de la publicidad y el marketing, ampliamente recogida en códigos y declaraciones sectoriales, forma parte, como es obvio, de una gestión responsable. (p.42)

e. División Funcional: Competencia y Mercados

⁵ <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-laboral-nociones-supuestos/que-es-oit-cuales-son-sus-instrumentos-normativos> (18/02/2012:16h57)

La competencia y el mercado en general también forman parte de los grupos de interés de la RSE. Son involucrados de la RSE ya que en éste entra la ética que existe entre empresas, el trabajo limpio, el no copiar las ideas del otro entre otras cosas.

Se ha considerado importante lo que dice el autor FRANCÉS, Pedro en su libro *Forética*, en el que menciona que “*el Sistema Financiero y los mercados de capitales generan oportunidades para el fraude mediante el uso de información privilegiada y transacciones ficticias.*”(p.24)

Se ha analizado la siguiente cita y se ha determinado que en Instituciones Financieras que por lo general tengan que ver con el Estado, existe mucha corrupción, manipuleo de dinero, altos mandos, las famosas “palancas” que a su vez no son correctas al llevarlas a cabo, ya que no se está aplicando RSE.

Se ha mencionado con anterioridad que la RSE tiene que ver con la ética y moral de las personas, donde se ha establecido que no se debe aplicar ninguna forma de corrupción en las actividades que uno realiza.

f. División Funcional: Relación con las administraciones

Este aspecto tiene que ver con la relación con las administraciones públicas, que por lo que se conoce son aquellas que predominan las normas y leyes que las demás empresas deben acatar.

Por lo que trabajar con RSE en este ámbito implica mantener una relación de honestidad hacia estas administraciones y cumplimiento de las respectivas normas. Esto a su vez quiere decir que la empresa como tal tiene que dar seguridad y confianza frente a las autoridades y empresas terceras.

Cabe recalcar que al cumplir con las normas y leyes establecidas, las empresas no deben acatar algo de lo que ellos creen que está yendo contra lo correcto, en este caso es mejor que la empresa de su punto de vista para cooperar con mejoras así como lo menciona FRANCÉS (2010), al establecer que “*la ventaja de las empresas en estos casos es que pueden ejercer una influencia mayor que los individuos para promover mejoras en la regulación.*” (p.25)

g. División Funcional: Entorno Social cercano

En este ámbito toma fuerza el medio ambiente, que es a su vez uno de los aspectos más importantes para las empresas vecina, por encontrarse alrededor se consideran

son las más afectadas directamente, lo cual lo corrobora HERNÁNDEZ (2007), al mencionar que *“estas comunidades sufren unos efectos que el resto de la sociedad no soporta: contaminación de todo tipo (acústica, ambiental), fluctuaciones del valor del suelo, deterioro del paisaje, mayores riesgos para la salud, etc.”* (p.43)

La RSE en este ámbito quiere decir que las empresas se preocupen y se personalicen por el problema que están causando a sus empresas vecinas, tratar de tener una comunicación con éstas para conocer en qué forma y grado están siendo afectadas, para que de esta forma la empresa tome alguna medida y pueda con llevar o mejorar sus procesos.

Lo importante en este ámbito es que las empresas den soluciones a lo que ellos mismos están provocando y que a su vez están afectando a otras empresas. La empresa en este caso tiene que actuar de forma bien responsable.

h. División Funcional: Entorno medioambiental

Analizado el entorno del medio ambiente se ha determinado que el problema es bastante complejo, tomado en cuenta desde el punto de vista que los países sobre todo los países desarrollados trabajan con fuentes de energía y materias primas bastante contaminantes, que con el pasar del tiempo se extinguirán como son: el carbón, el gas y petróleo.

La RSE juega un papel muy importante en este ámbito, porque si las personas tomaran conciencia de lo que está sucediendo y empezarán por cada uno de ellos ha cambiar y con el ejemplo enseñar a sus familiares, esto tendría otro final.

Pero ahora en la actualidad obviamente las personas no analizan lo que en realidad lo que está pasando y los que si lo han hecho, no le toman mayor importancia porque dicen que hasta que eso pase ellos ya no estarán en este mundo. De esa manera no se está actuando de manera responsable con el mundo y sobre todo con nosotros mismos, porque analizada la situación, los afectados serán nuestras próximas generaciones. Las empresas también deben actuar de forma responsable sobre todo el sector industrial que es el que más afecta al medio ambiente.

i. División funcional: Inversores

Al igual que los clientes, los inversores deben mantener una transparencia en la información que se maneja entre ellos, debe existir equidad y las cosas que se hagan deben ser en beneficio de todos los involucrados.

Los inversores se ven afectados de forma directa en las decisiones que se tome dentro de la empresa; por tanto, los inversores deben tomar sus decisiones en base al beneficio tanto de ellos como de la comunidad.

j. División funcional: Medios de comunicación social

Al referirse a los medios de comunicación social, se ha establecido dos involucrados que juegan un papel muy importante dentro de este ámbito; los medios de comunicación social y la empresa que como tal es la que brinda respuesta a todas esas preguntas que los medios las hacen.

Analizada esta división se ha determinado que la RSE juega un papel importante en este ámbito, los medios de comunicación deben actuar de forma responsable al inmiscuirse en algún tema particular ya sea con una empresa o una persona en general.

Es importante que estos medios manejen la información con transparencia y veracidad, sin tratar de afectar de ninguna manera el prestigio de dicha empresa y a su vez la información que las empresas brinden a los medios debe ser la verdadera, única y con la capacidad de respuesta todas las interrogantes.

Se ha analizado la actualidad y cabe mencionar que las empresas también deberían utilizar estos medios de comunicación para dar a conocer a la sociedad de estos cambios que están dando debido a la RSE, muchas de las personas no conocen el significado de Responsabilidad Social y las empresas que ya se encuentran haciendo el cambio deberían brindar esta información.

2.5. RSE: UNA ACTITUD PROACTIVA

La RSE es una actitud responsable frente a los diferentes grupos de interés que la empresa tiene, por lo que se debe optar por una actitud positiva frente a las exigencias que se le presente, siempre tratando de contribuir al mejoramiento continuo.

Sin importar cuál sea el giro del negocio de una empresa, ésta puede causar un impacto ambiental tanto positivo como negativo y si es el caso la empresa debe responsablemente acoger normas y estándares que minimicen los daños.

Una actitud proactiva se alcanza al superar la actitud defensiva propia de la consideración del contexto de la empresa (básicamente, su relación con los interlocutores sociales y los riesgos medioambientales) como una amenaza. (HERNÁNDEZ, p.39)

Como lo dice el autor las empresas deberían enfrentar todas aquellas circunstancias que se le presente de forma positiva y eso solo se lo puede conseguir estableciendo mecanismos o políticas que aseguren el bienestar tanto de la organización como también de los diferentes grupos de interés.

2.6. INSTRUMENTOS PARA LA RSE

Existen diversos instrumentos de gestión que pueden aportar a las empresas para que en el marco de singularidad y a partir de sus valores corporativos se adecuen a las expectativas objetivas referentes a Responsabilidad Social:

1. **Declaraciones corporativas:** como la misión, visión y valores de las empresas impulsándose a la gestión de la calidad y la gestión por valores.

Son documentos simples y breves cuyo objetivo es definir los valores de la empresa, aquellos principios u objetivos básicos que deben guiar la toma de decisiones en situaciones difíciles o imprevistas, y que sirven de orientación general para las políticas de la empresa. (MUGARZA. 2005. p32)

2. **Códigos de conducta empresarial:** se los conoce también como códigos éticos o de ética corporativa, son creados con la finalidad de dar lineamientos de conducta a los integrantes de la empresa, los mismos que servirán de guía para conocer las cosas que están y no están permitidas hacer dentro de la empresa.
3. **Políticas de RSE:** esto es una actividad de la alta dirección que pone en funcionamiento para orientar a la empresa hacia una gestión ética y socialmente responsable. Esta política define fines y prioridades en este ámbito y señala las líneas básicas de acción para lograrlos.
4. **Sistemas armonizados de gestión:** estos instrumentos son conocidos en ámbitos como la calidad, medio ambiente, seguridad laboral, etc.
5. **Informes sociales y medioambientales:** dentro de esta se encuentra una iniciativa internacional, conocida como GRI (Global Reporting Initiative) cuya finalidad es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales.

Cuadro Nº 4: Resumen de los instrumentos de RSE

Instrumento	Origen	Objetivo	Función
Declaración de valores	· Fundadores · Consensuado	Expresar los valores corporativos.	Definición de la identidad corporativa- inspiración.
Código de conducta corporativo	Consensuado (bajo impulso de la dirección)	Regular las conductas de los miembros.	Control. Implantación de los valores corporativos.
Política	Dirección	Definir fines y prioridades.	Estratégica. Orientar la organización.
Sistemas de gestión Normas Armonizadas	· Entidades normalizadoras · Organismos públicos · Asociaciones empresariales	Implantar sistemas integrados de gestión verificables.	Garantía a nivel interno y frente a terceros.
Informes Sociales y Medioambientales	· Asociaciones de empresas · CERES	Proporcionar información completa.	Transparencia.

Fuente: Cuadernos Forética

2.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Al hablar de Responsabilidad Social en las empresas familiares, se deben considerar varios factores, los cuales debido a la característica suigéneris de este tipo de organizaciones limitan notablemente la aplicación de un Modelo de Responsabilidad Social.

Base científica incompleta: los expertos en RSE afirman que las empresas para ser competitivas deben ser socialmente responsables, sin embargo no existe una demostración de que esto se pueda dar o se de en la actualidad.

Sí las investigaciones realizadas sobre los hábitos de los consumidores no son excesivamente brillantes, peor es cuando las investigaciones se aplican al potencial de la RSE en las empresas. No existen estudios empíricos a nivel general o sectorial que demuestren las consecuencias que tiene la RSE en las cuentas de las empresas.(QUINTANA, N. p15).

Escaso conocimiento entre los consumidores: la gente muy poco conoce sobre responsabilidad social, según un informe de Forética en el año 2004, el 73% de los consumidores desconocen los aspectos a los que hace referencia la RSE.

Insuficiente desarrollo a nivel mundial: comprobar que un proveedor o un determinado cliente sigue una política medioambiental o de recursos humanos adecuados es imposible, solo que un determinado país existan organizaciones que velen por este factor.

Marco de referencia poco claro: a nivel empresarial es importante que exista un marco claro en dos aspectos: los modelos de gestión que se deben seguir y la certificación de la RSE.

Actividades que se confunden con la RSE: QUINTANA (2009) menciona en su obra de RSE que la...”*acción social no es lo mismo que Responsabilidad Social Empresarial. Es solo una parte de ella.*” (p.18). Esto es algo que la mayoría de las empresas piensan que al realizar algún tipo de acción social, ya están cumpliendo con Responsabilidad Social y como nos dice el autor, esto es una parte de RSE más no lo es todo.

2.8. LA INTEGRACIÓN DE LA RSE EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Las empresas actualmente se encuentran acudiendo a dos hechos importantes: el asumir los principios del desarrollo sostenible y la orientación a las partes interesadas. Estos dos aspectos alcanzarán una buena imagen si se obtiene una ventaja competitiva y para que esto se dé es necesario enfocar los procesos de negocio desde valores compartidos, capaces de tener un carácter ético a la empresa.

La interacción de los enfoques de negocio, las políticas definidas y los compromisos éticos contraídos, a través de los valores asumidos por la organización, aconsejan implementar un sistema integrado de gestión de la empresa. Según OGALLA, Francisco en su libro *La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa.*(p.5)

2.9. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Según el autor OGALLA en su obra nos menciona que el sistema de gestión de una empresa debe cumplir con los siguientes objetivos:

- *Crear una arquitectura de gestión que sustenta la interrelación entre las políticas, estrategias, comportamientos y procesos de la empresa.*
- *Enfocar las actividades de la organización (proceso de negocio) desde los principios del desarrollo sostenible y valores compartidos.*
- *Ser el marco general donde ubicar las diferentes iniciativas, eliminar duplicidades e identificar carencias.*
- *Proporcionar la base para establecer en la organización un mismo lenguaje y forma de pensar.*

- Ser la herramienta de autoevaluación para medir en qué lugar se encuentra la empresa en el camino hacia la excelencia.
- Consolidar un comportamiento ético.

Como lo menciona el autor es importante que en la empresa, todos los miembros estén involucrados en los objetivos que se quiera alcanzar, para lo cual es recomendable establecer un código de conducta donde se establezcan los lineamientos a seguir por cada uno de los involucrados en la organización.



Gráfico Nº 3: Marco Conceptual de Gestión
Fuente: La Integración de la RSE en el sistema de gestión de la empresa.

2.10. NIVELES DE LA RSE

Como lo menciona el autor en su obra “RSE, Una Oportunidad y una Necesidad” los stakeholders se ha dividido en tres niveles según FRANCES (2010):

Los stakeholders internos –empleados y accionistas- que forman la empresa. Los intereses de estas personas son la razón de ser de la última de la empresa. En un círculo externo, pero inmediato, se hallan los clientes y proveedores, las administraciones públicas y el entorno medioambiental y social cercano...Un tercer círculo, más amplio, comprende a los demás stakeholders. Se trata en este caso de una responsabilidad más difusa, y por tanto, condicionada al efectivo logro de los fines de la empresa.”(p.p. 29-30)

En el nivel principal se encuentran los empleados y accionistas, los mismos que como tal conforman la empresa y por los que día a día la organización trabaja en obtención

de sus metas. En este nivel los stakeholders internos necesitan de un trato justo y equitativo en todos los sentidos para que se sientan a gusto y de esa manera puedan dar lo mejor de sí a los clientes externos que vienen a ser los del siguiente nivel.

El segundo nivel es donde se encuentran los clientes externos, los proveedores, consumidores, las administraciones públicas y el entorno medio ambiental. Se ha determinado que en el nivel mencionado, la empresa debe tomar muy en cuenta lo que los clientes externos buscan en un servicio o producto determinado, no solo consiste en comprar un producto ponerlo en la percha y esperar a que se venda. Obviamente se deberá analizar que acogida tiene el mismo frente al cliente, le gusta no le gusta, relacionado con el precio que le parece al cliente.

Antiguamente las empresas no controlaban esta situación y es por esto que también existía productos en stock que no salían.

Los proveedores también necesitan fiabilidad y confiabilidad de negocio, pactar entre ellos y la empresa un mutuo acuerdo que brinde a ambas partes seriedad y responsabilidad.

Dentro de lo que se refiere a entorno social y medioambiental, se ha determinado que la empresa debe crear fuente de empleo sin necesidad de deteriorar el medioambiente. Y por último, en el tercer nivel se encuentran los demás stakeholders, en éste la responsabilidad es más indefinida y obviamente dependerá de los objetivos logrados por la empresa para que este tercer nivel también tenga éxito en materia de RSE.



Gráfico Nº 4: Niveles de RSE

Fuente: FRANCÉS (2010) RSE, "Una Oportunidad y una Necesidad"

Elaborado por: la Autora

2.11. ÁREAS FUNDAMENTALES EN EL MARCO CONCEPTUAL

Según OGALLA (2010) en su libro La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión menciona que el marco conceptual cumple con determinadas áreas las mismas que se detallan a continuación.

- **Valores:** código ético y comportamientos (cultura empresarial) que sustenta el desarrollo de los procesos de negocio y, por tanto, del sistema integrado de gestión.
- **Conceptos fundamentales de gestión:** derivados de los valores:
 - Orientación a las partes interesadas
 - Gestión de procesos y hechos
 - Orientación a resultados
 - Aprendizaje, innovación y mejoras continuos.
- **Estructura (arquitectura) del sistema de gestión:**
 - Estrategia corporativa
 - Estrategia operativa

Estos parámetros son la base fundamental para la cultura empresarial de las empresas.

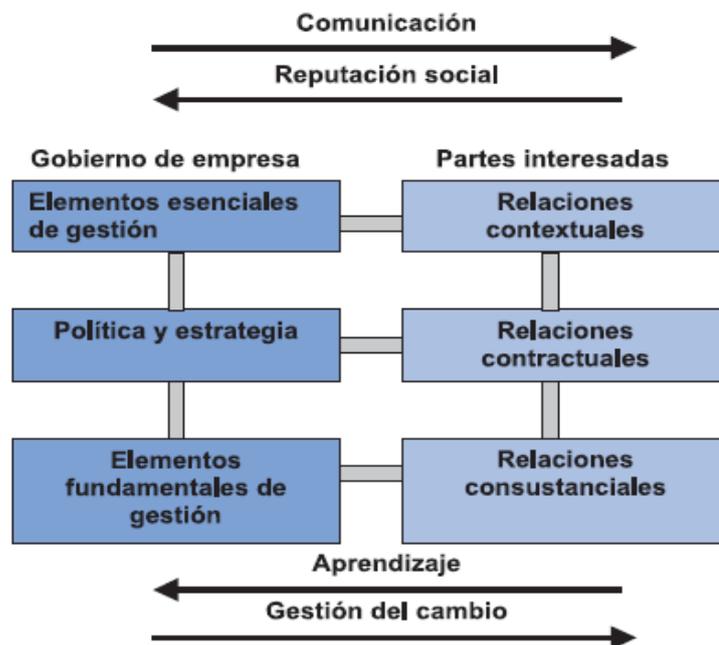


Gráfico N° 5: Representación del Sistema de Comunicación
Fuente: La Integración de la RSE en el sistema de gestión de la empresa

Este sistema de gestión engloba dos grandes grupos: el gobierno de empresas y la relación con las partes interesadas, enfocándose en esta última para el trabajo de investigación.

Las seis partes del presente modelo muestran los grupos de elementos que se deben tomar en cuenta en el momento de desarrollar la gestión. Los valores son un factor muy importante ya que en la propuesta da un enfoque sostenible en base a las políticas y los comportamientos, es por eso que se considera como una parte que sustenta al sistema.

Las flechas ubicadas en la parte de arriba muestran que importante es la comunicación en el modelo y la de la imagen corporativa como ventaja competitiva, así como la relación entre ambas. Por lo contrario las flechas representadas en la parte de abajo demuestran la importancia del aprendizaje y el motor que es para el cambio. Una parte importante a considerar es lo que dice OGALLA, Francisco en su obra La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa “Los valores éticos de la empresa son la base desde la que se aborda el enfoque al desarrollo sostenible” (p.10)

Cuadro Nº 5: Pirámide de Responsabilidades de la Empresa

Responsabilidades	Valores
Con las partes interesadas	-Comportamiento corporativo comprometido -Calidad y seguridad con el cliente -Enfoque al desarrollo sostenible -Comunicación activa
Éticas	-Obligación de hacer lo que es correcto, justo y bueno
Legales	-Obedecer la ley (SGE21 como ventaja competitiva ir más allá de la ley)
Económicas	-Ser rentable

Fuente: La Integración de la RS en el Sistema de Gestión de la empresa

Cuadro Nº 6: Estándar Ético de la Empresa (básico)

Partes interesadas	Valores
Empleados	-Desarrollo profesional -Participación -Igualdad de oportunidades -Seguridad y salud en puesto de trabajo
Directivos	-Comportamiento ético del directivo -Desarrollo profesional -Armonía entre la vida profesional y la personal
Clientes	-Máxima calidad -Máxima seguridad -Información veraz y completa
Inversores	-Transparencia en la gestión -Veracidad de la información -Buen gobierno
Proveedores y Subcontratistas	-Política de compras y proveedores -Rechazo a sobornos
Sociedad	-Compromiso social y medioambiental de la empresa
Competidores	-Evitar la publicidad engañosa/ desleal

Fuente: La Integración de la RSE en el Sistema de Gestión de la empresa

Cuadro N° 7: Orientaciones Estratégicas y valores profesionales

Orientaciones	Valores
Hacia el cliente	<ul style="list-style-type: none">-Contacto regular y proactivo con el cliente-Controles de calidad rigurosos-Adecuación del trabajo a las necesidades del cliente-Adecuación de las estrategias a las expectativas del cliente
Hacia la innovación	<ul style="list-style-type: none">-Predisposición hacia el aprendizaje y el cambio-Mentalidad de experimentación en la mejora de los procesos productivos
Hacia las personas	<ul style="list-style-type: none">-Transparencia en las promociones y ascensos-Atención permanente a la formación
Hacia los resultados	<ul style="list-style-type: none">-Énfasis en la planificación y el control-Rigurosa definición de objetivos-Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa
Hacia la empresa	<ul style="list-style-type: none">-Identificación corporativa y orgullo de pertenencia-Énfasis en la eficiencia.-Gestión por procesos-Competitividad
Hacia la sociedad (comunidades)	<ul style="list-style-type: none">-Desarrollo sostenible

Fuente: La Integración de la RSE en el Sistema de Gestión de la empresa

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO

3.1. ANTECEDENTES

El Comisariato y Distribuidora Don Gato es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el año de 1989, donde realizaba sus actividades en un pequeño local ubicado en el sector de la Loma de Puengasí, en la que contaba con solo tres empleados. En este lugar la actual empresa funcionaba como un negocio comercial pequeño donde las decisiones mayoritarias las tomaban los dueños de la misma. Con el pasar de los años y al observar el crecimiento del negocio a través de las buenas ventas que se tenía, los dueños decidieron transformar este negocio pequeño en algo más grande, donde se solventó crear un comisariato ubicado en la Juan Bautista Aguirre S6-610 y María Escobar en el mismo sector de la Loma de Puengasí.

El Comisariato y Distribuidora Don Gato tuvo sus inicios como tal en julio del 2006, en donde con el pasar de los años fue creciendo más y más hasta conformarse con 20 empleados, hasta la actualidad. Los dueños de la misma son personas que han mantenido una estructura muy a la antigua, pues siempre tomaron las decisiones de acuerdo a sus creencias, sin la necesidad de consultar a nadie y mucho menos asesorarse al respecto. La situación cambia ya que no se está hablando de un pequeño negocio como era hace años, sino de una empresa en sí que debe contar con lineamientos de administración empresarial.

Los dueños no cuentan con los conocimientos actualizados en lo que se refiere a administración de empresas y mucho menos a lo que se refiere Responsabilidad Social y tampoco cuentan con una persona que les pueda asesorar en el tema. La falta de preparación y conocimiento de los dueños no les ha permitido saber manejar a su personal, por lo contrario, ellos consideran que el cliente interno es lo menos importante en una empresa, todo lo demás es más importante que ellos.

Este problema se ve reflejado en el poco compromiso que los empleados tienen con la empresa, en muchas ocasiones se ha observado la poca importancia que les dan a las cosas que ellos realizan o las mismas tareas que los dueños ordenan que se cumplan.

Todo esto afecta tanto interno como externamente, ya que si los empleados no se sienten a gusto en su ambiente laboral, es muy difícil que ellos brinden un servicio de calidad a los clientes externos. Es por esta razón que mi estudio se enfoca en analizar cuáles son los requerimientos tanto del cliente interno como el cliente externo del Comisariato y Distribuidora Don Gato, para así poder crear un modelo de Responsabilidad Social que aporte al buen desempeño de la empresa.

3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

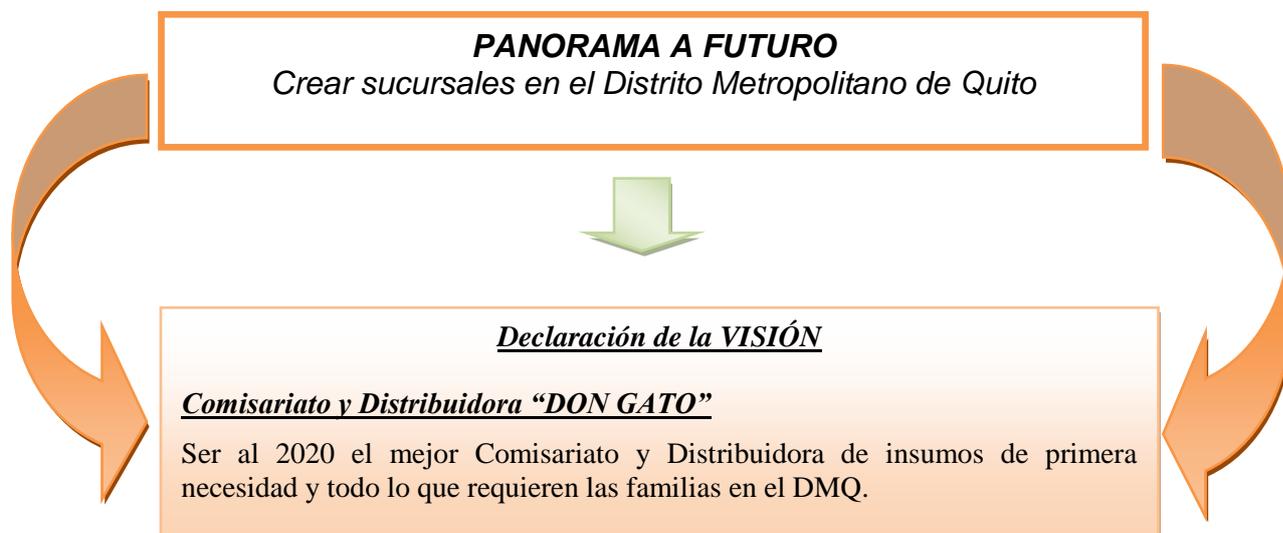
3.2.1. Misión Organizacional

Declaración de la MISIÓN

Comisariato y Distribuidora “DON GATO”

Brindar productos y servicios de calidad a precios accesibles que satisfagan las necesidades de las familias del sector Sur de la Ciudad de Quito.

3.2.2. Visión Organizacional



3.2.3. Valores y Principios Corporativos

CHIAVENATO (1989:464) presenta la filosofía organizacional como...”un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. Partiendo de la definición mencionadas, la filosofía como marco referencial del comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa Comisariato y Distribuidora DON GATO, se encuentre enfocado a brindar satisfacción al cliente externo.

Por lo tanto, se han identificado los valores y principios corporativos que se describen a continuación:

Cuadro N° 8: Valores Corporativos, Comportamientos e Impactos

VALOR CORPORATIVO	COMPORTAMIENTOS	IMPACTO
SERIEDAD	Garantía y calidad en el servicio. Rigurosidad en las acciones y modo de proceder.	Confiabilidad de nuestros clientes. Reconocimiento por el servicio y calidad de productos. Lealtad con la competencia.
CREDIBILIDAD	Entrega de productos y servicios que cumplan con las expectativas de sus clientes.	Generar confianza fundamentada en la credibilidad en el servicio.
RESPONSABILIDAD	Nuestros colaboradores se enmarcan en el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Con la finalidad de comprometerse en brindar satisfacción a nuestros clientes.	Consolidar con el pasar del tiempo fidelidad en nuestros clientes.
LEALTAD	Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa.	Reciprocidad con la confianza depositada por nuestros clientes en nosotros.
CALIDAD EN EL SERVICIO	Atender al cliente de manera excepcional para obtener su lealtad. Usar un lenguaje apropiado.	Retorno de nuestros clientes por la excelencia en la atención brindada.

Fuente: Administración Aplicada Ejercicios y estudio de Hernández Petra.

Elaborado por: Carolina Alarcón

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1. Tipo de Empresa

- **Nombre o Razón Social**

La empresa Comisariato Distribuidora DON GATO, es una empresa de responsabilidad limitada, constituida por el aporte económico del Sr. Ignacio Verdezoto Gaibor y su esposa.

3.3.2. Estructura Organizacional Actual

Actualmente la estructura del Comisariato y Distribuidora Don Gato se encuentra de la siguiente manera:

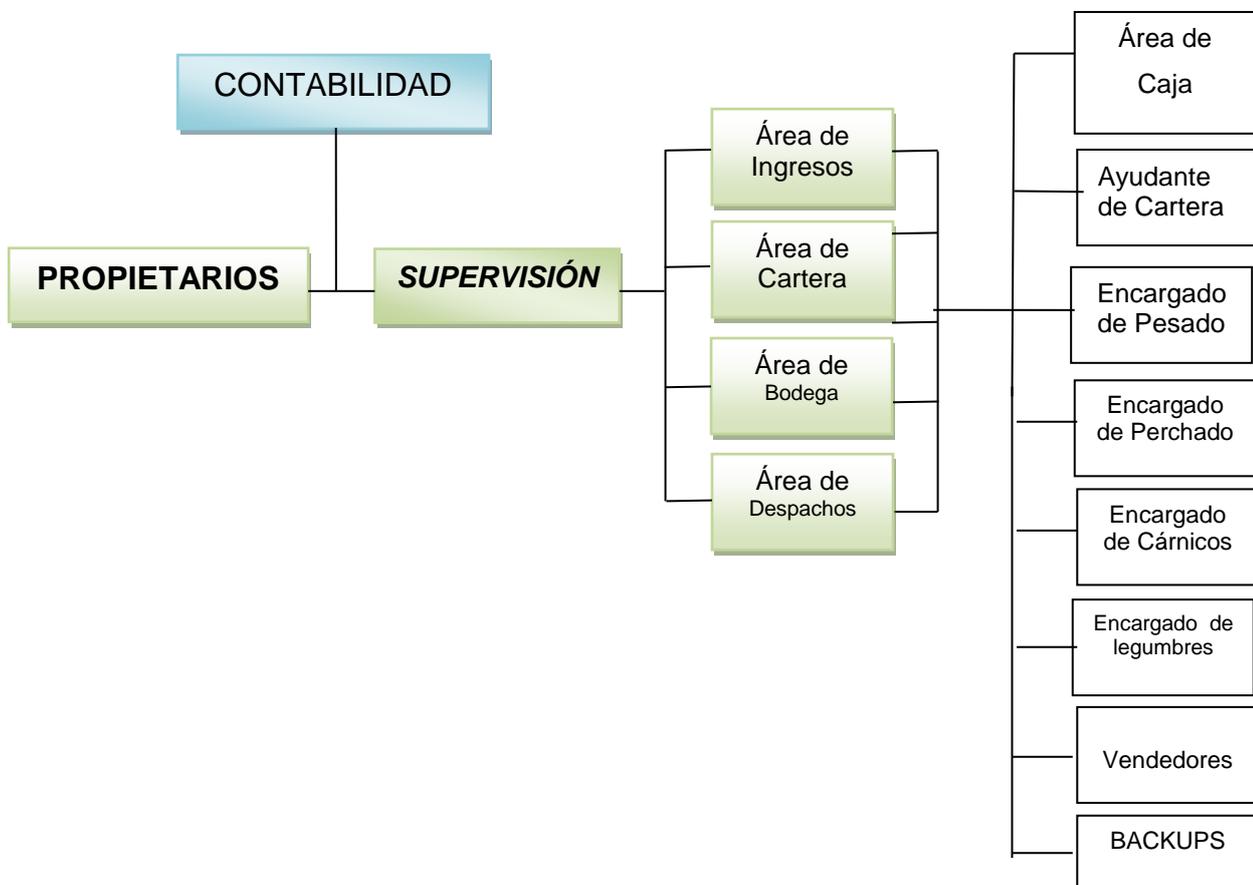


Gráfico N° 6: Orgánico Estructural Comisariato y Distribuidora DON GATO

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Carolina Alarcón

Como muestra la imagen, se ha observado que la empresa no cuenta con un **orgánico estructural definido** en áreas específicas, después del dueño la persona inmediata que se encarga de controlar a todo el personal es el supervisor; el mismo que con la infinidad de actividades que debe realizar no se puede personalizar atendiendo a cada uno de los empleados en sus derechos y obligaciones.

3.3.3. Orgánico Funcional

Las funciones departamentales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

PROPIETARIO - ADMINISTRADOR

Se ha observado el poco interés que tiene el dueño de interrelacionarse con los clientes internos como externos, evita el atender problemas de los mismos y a su vez evade responsabilidades como el pago de los sueldos a tiempo, inconvenientes que se presentan a diario con los empleados y el dar soluciones inmediatas, entre las funciones que realiza se enmarcan:

- Se encarga de emitir las firmas de los cheques para sus respectivos cobros, pero no está al tanto de cuáles son las cuentas que se deben cubrir.
- Es el representante legal de la empresa.
- Contrata al nuevo personal.
- Se encarga de dar crédito a clientes nuevos (a pesar de que no tiene conocimiento de una adecuada administración del crédito).

SUPERVISOR

Es la persona encargada de realizar la supervisión general del negocio, entre sus funciones más importante se encuentran:

- Realiza todo lo relacionado con los empleados, cuadro de vacaciones, permisos, multas, sanciones.
- Se encarga de controlar toda el área de logística.
- Supervisa a los vendedores.
- Atiende las quejas de los clientes.
- Realiza negociación con clientes nuevos.
- Se encarga de revisar y actualizar precios para el área de despachos.
- Atiende de forma directa a clientes puntuales.

CONTADOR

El contador es una persona que trabaja por horas por lo que no se le encuentra con facilidad dentro de la empresa.

- Se encarga de realizar toda la contabilidad de la empresa.
- Realiza roles de pagos.
- Maneja toda la parte de afiliación a los empleados.
- Realiza declaraciones mensuales.
- Se encarga de presentar estados financieros.

ENCARGADA DE INGRESOS

- Realiza los ingresos de las facturas de compras.

- Se encarga de actualizar los precios cada vez que llegan las facturas.
- Realiza retenciones.
- Ingresa gastos.
- Realiza notas de crédito.
- Revisa que los precios de las facturas sean los mismos que se acordaron en las notas de pedido.
- Se encarga de pago a proveedores.
- Revisa que los productos caducados o en mal estado sean retirados por los proveedores.

ENCARGADA DE CARTERA

- Se encarga de cobrar cartera vencida.
- Realiza llamadas telefónicas a los clientes morosos.
- Realiza notas de débito.
- Se encarga de recibir el dinero a diario de los vendedores.
- Todo el dinero recaudado en el día lo entrega al dueño de la empresa.

AYUDANTE DE CARTERA / BODEGUERO

- Supervisa el trabajo de la persona encargada de cartera.
- Revisa cuadros de caja que le presenta a diario la encargada de cartera.
- Revisa las facturas de mayoristas que no tengan ningún problema y si es así las ingresa.
- Realiza anulaciones de facturas.
- Realiza el cuadro de pagos a los vendedores.
- Recibe mercadería de factura de proveedores.

ENCARGADOS DE DESPACHOS

- En esta área se tiene a dos personas que se encargan de despachar la mercadería en los camiones.
- Reciben los pedidos de los vendedores para organizar por sectores y poder enviar en los camiones.
- Revisan que la mercadería vaya correctamente en los camiones.
- Reciben los productos sobrantes ya sean porque fueron mal despachados o porque los clientes envían como producto en mal estado o caducado.

CAJERAS

- Se encargan de cobrar a los clientes que van a comprar al comisariato.
- En el tiempo que no tienen clientes, tienen la obligación de perchar producto que no exista en percha.
- Cambian los precios de los productos que se actualizan.

- Limpian su área de trabajo.

ENCARGADO DE PERCHAS:

- Percha el producto que llega al comisariato.
- Limpia y pone en orden las perchas.
- Se encarga de poner en su lugar el producto que no se encuentra en la percha.
- Revisa producto caducado y retira de la percha.

BODEGUERO:

- Se encarga de recibir la mercadería que llega.
- Entrega producto caducado o en mal estado a los camiones que dejan la respectiva mercadería.
- Prepara los productos de las listas que vayan a ser despachadas en el día.
- Retira producto en mal estado o caducado que encuentre en la bodega.

ENCARGADO DE PESAS:

- Se encarga de pesar todos los productos que llegan a granel.
- Enfunda por libras los productos y los pone en su respectiva percha.
- Prepara los productos que son pesados de las listas que se vayan a despachar en el día.
- Atiende a los clientes con los productos que son pesados.
- Ayuda con la entrega de los bultos, quintales y cajas que se cancelan en caja y están a la espera de ser despachados.

ENCARGADO DE LEGUMBRES:

- Se encarga de preparar las listas de legumbres que vayan a ser despachadas en el día.
- Limpia y arregla las perchas de las legumbres.
- Actualiza precios de las legumbres una vez por semana.
- Percha legumbres.

ENCARGADO DE CARNES:

- Está a cargo de todo lo relacionado con las carnes.
- Prepara las carnes de las listas que vayan a ser despachadas en el día.
- Atiende a los clientes con los pedidos que le hacen.
- Limpia y arregla los frigoríficos.
- Percha el producto en bandejas.

VENEDORES

- Son encargados de realizar ventas externamente, es decir, a tiendas y demás distribuidores.

- Así mismo como encargados de realizar las ventas, también tienen la obligación de realizar los respectivos cobros.
- Son encargados de sondear el mercado.
- Comunican sobre los productos de mayor y menor rotación así como también de los precios de la competencia.

BACKUPS

En este grupo se encuentran los empleados que no tienen designada una de las áreas antes mencionadas, sino que cumplen con diversidad de actividades, es decir, cubren a los empleados que tienen días libres.

3.3.4. Distribución por Áreas

El comisariato y distribuidora Don Gato se encuentra distribuido en las siguientes áreas:

Cuadro N° 9: Áreas del Comisarito y Distribuidora Don Gato

ÁREAS		
ADMINISTRATIVA	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS (Comisariato)	DISTRIBUCIÓN
Supervisor	Cajeros	Vendedores
P. que ingresa	E. perchas	E. despachos
P. cartera	E. pesas	Cargadores
Ayudante de cartera	E. legumbres	Backups
Contador	E. carnes	
	Bodeguero	
	Backups	

Fuente: Investigación propia (2013)

Elaborado por: Carolina Alarcón

3.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN

3.4.1. Análisis de Clientes Internos

Se ha mencionado que el cliente interno es muy importante en una empresa, ésta depende de ellos y del trabajo que realizan para que el cliente externo se sienta a gusto con lo que recibe durante la recepción del producto y/o servicio. Es por esta razón, que se analizó aspectos relevantes del cliente interno dentro del Comisariato y Distribuidora Don Gato. Entre ellos:

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Comúnmente el dueño del comisariato no diseña previamente un perfil laboral con el que puede facilitar el proceso de selección, él simplemente recibe la carpeta del aspirante, realiza unas pocas preguntas y lo pone a prueba ese mismo día.

Esto dificulta de manera notoria en los próximos días, pues con el transcurso de éstos, el nuevo empleado se ha dado cuenta que no está apto para dicho puesto. Lo que representa una pérdida de tiempo y de costo.

Al no tener bien definidas las áreas y mucho menos el perfil del empleado para un determinado puesto de trabajo, el dueño del comisariato busca gente que trabaje en el área de los cajeros y en muchas ocasiones el que es contratado no tiene experiencia en este cargo. Cabe mencionar también que se ha observado que no existe una equidad e igualdad al momento de contratar al personal ya que el dueño siempre prefiere a los hombres que a las mujeres.

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

En el tiempo que lleva de actividad el Comisariato, nunca se ha brindado alguna capacitación al personal sobre atención al cliente, sea en el caso de personal antiguo o permanente o de nuevas contrataciones.

El proceso de capacitación se realiza por aprendizaje de pares, pues el Comisariato cuenta con una persona que es la más antigua de los empleados que se encarga de indicarles a los empleados nuevos (cajeros) como debe hacer su trabajo, lamentablemente este proceso se da durante la inducción cuyo tiempo de duración no es mayor a tres días.

Al tratarse de un sin número de productos que maneja la empresa, es muy difícil identificar con facilidad al momento de pasar por las cajas, sobre todo los productos que no tienen códigos de barras ya impresos.

Muchos de los empleados no saben cómo atender a los clientes y es una gran desventaja porque algunos clientes se han quejado sobre esta problemática y han dejado de consumir en el comisariato. Cabe recalcar que la atención que se brinda a los clientes por parte de los empleados no es de buena calidad, el hecho de que los empleados no se sienten satisfechos con lo que reciben por parte de la empresa, no les permite dar lo mejor de sí.

SEGURO CONTRA ACCIDENTES

Se ha observado que los empleados no cuentan con ningún tipo de seguro de accidentes, ni siquiera las personas que trabajan en el área de despachos, los mismos que pasan cargando quintales y que están más dispuestos a cualquier tipo de accidente.

SANCIONES Y MULTAS

La persona encargada de las sanciones y las multas es el supervisor. Éstas no se encuentran previamente determinadas y mucho menos se encuentran impresas en un código ético que tenga la empresa, simplemente éstas son aplicadas de acuerdo al criterio del supervisor y del dueño del comisariato.

Las multas y sanciones son aplicadas en los siguientes casos:

- A la persona que factura clientes mayoristas cuando la mercadería no ha ido bien facturada.
- A la persona que despacha la mercadería cuando el pedido que envía es incorrecto, ya sea por sobrante o faltante de producto.
- A las cajeras cuando cobran mal un producto. (ya sea por cobrar un producto por otro, por no cobrar un producto y/o no cobrar dicho producto.)
- A la persona encargada de legumbres cuando se le ha dañado uno de los productos de su percha.
- A las personas involucradas cuando el inventario esta faltante (cajeras, despachadores, persona encargada de ingresos.)
- Al empleado que falte un día sin ninguna justificación.
- Cabe recalcar que en ocasiones los empleados que llegan atrasados también reciben multas; sin considerar que cuando es la hora de salida, ellos muchas veces han salido después de la hora establecida por la empresa 7pm.

El tipo de multas son económicas, éstas pueden ser de \$3,00 a \$10,00 según sea el caso. (No existe un cuadro previamente establecido de multas y sanciones.)

CÓDIGO ÉTICO

Se mencionó anteriormente que el comisariato **no tiene ningún código ético**, tampoco tiene un **reglamento interno**, las reglas que se han establecido son por parte del dueño pero no están avaladas por el Ministerio de Trabajo, lo que cabe mencionar que algunas están fuera de lugar.

Existen algunas reglas establecidas por los dueños de la empresa, sin embargo son consideradas que éstas son a favor de los propietarios; pensando en el beneficio de ellos, más no en el bienestar de sus clientes internos.

ATENCIÓN A LOS CLIENTES EXTERNOS

Se ha observado que la atención a los clientes es algo que muchos de los empleados del Comisariato desconocen o que no le ponen la debida atención.

En este aspecto los dueños de la empresa sugieren a sus empleados que la atención a los clientes debe ser buena para que se sientan satisfechos y a gustos, sin embargo, ninguno de los empleados recibe alguna clase de capacitación sobre el tema.

Son muy pocos los empleados que saludan cordialmente con los clientes, pero nada más. Los clientes constantemente se quejan de la atención que reciben, no se consideran tan importantes para la empresa, tanto en el trato así como en el servicio que reciben porque el problema más frecuente que se da es que los precios de los productos casi siempre no están actualizados y esto provoca una gran molestia para los clientes.

MANEJO DE LOS PRODUCTOS

Los productos generalmente son negociados por parte de los dueños, una vez que se hace la negociación, a los días siguientes llega la mercadería, la misma que es recibida por el bodeguero.

Una vez que se recibe el producto, la persona encargada de ingreso tiene la obligación de ingresar todos y cada uno de los productos de la factura.

Ésta persona revisa los precios y actualiza, los mismos que tienen que ser comunicados a los demás empleados para que sean actualizados en las perchas.

PRODUCTOS CADUCADOS

Se ha observado que los productos que están caducados son retirados de las perchas y entregados al bodeguero para que conjuntamente con la persona que paga a proveedores que es la misma que ingresa, sean entregados a los proveedores para realizar los respectivos cambios o la nota de crédito.

RETROALIMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Se ha observado también que la empresa no cuenta con un control de las actividades que realiza cada uno de los empleados, no existe alguna forma de medir el desempeño de los mismos. Además de no dejar de lado el que no existe cargos específicos para cada una de las áreas.

3.4.2. Análisis de Clientes Externos

Sin dejar de lado la importancia de los clientes internos para una empresa, se procedió a realizar el análisis de los clientes externos; los mismos que deben ser tomados muy en cuenta al momento de diseñar un producto o brindar un servicio.

Los clientes externos son los consumidores de las empresas y sin ellos una empresa no tendría razón de ser, es por esto que las empresas deben considerar mucho los gustos y preferencias de estos clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos.

ATENCIÓN A LOS CLIENTES

Se ha observado que por parte de los empleados no existe un mayor interés por servirles bien a los clientes, a más del saludo, no existe una atención especial para éstos. Como se ha mencionado anteriormente a los empleados no se les ha brindado ninguna capacitación en atención al cliente.

Los clientes cuando llegan al Comisariato y no encuentran algún producto en particular, ellos no reciben ninguna ayuda inmediata por parte de los empleados.

Al mismo tiempo en ocasiones se ha observado que los clientes cuando solicitan algún producto (ya sea en el área de carnes, legumbres y pesas), han tenido que esperar algunos minutos para ser atendidos, lo que produce molestias en los mismos.

MANEJO DE LOS PRECIOS

Los precios se encuentran ubicados en las perchas bajo cada producto, pero en ocasiones los precios no son actualizados y/o se encuentran ubicados bajo otros productos que no corresponden a éstos. Esto ocasiona malestar en los clientes pues al momento de acercarse a la caja a cancelar, los productos no concuerdan con los

precios, por lo que los clientes piensan que se les está estafando y no llevan los productos.

DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS

Cuando los clientes van al Comisariato a comprar no siempre encuentran los productos que desean adquirir, esto también produce molestias en los clientes.

Hay clientes que han solicitado que se vendan determinados productos en el comisariato, pero a pesar de esto los dueños no los han adquirido, tal vez por temor a que no se venda y se caduquen.

ATENCIÓN A QUEJAS Y SUGERENCIAS

Se ha observado que no hay una persona delegada para recibir las quejas y sugerencias de los clientes, cuando se ha presentado alguna de estas dos han sido presentadas a cualquiera de los empleados que se encuentran en el comisariato, las mismas que no han tenido ningún trato ni ninguna resolución.

Los clientes externos en ocasiones han ofrecido sugerencias de mejoras para la empresa, pero al no ser escuchadas, han quedado en solo sugerencias. Se ha observado también que los clientes se sienten molestos porque muchas veces han regresado a comprar al comisariato y se han vuelto a encontrar con los mismos inconvenientes de la última visita.

INTERÉS EN LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE EXTERNO

Obviamente los dueños de la empresa no se han preocupado directamente por lo que busca el cliente cuando va a comprar al comisariato, al igual que haber realizado alguna investigación o estudio para conocer si sus clientes se sienten satisfechos con los productos o con el servicio que reciben.

Muchos clientes en ocasiones se han sentido molestos porque los precios que han tenido que pagar por algunos productos han sido más caros que en otros lugares a los que ellos han ido, esto se debe a que los dueños no han realizado ningún estudio de mercado que les puede facilitar tener una visión de cómo está la competencia.

3.5. ANÁLISIS EXTERNO

Partiendo del postulado de SERNA (2010. p.109), el análisis externo se debe realizar en seis áreas claves, siendo por tanto para interés de la presente investigación las que siguen:

3.5.1. Factores Económicos

- Inflación

Cuadro Nº 10: Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación

Elaborado por: Carolina Alarcón

Como se puede observar en comportamiento inflacionario ha tenido una tendencia a la baja en los últimos dos años, es así que de diciembre del 2011 de 5,41% a diciembre del 2012, este indicador financiero ha bajado en 1,25 puntos porcentuales, lo que la ubica en 4,16%. En el primer semestre del 2013, este sigue descendiendo ubicándose en 2,68% lo cual es favorable para la empresa en estudio, pues los precios de los productos se mantienen estables y por tanto el crecimiento del comisariato es mayor en atención a clientes.

3.5.2. Factores Políticos

Con referencia al Sistema Político en la actualidad, este ha tenido una tendencia Socialista con tintes de modernización, lo que ha afectado a la población en general, pues se han proliferado los cargos públicos, lo cual le favorece a la empresa en

estudio, pues al ser abastecedora de productos de primera necesidad se están realizando contratos con Organismos Gubernamentales a través de compras públicas lo cual garantiza mayores ingresos. Por lo tanto, la situación política en el mercado local es favorable para la empresa, pues permite la venta en mayores cantidades y por largo tiempo.

3.5.3. Factores Sociales

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) compartió la información de los resultados del VII Censo de Población y VI de Vivienda realizado el 28 de noviembre de 2010 y del V Censo Económico que se inició en septiembre de 2010 al Municipio de Quito. La población de Quito es de 2'239.199 habitante. Existe un crecimiento de 180.000 personas a partir del año 2001. Quito y Pichicha, siguen siendo la ciudad y provincia respectivamente, la segunda más poblada del Ecuador⁶, lo cual favorece a la empresa, pues el sector Sur de la ciudad presenta una densidad poblacional alta.

3.6. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato” se ha aplicado la herramienta de diagnóstico empresarial FODA, direccionada específicamente a los Clientes Internos y Clientes Externos, por lo que este estudio va dirigido específicamente al:

- Perfil de Capacidades Internas PCI; y
- perfil de Capacidades Externas PCE.

3.6.1. Perfil de capacidades Internas del Área Talento Humano de la empresa “Don Gato”

Para realizar el análisis interno de las áreas de Talento Humano y Servicio al Cliente de la empresa mencionada, se ha tomado como referencia el método de carácter cualitativo propuesto por Humberto Serna, en su obra de Gerencia Estratégica.

Capacidad directiva

La capacidad directiva de la empresa en estudio presenta altas debilidades como se puede apreciar, pues al ser una empresa de origen familiar viene arrastrando problemas de estructura organizacional, por la falta de conocimiento técnico del propietario, y por el estilo de gobierno centralizado que se sigue manteniendo en la

⁶ www.inec.gob.ec

actualidad, así como la carencia de un Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral y un Código de Ética determina que existe ausencia de un modelo de gestión que les permita a los administradores realizar un proceso de gestión acorde a sus necesidades y por ende existe alto desgaste en el clima organizacional y por ende incumplimiento en obligaciones organizacionales siendo una de ellas la ausencia de un Modelo de Responsabilidad Social.

Cuadro N° 11: PCI – Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
No cuenta con un orgánico estructural definido en áreas específicas				X			3D		
No estan definidos los Mandos Medios				X			3D		
Escaso nivel de comunicacion				X			3D		
Impersonalidad en el trato a los empleados				X			3D		
Estilo de gobierno centralizado (supervisor)				X			3D		
Desconocimiento de procesos organizacionales				X			3D		
Atiende de forma directa a clientes puntuales	X						3F		
Visión general del negocio.	X						3F		
Atiende las quejas de los clientes.		X						2F	
Existencia de sistemas de control convencionales		X						2F	
Carencia de Reglamento Interno				X			3D		
No posee politicas organizacionales.				X			3D		
Carencia de un código de ética.				X			3D		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica
Elaborado por: Carolina Alarcón

Entre las debilidades identificadas, se encuentran la carencia de un orgánico estructural, que es la consecuencia de la falta de conocimiento en gestión administrativa por parte del propietario, el cual delega funciones de control a un supervisor, y por ende las funciones administrativas de áreas son asumidas por su persona, lo cual limita el desarrollo organizacional y la generación de los niveles de mandos medios.

Si bien es cierto que el propietario tiene una visión general del negocio que es una fortaleza muy importante, y procura dar atención personalizada a sus clientes; el crecimiento del negocio ha hecho que esta última se convierta en una fortaleza debilitada, pues por atender a los clientes descuida aspectos de mayor impacto en la empresa.

Otro aspecto que se debe fortalecer es la gestión administrativa, pues debido a la falta de conocimiento como se mencionó en la empresa se carece de documentos administrativos que regulen el comportamiento de la organización como es un Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral y un Código de Ética.

Capacidad del talento humano

En referencia a las capacidades internas del Talento Humano de la empresa “Don Gato”, se puede apreciar que presentan fuertes debilidades como es la falta de conocimiento, pues no existe un área específica para su gestión, lo cual genera errores en los procesos de contratación, inducción, capacitación de personal, sobre todo no hay atención de personal de acuerdo a las necesidades de área de la empresa.

Cuadro Nº 12: PCI – Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Carencia de procesos técnicos para contratación de personal.				X			3D		
Bajo nivel de preparación académica del personal.				X			3D		
Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.				X			3D		
No existe una equidad e igualdad al momento de contratar al personal.				X			3D		
Discriminación del personal por su género.				X			3D		
Ausencia de capacitación al personal.				X			3D		
Aprendizaje por pares al personal nuevo.	X						3F		
Carencia de conocimientos sobre atención al cliente.				X			3D		
Escasa motivación al personal					X			2D	
Ausencia de seguros contra accidentes.					X			2D	
Carencia de un Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral				X			3D		
Carencia de políticas de RRHH.				X			3D		
Nivel de remuneración medio.				X			3D		
Incumplimiento de la ley en cuanto a sanciones y multas.				X			3D		
Predisposición por el trabajo	X						3F		
Trabajo en equipo	X								
Compañerismo	X								

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.
Elaborado por: Carolina Alarcón

Capacidad Tecnológica

Cuadro Nº 13: PCI – Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación				X			3D		
Nivel de tecnología utilizado en el servicio		X						2F	
Efectividad de atención y seguimiento al cliente				X			3D		
Uso de tecnología de computadores		X						2F	
Nivel de integración y coordinación de las diferentes áreas de la empresa				X			3D		
Valor agregado al producto y/o servicio		X						2F	
Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos		X						2F	

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Carolina Alarcón

En caso de los dos aspectos de análisis se procedió a realizar el diagnóstico tecnológico en relación al cliente interno y externo, pudiéndose identificar que existe escasa capacidad de innovación por los empleados, el nivel de efectividad de atención y seguimiento al cliente tiene un nivel de tecnificación bajo, por lo que los avances tecnológicos se convierten en oportunidades para mejorar el nivel de atención a los dos aspectos de análisis.

3.6.2. Perfil de capacidades externas del Área Servicio al Cliente de la empresa “Don Gato”

Tomando como referencia la línea metodológica de Humberto Serna en su obra Gerencia Estratégica, para el análisis externo del Área que brinda atención al Cliente en el Comisariato Don Gato, se ha considerado de vital importancia analizar varias vías de referencia, siendo estas:

- Factores Competitivos: que analizan las acciones de la competencia en cuanto a atención al cliente.
- Factores Económicos: estudia el impacto de las variaciones de indicadores económicos que inciden en la decisión de compra del consumidor siendo, un determinante la inflación, reflejada en la pérdida de poder de la moneda vigente en la adquisición de productos para el consumo de primera necesidad, aseo y limpieza que comercializa la empresa en estudio.
- Factores sociales: permite analizar el comportamiento del consumidor.
- Factores tecnológicos: se convierten en una oportunidad, para mejorar el servicio al cliente.

Cuadro N°14: POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETITIVOS									
Valor agregado en el servicio al cliente	X						30		
Valor agregado al producto ofertado	X						30		
Nexos de distribución	X						30		
Mayor promoción externa				X			3A		
Mayor inversión en marketing de la competencia				X			3A		
Competencia desleal				X			3A		
Licitaciones con el Estado	X						30		
Capacitación del personal	X								
ECONÓMICOS									
Incremento del costo de la Canasta Básica				X			3A		
Inflación				X			3A		
Reforma tributaria				X			3A		
SOCIALES									
Problemas de orden público				X			3A		
Reformas laborales				X			3A		
TECNOLOGÍCAS									
Tecnificación de los sistemas de distribución	X						30		
Evolución de la tecnología	X						30		
GEOGRÁFICAS									
Dificultad en el transporte				X			3A		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Carolina Alarcón

Por tanto como resultados del análisis realizado, se aprecia en el cuadro anterior el análisis de factor competitivo, tomando en consideración el valor agregado que se puede incorporar en el servicio al cliente, las formas y posibilidades de ofertar los productos, los nexos de distribución se pueden establecer a futuro, la inversión en marketing, se convierte en una oportunidad altamente potencializada, la cual debe ser aprovechada por el Comisariato.

Si bien es cierto que las posibilidades de enfrentar la competencia son una oportunidad para la empresa en estudio, también lo son para la competencia, la cual es altamente agresiva, por lo que se debe proceder tomando acciones evasivas que le permitan mejorar el nivel de atención al cliente, y lograr de esta forma mantener una cartera de clientes estable y cautiva.

Fue importante tomar en cuenta que en la venta de productos de primera necesidad existen muchas alternativas para la adquisición de la misma y sobre todo la competencia desleal. En la actualidad el Comisariato se encuentra licitando para el Estado, lo cual hace que sea fuerte en relación a la competencia, pero lamentablemente la falta de rapidez en la recuperación de la inversión por los retrasos en los pagos por parte de los organismos

contratantes, hace que se convierta en una debilidad para la empresa, pues descuida varias áreas para el cumplimiento de los contratos licitados.

Se han analizado factores económicos que pueden amenazar el crecimiento y afectar la atención al cliente como es la inflación, que por ende influye en los costos de la canasta básica y por ende en la decisión de compra de nuestros clientes, por lo que se consideran amenazas que deben ser evadidas estratégicamente.

Los factores sociales como problemas de orden público son una amenaza para la estabilidad laboral del Comisariato, pues este brinda servicios en una zona popular al sur del D.M. de Quito, por lo que puede generar cierres temporales del local y por ende pérdida de ventas.

A más de los factores mencionados fue importante analizar las posibles reformas laborales que pueden afectar a la decisión de contratación de nuevo personal o a la situación actual de los existentes, lo que incide directamente en las posibilidades de mejorar la atención al cliente externo, pues al contratar personal con perfiles idóneos y mejor capacitados los sistemas de gestión de la empresa mejorarán notoriamente, y al cumplir con los parámetros legales como tener un Reglamento Interno que regulen el comportamiento del empleado, establezca políticas administrativas, así como contar con el Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral permitirá dar estabilidad a los colaboradores del Comisariato generándose compromiso laboral.

Evidentemente que el ámbito tecnológico es de vital importancia en todos los negocios pues, el proveer de tecnología optimiza los procesos y por tanto se brindará mejor atención a los clientes externos.

3.6.3. Factores Claves de Éxito

Una vez analizados tanto los factores internos como externos de los clientes internos y externos de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, se han identificado los factores de mayor incidencia los cuales son considerados como factores claves de éxito para la determinación estratégica, estos se los puede apreciar en la siguiente matriz:

Cuadro N°15: Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Valor agregado en el servicio al cliente	A1	Mayor promoción externa
O2	Valor agregado al producto ofertado	A2	Mayor inversión en marketing de la competencia
O3	Nexos de distribución	A3	Competencia desleal
O4	Licitaciones con el Estado	A4	Incremento del costo de la Canasta Básica
O5	Tecnificación de los sistemas de distribución	A5	Inflación
O6	Evolución de la tecnología	A6	Reforma tributaria
O7	Capacitación del personal	A7	Problemas de orden público
		A8	Reformas laborales
		A9	Dificultad en el transporte
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	No cuenta con un orgánico estructural definido en áreas específica	F1	Aprendizaje por pares al personal nuevo.
D2	No estan definidos los Mandos Medios	F2	Predisposición por el trabajo
D3	Escaso nivel de comunicacion	F3	Trabajo en equipo
D4	Impersonalidad en el trato a los empleados	F4	Compañerismo
D5	Estilo de gobierno centralizado (supervisor(
D6	Desconocimiento de procesos organizacionales		
D7	Carencia de Reglamento Interno		
D8	No posee politicas organizacionales.		
D9	Carencia de un código de ética.		
D10	Carencia de procesos técnicos para contratación de personal.		
D11	Bajo nivel de preparación académica del personal.		
D12	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.		
D13	No existe una equidad e igualdad al momento de contratar al personal.		
D14	Discriminación del personal por su género.		
D15	Ausencia de capacitación al personal.		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.
Elaborado por: Carolina Alarcón

3.6.4. Determinación estratégica

Una vez establecidos los factores claves de éxito, se realiza el cruce de los mismos en la matriz de doble entrada del FODA, determinándose estrategias ofensivas que resultan de la interrelación de FORTALEZAS con OPORTUNIDADES FO, es importante determinar estrategias de carácter defensivo que le va a permitir a la gestión de la empresa Don Gato, evadir problemas para el efecto se realiza la contraposición de DEBILIDADES y AMENAZAS DA.

En los otros cuadrantes de la matriz se establecen otro tipo de estrategias siendo estas estrategias FA resultantes de la interrelación entre FORTALEZAS y amenazas y finalmente las DO es decir del cruce de debilidades y oportunidades, los cuales mantienen relación con los otros cuadrantes.

Para el presente estudio se ha propuesto trabajar con estrategias ofensivas y defensivas con la finalidad de mejorar la posición de los dos aspectos de análisis (clientes externos e internos).

Cuadro N° 16: Matriz FODA

ANÁLISIS FODA															
OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Valor agregado en el servicio al cliente	Valor agregado al producto ofertado	Nexos de distribución	Licitaciones con el Estado	Tecnificación de los sistemas de distribución	Evolución de la tecnología	Capacitación del personal	Mayor promoción externa	Mayor inversión en marketing de la competencia	Competencia desleal	Incremento del costo de la Canasta Básica	Inflación	Reforma tributaria	Problemas de orden público	Reformas laborales	Dificultad en el transporte
FORTALEZAS															
F1	Aprendizaje por pares al personal nuevo.					Fortalecer la confianza y lealtad de los empleados. (F1,F2:O1, O2, O7)									
F2	Predisposición por el trabajo														
F3	Trabajo en equipo					Desarrollar las capacidades del cliente interno, basandose en el trabajo en equipo y compañerismo. (F3, F4: O7)									
F4	Compañerismo														
DEBILIDADES															
D1	No cuenta con un orgánico estructural definido en áreas específica					Replantear y definir un orgánico estructural, considerando los niveles organizacionales. (D1, D2,D6: A3, A9)									
D2	No estan definidos los Mandos Medios					Mejorar los niveles de comunicación y manejo del personal. (D3, D4, D5: A8,19)									
D3	Escaso nivel de comunicacion					Establecer un proceso de Gestión Administrativa de acorde a sus requerimiento, que contemple todos los parámetros legales. (D6,D7,D8: A3, A8, A9)									
D4	Impersonalidad en el trato a los empleados														
D5	Estilo de gobierno centralizado (supervisor)														
D6	Desconocimiento de procesos organizacionales														
D7	Carencia de Reglamento Interno														
D8	No posee politicas organizacionales.														
D9	Carencia de un código de ética.														
D10	Carencia de procesos técnicos para contratación de personal.														
D11	Bajo nivel de preparación académica del personal.														
D12	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asi														
D13	No existe una equidad e igualdad al momento de contratar al personal.														
D14	Discriminación del personal por su género.														
D15	Ausencia de capacitación al personal.														

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.
Elaborado por: Carolina Alarcón

El análisis FODA ha permitido determinar estrategias de carácter ofensivo y defensivo las cuales se enuncian a continuación:

Estrategias Ofensivas:

- Fortalecer la confianza y lealtad de los empleados. (F1,F2:O1, O2, O7)
- Desarrollar las capacidades del cliente interno, basándose en el trabajo en equipo y compañerismo. (F3, F4: O7)

Estrategias Defensivas:

- Replantear y definir un orgánico estructural, considerando los niveles organizacionales. (D1, D2,D6: A3, A9)
- Mejorar los niveles de comunicación y manejo del personal. (D3, D4, D5: A8,19)
- Establecer un proceso de Gestión Administrativa de acorde a sus requerimientos, que contemple todos los parámetros legales. (D6,D7,D8: A3, A8. A9)
- Definir un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para el Cliente Interno y Externo. (D10, D11, D12, D13, D14,D15:A1, A3,A6, A8, A9)

3.6.5. Determinación de Objetivos

Para determinar los objetivos de la Matriz FODA, se aplica las matrices: ofensiva y defensiva de cuyo cruce y ponderación que relaciona factores se obtienen los objetivos ofensivo y defensivo respectivamente como se aprecia a continuación:

Objetivo Ofensivo

Cuadro Nº 17: Determinación de Objetivos Ofensivos

MATRIZ OFENSIVA

			OPORTUNIDADES							TOTAL
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
			Valor agregado en el servicio al cliente	Valor agregado al producto ofertado	Nexos de distribución	Licitaciones con el Estado	Recrificación de los sistemas de distribución	Evolución de la tecnología	Capacitación del personal	
FORTALEZAS	1	Aprendizaje por pares al personal nuevo.	5	5	3	3	5	5	5	31
	2	Predisposición por el trabajo	5	5	3	3	3	5	5	29
	3	Trabajo en equipo	3	3	5	5	3	3	5	27
	4	Compañerismo	3	3	1	1	1	3	3	15
	TOTAL			16	16	12	12	12	16	18

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Carolina Alarcón

Una vez establecida la valoración cualitativa al contraponer fortalezas con oportunidades se ha determinado el siguiente objetivo ofensivo:

FORTALECER EL DESARROLLO PERSONAL DEL CLIENTE INTERNO, RELACIONANDO SU COMPORTAMIENTO A LOS VALORES EMPRESARIALES DEL COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO.

Objetivo Defensivo

Cuadro N° 18: Determinación de Objetivos Defensivos

MATRIZ DEFENSIVA												
		AMENAZAS									TOTAL	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
		Mayor promoción externa	Mayor inversión en marketing de la competencia	Competencia desleal	Incremento del costo de la Canasta Básica	Inflación	Reforma tributaria	Problemas de orden público	Reformas laborales	Dificultad en el transporte		
DEBILIDADES	1	No cuenta con un orgánico estructural definido en áreas específica	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	2	No están definidos los mandos medios	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	3	Escaso nivel de comunicación.	3	3	5	3	3	3	3	5	5	33
	4	Impersonalidad en el trato a los empleados	3	3	5	3	3	3	3	5	5	33
	5	Estilo de gobierno centralizado (supervisor)	3	3	5	3	3	3	3	5	5	33
	6	Desconocimiento de procesos organizacionales	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	7	Carencia de Reglamento Interno	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	8	No posee políticas organizacionales.	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	9	Carencia de un código de ética.	1	1	5	3	3	5	1	5	5	29
	10	Carencia de procesos técnicos para contratación de personal.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
	11	Bajo nivel de preparación académica del personal.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
	12	Escasa experiencia del personal contratado, para los cargos asignados.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
	13	No existe una equidad e igualdad al momento de contratar al personal.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
	14	Discriminación del personal por su género.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
	15	Ausencia de capacitación al personal.	5	3	5	3	3	5		5	5	34
TOTAL		45	33	75	45	45	69	15	75	75		

Fuente: Serna Humberto (2010) Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Carolina Alarcón

Una vez establecida la valoración cualitativa al contraponer debilidades con amenazas se ha determinado el siguiente objetivo ofensivo:

GENERAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ENFOCADO A FORTALECER LA RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La investigación se desarrollará en la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, la misma que se encuentra ubicada en el sector de la Loma de Puengasi, en la Av. Juan Bautista Aguirre S6-610 y María Escobar en la Ciudad de Quito

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

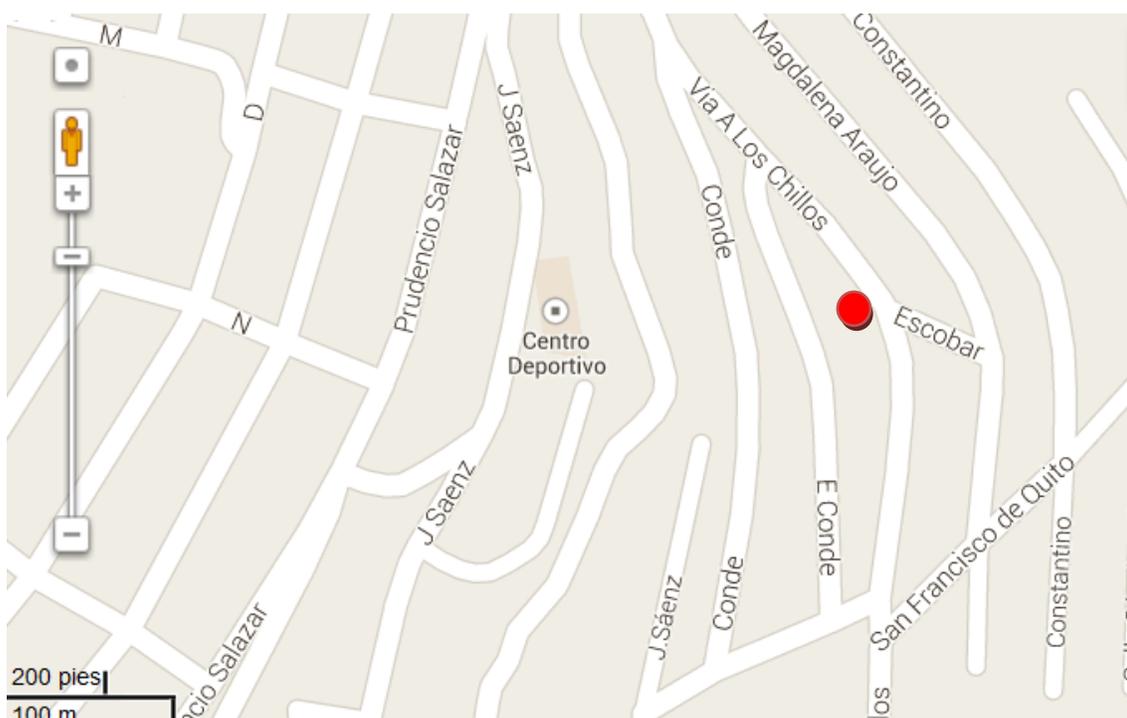


Gráfico N°7: Ubicación Geográfica de las Instalaciones

Fuente: google maps
Elaborado por: la Autora

4.3. UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

El universo de Investigación son los stakeholders de la empresa Comisariato y Distribuidora DON GATO, el cual cuenta con:

- **Clientes Internos**

El número total de empleados que trabajan en el Comisariato y Distribuidora Don Gato, es de 20 clientes internos por lo que para este grupo objetivo no se realizará cálculo de la muestra.

- **Clientes Externos**

Según datos proporcionados por el área contable, el Comisariato y Distribuidor Don Gato, cuenta con una rotación mensual de 3.096 clientes. Que son los que continuamente realizan las compras en la empresa, este dato se lo toma de referencia para la investigación de campo con relación al análisis de los clientes externos.

4.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se ha considerado en número de CLIENTES EXTERNOS del Comisariato y Distribuidora DON GATO, que son en un total de 3.096 consumidores durante el periodo anual a cierre de balance del 2012, y al ser una población conocida se aplica el método de muestreo aleatorio simple, para grupos identificados, siendo la fórmula la que sigue:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Siendo el número de clientes 3.096 durante el periodo, se aplica la muestra mencionada en donde:

- N = 3.096 CLIENTES COMISARIATO DON GATO
- Z = 1,96 (nivel de confianza 95%)
- p = 0,5 (valor utilizado como referente para garantizar la encuesta)
- q = 1 – p = 0,5
- e = (0,05) nivel de error recomendado para estudios estadísticos.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{1,96 * 0,5 * 0,5 * 3096}{(3096-1) * 0,0025 + 1,96 * 0,5 * 0,5}$$
$$\frac{1517.04}{7.7375 + 0,49} = \frac{1517.04}{8.2275} = \mathbf{184.3865}$$

n=	184 CLIENTE (muestra)
----	----------------------------------

4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para tener conocimiento directo de la empresa se ha realizado una entrevista al Sr. Ignacio Verdezoto Gaibor propietario del Comisariato y Distribuidora DON GATO. (Anexo N° 1)

Para la investigación de campo tanto para los empleados como para los clientes externos se aplicó la técnica de la encuesta en base a cuestionarios de preguntas de selección múltiple, que se pueden apreciar en los anexos 2 y 3 respectivamente,

4.6. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

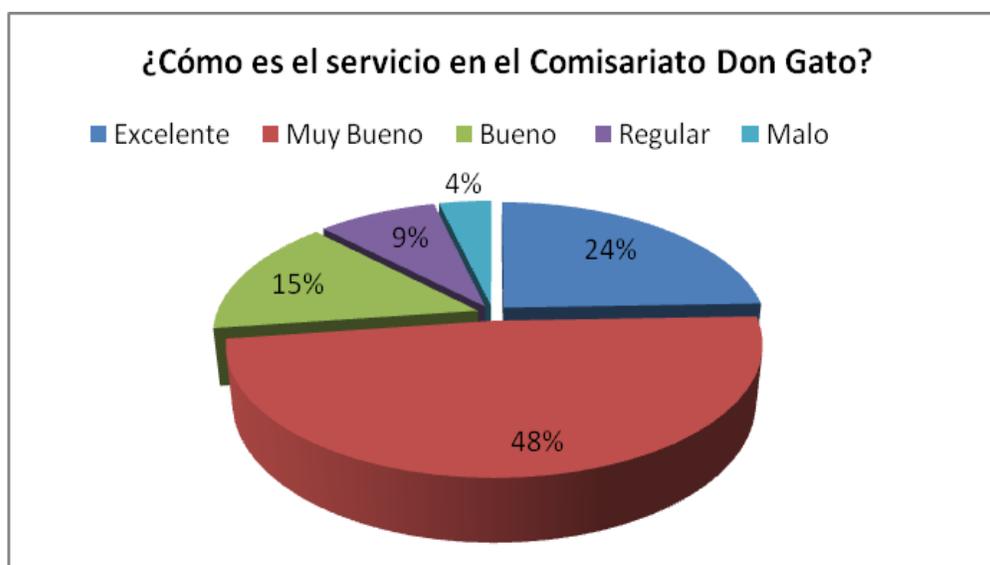
4.6.1. Encuesta dirigida a los CLIENTES EXTERNO

La encuesta direccionada a los CLIENTES EXTERNOS tienen como finalidad el conocer sobre el nivel de percepción que tiene los clientes externos con relación al servicio que reciben en el Comisariato y Distribuidora Don Gato, y determinar qué tan satisfechos se encuentran con los productos que adquieren en el local.. Los resultados permitirán analizar los diferentes comportamientos que tienen y conocer si la empresa cumple con los parámetros de Responsabilidad Social para con sus clientes.

PREGUNTA 1

Identifique cómo es el servicio que recibe en Comisariato y Distribuidora Don Gato

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	45	24.46
Muy Bueno	89	48.37
Bueno	27	14.67
Regular	16	8.70
Malo	7	3.80
TOTAL	184	100.00

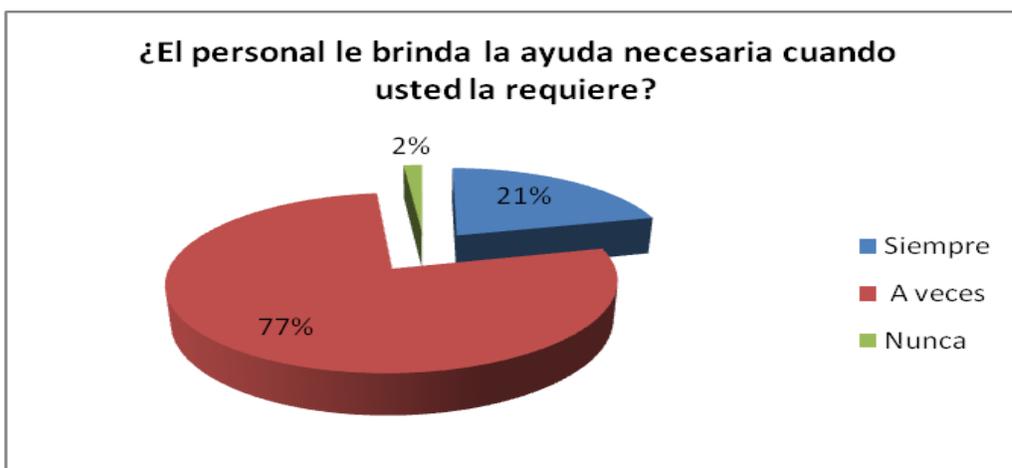


Los clientes del Comisariato, consideran que el servicio recibido es excelente en un 24.46% que representa a 45 encuestados, seguido de un 48.37% que lo catalogan como muy bueno, un 14.67% para los cuales es bueno. Mientras que el 8.70 y 3.80 puntos porcentuales lo consideran entre regular y malo respectivamente. Este dato no es muy alentador pues al analizar los resultados se puede decir que el 27.17% consideran que el servicio está por debajo de la media, es decir no se encuentran satisfechos, siendo este un porcentaje muy alto.

PREGUNTA 2

¿El personal le brinda la ayuda necesaria cuando usted la requiere?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	39	21.20
A veces	142	77.17
Nunca	3	1.63
TOTAL	184	100.00

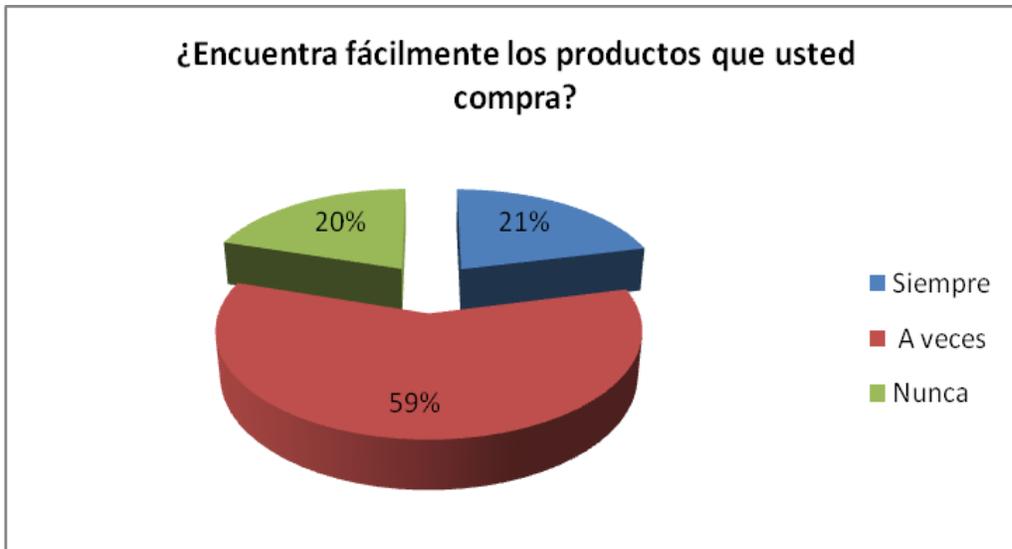


Con relación al servicio dado al cliente externo el 21.20% manifestaron que siempre recibe ayuda por parte del personal, el 77.17% sostiene que a veces, esta porcentaje es sumamente alto, pues representa 142 clientes encuestados, mientras que tres de ellos que representan el 1.63% sostienen que nunca.

PREGUNTA 3

¿Cuándo usted asiste al Comisariato y Distribuidora Don Gato encuentra fácilmente los productos que usted desea comprar?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	39	21.20
A veces	108	58.70
Nunca	37	20.11
TOTAL	184	100.00



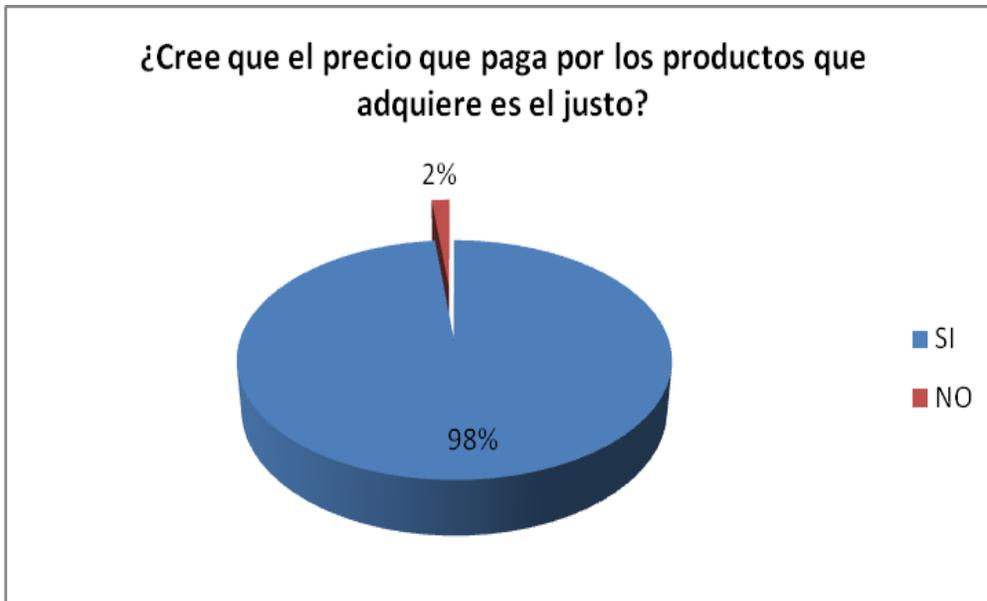
Al investigar si al asistir al Comisariato los clientes encuentran con facilidad los productos que buscan, se pudo identificar que apenas el 21.20% los encuentran, por la frecuencia que acuden a realizar sus compras.

Mientras que el 58.70% que representa a 108 clientes encuestados los encuentran a veces, pues tienen dificultades por la falta de señalética, y distribución adecuada de los mismos, siendo un 20.11% que nunca encuentran los productos con facilidad. Este interrogante es de alta preocupación para el propietario, pues la distribución no cumple con las normas técnicas de distribución de productos.

PREGUNTA 4

¿Cree que el precio que paga por los productos que adquiere es el justo?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	181	98.37
NO	3	1.63
TOTAL	184	100.00

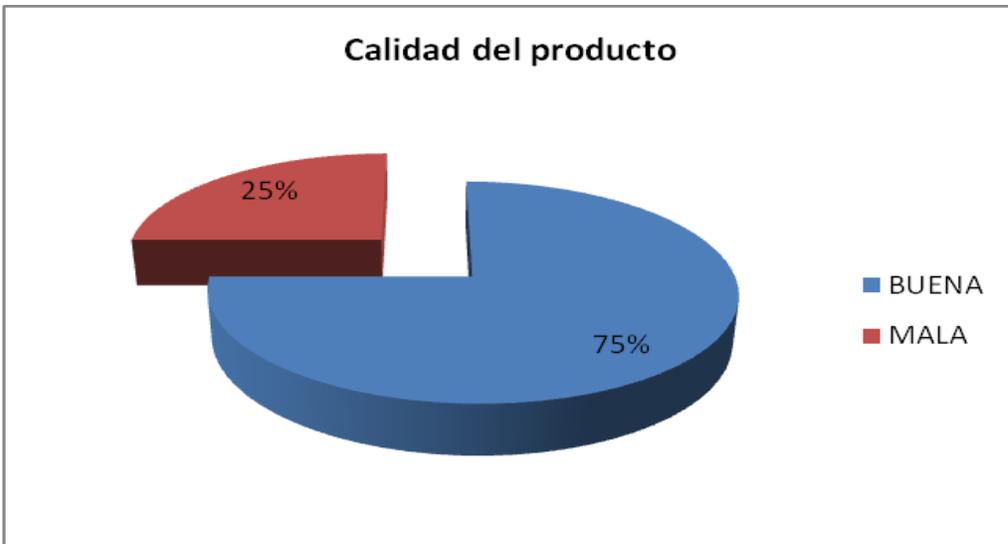


El 98.37% de clientes consideran que los precios de los productos que expende el Comisariato y Distribuidora Don Gato son justos, lo cual permite ver que se debe a que son competitivos y se encuentran dentro de los márgenes de distribución, siendo éste el valor agregado de la venta de los productos, esto permite señalar que la fidelidad del cliente se debe al precio más no al servicio. Pues el 1.63% consideran que no son justos que existen otros locales con precios más accesibles, siendo esta una población muy reducida.

PREGUNTA 5

La calidad del producto es:

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
BUENA	138	75.00
MALA	46	25.00
TOTAL	184	100.00

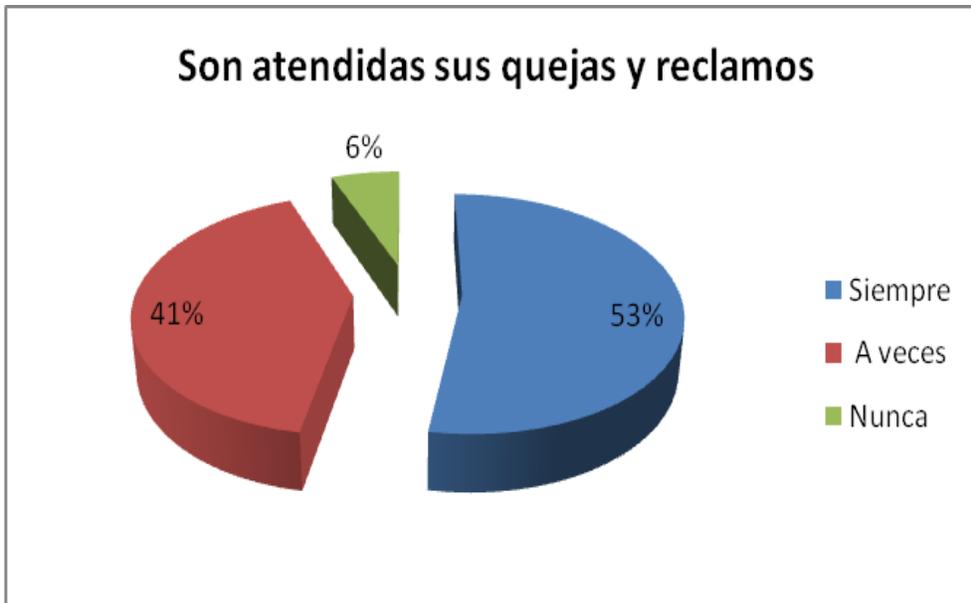


Con referencia a la calidad de los productos los clientes consideran en un 75% que son de buena calidad, mientras que para el 25% restante es relativo, por lo que la calificaron como mala.

PREGUNTA 6

Son atendidas sus quejas y reclamos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Siempre	97	52.72
A veces	76	41.30
Nunca	11	5.98
TOTAL	184	100.00



Cuando se preguntó a los clientes del Comisariato si son atendidas sus quejas y reclamos, los datos reflejaron que el 52.72% respondieron que siempre, el 41.30% a veces t el 5.98% a veces, este dato es alarmante pues al sumar los nunca atendidos con los que son atendidos a veces se esa determinando que cerca del 50% de ellos no son atendidos adecuadamente por tanto el riesgo de disminuir la permanencia de clientes es alta.

PREGUNTA 7

¿Los dueños de la empresa han atendido sus sugerencias?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	23	12.50
NO	75	40.76
A VECES	86	46.74
TOTAL	184	100.00

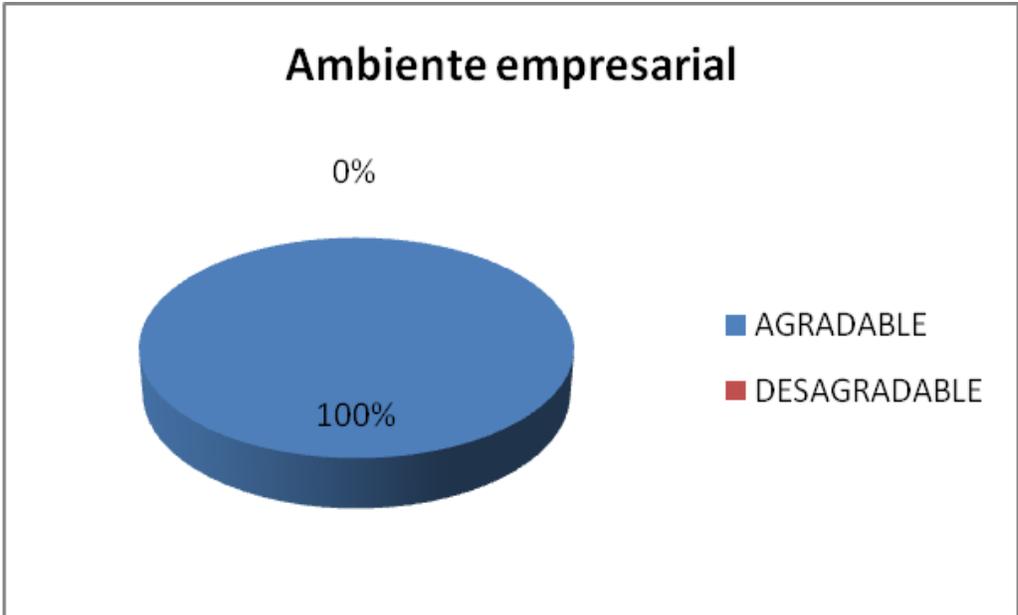


Con relación a la atención a sugerencias de los clientes, estos se encuentran desatendidos, pues el 40.76% no han sido escuchados, el 46.74% a veces y el 12.50% manifestaron que si fueron escuchados, este indicador permite evidenciar la falta de interés por satisfacer al cliente.

PREGUNTA 8

Identifique como es el ambiente de la empresa cuando usted asiste a comprar

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
AGRADABLE	184	100.00
DESAGRADABLE	0	0.00
TOTAL	184	100.00



Todos los clientes sostienen que el ambiente de la empresa cuando ellos realizan sus compras es agradable.

PREGUNTA 9

¿A tenido alguna vez algún inconveniente con algún producto que ha comprado?

	Cantidad	Porcentaje
SI	64	34.78
NO	86	46.74
A VECES	34	18.48
TOTAL	184	100.00



Con relación a los inconvenientes que han tenido los clientes en referencia al consumo de algún producto el 46.74% sostienen que no, mientras que el 34.78% si lo han tenido, seguido por el 18.48% que han tenido inconvenientes ocasionalmente o a veces.

Es importante indicar que al realizar la sumatoria de las inconformidades el porcentaje asciende al 53.26% que es por sobre la media, este indicador es de alta preocupación pues los inconvenientes más comunes son por que los productos se encuentran mal perchados lo que genera pérdida de tiempo y molestia al cliente, así como el tiempo de caducidad de los mismos, esto denota la falta de capacitación en técnicas de Merchandising⁷.

⁷ Técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador (comprador potencial) el producto o servicio (que se quiere vender) en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa recurriendo a todo lo que le puede hacer más atractivo: presentación, fraccionamiento, envasado, exposición, decoración, etc. (**Academia Francesa de Ciencias Comerciales**).

PREGUNTA 10

¿Cree que el servicio que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato son de Calidad?

	Cantidad	Porcentaje
SI	99	53.80
NO	85	46.20
TOTAL	184	100.00



Con relación a la calidad del servicio entregado a los clientes, se pudo identificar que el 53.80% consideran que el servicio es de calidad, mientras que el 46.20% no están conforme con él, este dato debe ser analizado detenidamente pues determina que alrededor del 50% de los clientes que posee el Comisariato en su cartera no son fieles a la marca y por ende existe una alta probabilidad de pérdida de posicionamiento en el mercado.

PREGUNTA 11

¿Alguna vez ha escuchado el término Responsabilidad Social?

	Cantidad	Porcentaje
SI	184	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	184	100.00



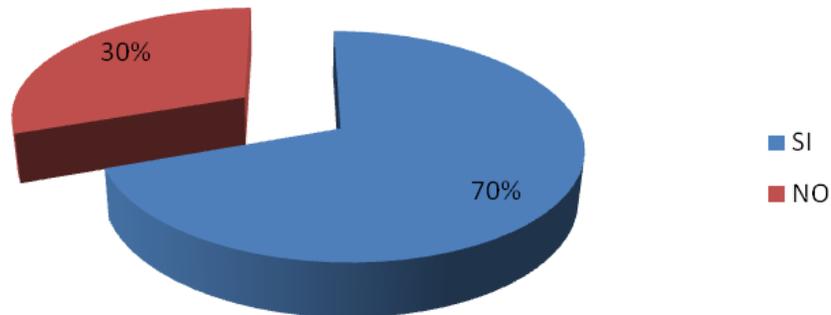
El 100% de las personas que adquieren productos en el Comisariato y Distribuidora Don Gato si han escuchado el término Responsabilidad Social, ante esta respuesta es importante definir si el nivel de conocimiento de RSE por parte del cliente es enfocado a la prestación de servicios o a temas alejados a su realidad como cliente externo.

PREGUNTA 12

**¿Conoce usted los parámetros o indicadores del cumplimiento de
Responsabilidad Social para el cliente externo?**

	Cantidad	Porcentaje
SI	128	69.57
NO	56	30.43
TOTAL	184	100.00

¿Conoce usted los parámetros o indicadores del cumplimiento de Responsabilidad Social para el cliente externo?



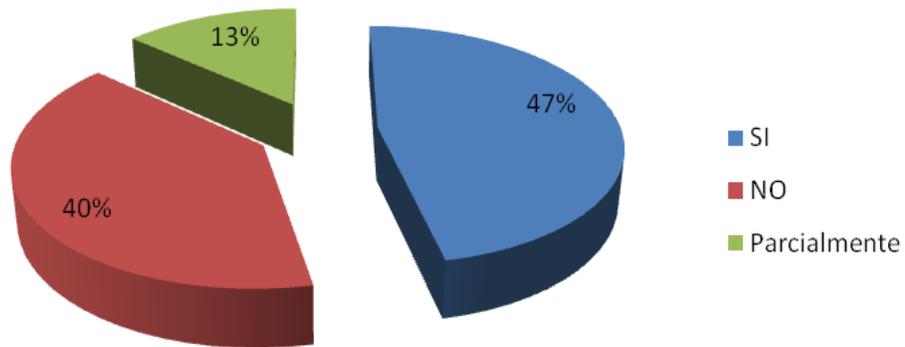
En cuanto a la proyección de la RSE hacia el cliente externo se pudo identificar que los clientes del Comisariato en un 69.57% conocen su relación con el manejo del cliente externo mientras que el 30.43% desconocen del tema.

PREGUNTA 13

¿Piensa usted que el Comisariato y Distribuidora Don Gato trabaja con Responsabilidad Social Empresarial?

	Cantidad	Porcentaje
SI	86	46.74
NO	73	39.67
Parcialmente	25	13.59
TOTAL	184	100.00

¿Piensa usted que el Comisariato y Distribuidora Don Gato trabaja con Responsabilidad Social Empresarial?



En relación a la percepción del cliente con el tema de cumplimiento de Responsabilidad Social por parte del Comisariato, se pudo determinar que el 46.74% piensan que si cumple, seguido de un 39.67 que sostienen que no cumplen y el 13.59% cumple parcialmente. Este dato, determina que el 53,26% piensan que el cumplimiento de los parámetros de RSE no son cumplidos, lo cual debe ser mejorado.

4.6.2. Encuesta dirigida a los CLIENTES INTERNO

PREGUNTA 1

¿Cómo es el trato que recibe por parte de sus superiores?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	10,00
Muy Bueno	11	55,00
Bueno	5	25,00
Regular	2	10,00
Malo	0	0,00
TOTAL	20	100,00

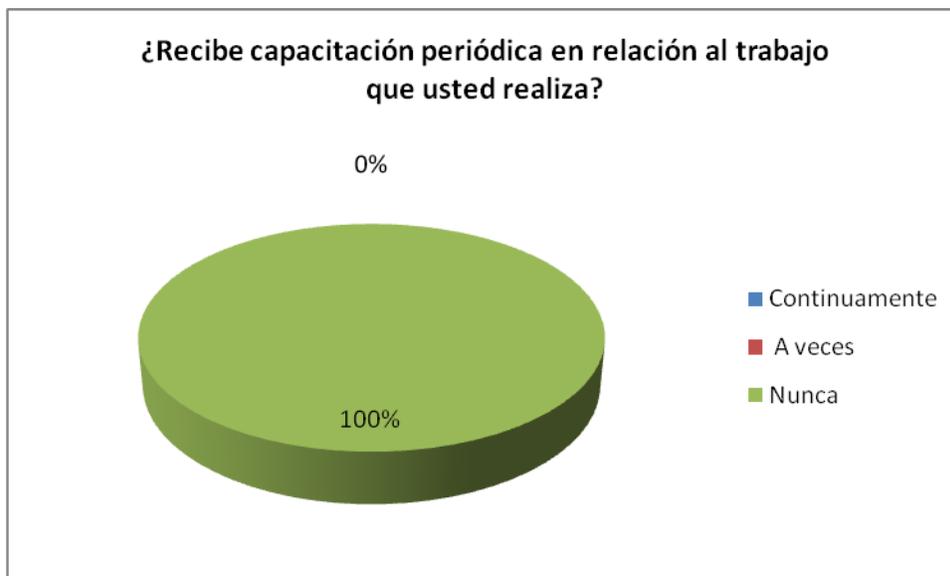


Con relación al trato que los empleados del Comisariato y Distribuidor Don Gato reciben de sus superiores, se pudo identificar que apenas dos de ellos que representan el 10% dicen que es excelente, el 55% que es el porcentual más alto que equivale a 11 empleados manifestaron que muy bueno, cinco de los restantes es decir el 25% consideran que el trato es bueno y apenas dos que equivale al 10% manifestaron que regular, este indicador permite ver que existe una satisfacción media por parte del cliente interno respecto al trato.

PREGUNTA 2

¿Recibe capacitación periódica en relación al trabajo que usted realiza?

	Cantidad	Porcentaje
Continuamente	0	0,00
A veces	0	0,00
Nunca	20	100,00
TOTAL	20	100,00



Con relación a la capacitación de personal, la investigación revela que no existe preocupación inversión parte de los propietarios por mejorar las habilidades de su personal, pues estos no han recibido capacitación.

PREGUNTA 3

¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

	Cantidad	Porcentaje
Si	3	15,00
No	17	85,00
TOTAL	20	100,00



Con relación al conocimiento de la filosofía organizacional, es decir Misión, Visión, Valores y Principios Corporativos, se pudo ver que apenas el 15% es decir tres empleados de la totalidad la conocen, esto se debe a que son hijos de los propietarios. Y los 17 restantes que corresponde a 85% del universo de estudio no tienen conocimiento de la misma, razón por la cual es muy difícil generar empoderamiento organizacional.

PREGUNTA 4

¿Es comunicado sobre los avances, proyectos que tiene la empresa?

	Cantidad	Porcentaje
Continuamente	0	0,00
A veces	3	15,00
Nunca	17	85,00
TOTAL	20	100,00



Al igual que la interrogante anterior, apenas el 15% a veces conocen los avances de los proyectos de la empresa, esto se debe a que son parte de la familia de los propietarios. Pero el 85% restante no conocen los proyectos peor aún sus avances.

PREGUNTA 5

¿Recibe algún tipo de motivación por parte de sus superiores?

	Cantidad	Porcentaje
Si	7	35,00
No	13	65,00
TOTAL	20	100,00

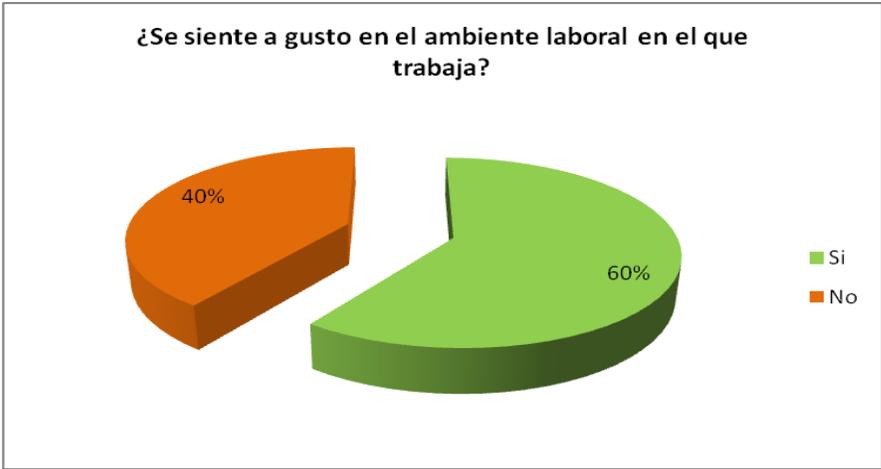


Con relación a recibir algún tipo de motivación por parte de sus empleados, se pudo ver que 7 de los empleados que representan el 35% manifestaron que si, siendo esta de carácter motivacional cuando realizan un buen trabajo. Mientras que el 65% restante que corresponde a 13 de ellos mencionan que no, por tanto se limitan a realizar sus tareas.

PREGUNTA 6

¿Se siente a gusto en el ambiente laboral en el que trabaja?

	Cantidad	Porcentaje
Si	12	60,00
No	8	40,00
TOTAL	20	100,00

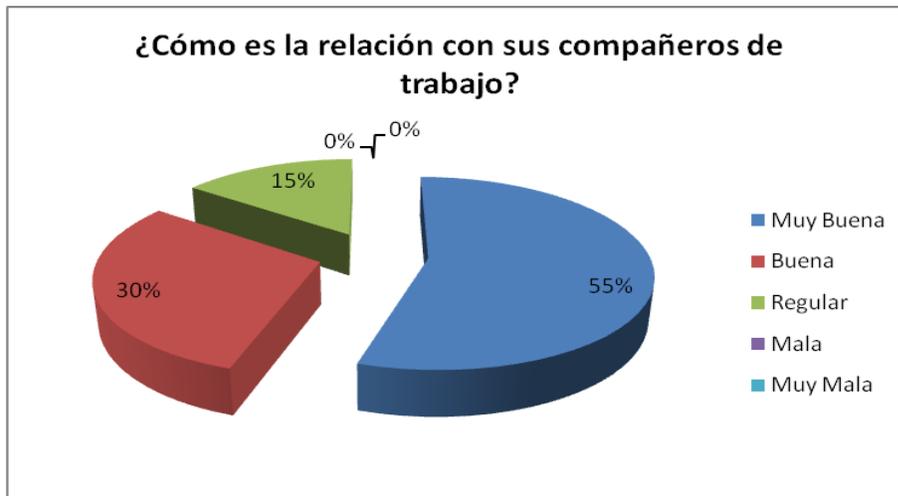


Al indagar si se sienten a gusto en el ambiente laboral, se pudo ver que 12 que representan el 60% de los colaboradores manifestaron que si, mientras que el 40% equivalente a 8 clientes internos mencionaron que no, pero les hace falta su trabajo.

PREGUNTA 7

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

	Cantidad	Porcentaje
Muy Buena	11	55,00
Buena	6	30,00
Regular	3	15,00
Mala	0	0,00
Muy Mala	0	0,00
TOTAL	20	100,00



En cuanto a la relación del cliente interno entre pares, se pudo ver que el 55% manifestaron tener muy buenas relaciones, el 30% buena, el 15% regular, esto denota que existe un buen ambiente de trabajo.

PREGUNTA 8

¿Realiza trabajo en equipo con sus compañeros?

	Cantidad	Porcentaje
Si	13	65,00
No	7	35,00
TOTAL	20	100,00



El trabajo en equipo en el Comisariato y Distribuidora Don Gato, es una constante manifestación, pues el 65% del personal es decir 13 colaboradores procuran trabajar en grupo y 7 restantes que corresponden al 35% lo hacen de manera individual.

PREGUNTA 9

¿Sabe o ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial?

	Cantidad	Porcentaje
SI	8	40,00
NO	5	25,00
A VECES	7	35,00
TOTAL	20	100,00



Sobre el conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial se pudo identificar que 8 de los clientes internos que corresponden al 40% si conocen y han escuchado hablar, mientras que el 35% es decir 7 empleados a veces han escuchado al respecto, pero no conocen del tema y el 25% restante que corresponde a 5 empleados no conocen ni han escuchado hablar del tema, esto se debe a que en la mayor parte del personal son personas con educación básica y por tanto no tienen conocimiento de ciertos temas administrativos.

PREGUNTA 10

La atención que le brindan sus superiores a sus quejas e inconvenientes laborales es:

	Cantidad	Porcentaje
Buena	20	100,00
Mala	0	0,00
TOTAL	20	100,00

En cuanto al nivel de receptividad de los superiores en cuanto a quejas e inconvenientes de los colaboradores, se pudo ver que el 100% de ellos, es decir los 20 empleados se sienten escuchados, lo cual genera confianza y seguridad en ellos.

4.6.3. Entrevista dirigida al PROPIETARIO – ADMINISTRADOR

La entrevista al Señor Ignacio Verdezoto, reveló los siguientes resultados:

- a. Ubicación de sus empleados en escala del 1 al cinco considerándose uno como bajo y 5 como alto, los catalogó como 4 es decir muy buenos, pues cumplen con las funciones a ellos encomendadas.
- b. En cuanto a la satisfacción con el trato considera que por su parte están **medianamente satisfechos**, pues considera que ninguna persona va a sentirse completamente bien en un lugar.
- c. Con relación al indicador de resolución de problemas, considera que **ninguno de ellos está en capacidad de resolver problemas**, pues es él en su calidad de propietario que tiene que asumir dicha responsabilidad.
- d. En cuanto a la capacitación, piensa que es importante; pero el tiempo y los costos que esta incurre **no le permiten aplicarla** en su empresa. Por tanto no mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación.
- e. En cuanto a procesos de gestión del talento humano, menciona que no realiza:
 - Evaluaciones de personal, pues el ya conoce a su gente.
 - La asignación de puestos la hace en función de su experiencia, pues no posee un manual de funciones y peor aún perfiles de puestos.
 - No posee código de ética.
 - No posee reglamentos ni programas de prevención de accidentes.
 -
- f. En cuanto a la motivación, piensan que sus empleados si están motivados pues el cumple como empleador pagando puntualmente, sus salarios están en el margen legal y por tanto exige cumplimiento por parte de ellos.
- g. Con relación a los clientes externos considera que:

- Están satisfechos por cuanto cuida sus precios, y la calidad en los productos, como por ejemplo revisando fechas de caducidad.
 - Se atiende a los reclamos pero no se llevan registros de los mismos.
- h. No realiza estudios e investigaciones técnicas sobre sus productos, pues el tiene más de treinta años en el mercado y conoce el movimiento de su negocio.
- i. En cuanto a RSE conoce del tema de manera general, pero desconoce de que forma se puede involucrar su negocio es este tipo de obligaciones empresariales, por tanto no posee un modelo que sea aplicado a su negocio, y peor aún a sus colaboradores y clientes externos.

CAPÍTULO V

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA “DON GATO”

*“No hay empresa exitosa en una sociedad fracasada una sociedad fracasada
así como ninguna sociedad será exitosa
con empresas fracasadas”*
Stephan Schmidheiny

5.1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los datos obtenidos en el proceso de investigación tanto a los clientes internos, externos y directivo del Comisariato, y Distribuidora “Don Gato”, así como los resultados del análisis situacional de la empresa se ha determinado la necesidad de crear un **Modelo de Responsabilidad Social Empresarial RSE** para la empresa en estudio, que responde a la nueva tendencia global de **desarrollo sostenible**, cuya alternativa sea generar valor agregado en el servicio al cliente, mediante el fortalecimiento del desarrollo personal del cliente interno.

La propuesta se basa en tres pilares, Calidad de Vida Laboral, Responsabilidad Ética, Compromiso con el Cliente Externo, cuya objetividad se detalla a continuación:

- **Calidad de Vida Laboral:** mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, mediante la capacitación, estímulos laborales, con la finalidad de buscar impacto en el buen servicio al cliente externo y un adecuado clima laboral.
- **Responsabilidad Ética Empresarial:** Crear una sólida estructura empresarial basada en valores y principios corporativos que fortalezcan el nivel de relación interno y externo de la organización.
- **Compromiso con el Cliente Externo:**
La finalidad de este pilar es afianzar la relación empresa – cliente externo, mediante el mejoramiento en la calidad y en el servicio entregado.

5.2. OBJETIVO DEL MODELO DE RSE

Diseñar un Modelo de Responsabilidad Social, que permita afianzar la relación entre los stakeholders clientes interno, externos y la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, a fin de medir cuan responsable es la empresa socialmente. El fin es que la empresa conduzca sus actividades en forma ética y transparente, que asegure su sostenibilidad

económica y se comprometa con la causa ambiental - social; mientras mejora la calidad de vida de sus empleados, clientes externos y a la vez que contribuye al fortalecimiento organizacional.

5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo a lo identificado en el análisis de la situación actual y la investigación de campo de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, se pudo conocer las falencias en gestión administrativa financiera de la empresa, por lo que se ha tomado como directriz de la propuesta apoyar el diseño de un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social de acuerdo a las necesidades de la empresa en estudio, la misma que debe efectuar para mejorar su nivel de posicionamiento en el mercado, mantener un equilibrio en el clima organizacional y por ende garantizar su crecimiento en el sector industrial en el que se desenvuelve. Las siguientes son razones suficientes para que se de paso a la implementación de la propuesta:

Ahorro

La propuesta permitirá que los inversionistas de la empresa en estudio puedan ahorrar, por cuanto se evitará desperdicios, pérdida de tiempo en las actividades realizadas por sus colaboradores, una de las mejores maneras de economizar es generar conciencia en los colaboradores sobre uso adecuado de los recursos a ellos asignados y de aquellos que son de uso de todos los colaboradores.

Posicionamiento de marca

En la actualidad la diferenciación en los servicios y en la generación de productos establece la preferencia de consumo, por lo que el modelo propone varias pautas como es una adecuada distribución del establecimiento, considerando ergonomía y técnicas merchandising, que le brinde facilidad al cliente, así como un trato diferenciado y de calidad al cliente. Por tanto, se debe busca a través de la propuesta el posicionamiento de marca en la mente del cliente de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato.

5.4. ESTRUCTURA DEL MODELO DE RSE

Como se ha mencionado anteriormente, la RSE no es un tema nuevo para algunas empresas, por lo que al contrario para otras es un tema totalmente desconocido, como es el

caso del Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, por esta razón, la estructura del Modelo propuesto se divide en los siguientes pilares de acción:



Gráfico N° 8: Estructura del Modelo de RSE propuesto
Comisariato y Distribuidora Don Gato
Elaborado por: la Autora

A continuación se describe cada uno de los ejes que constituyen el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial con un enfoque basado en el Cliente Interno y Externo para la empresa Comisariato y Distribuidora “Don Gato”.

EJE I: Calidad de Vida Laboral

Para desarrollar en la propuesta en cuanto al enfoque de RSE hacia el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral del Talento Humano de la empresa Don Gato, se ha considerado partir desde la **igualdad de oportunidades**, para todo el personal indistintamente sea su género o nivel de relación con los accionistas, considerando que esta es una empresa de

carácter familiar, por tanto los derechos y obligaciones deben ser en igualdad de condiciones para todos y cada uno de los colaboradores.

Para ello se ha tomado como referencia el Informe Global 2010 promulgado por el Foro Económico Mundial en Suecia, en el cual se menciona que la RSE en los países nórdicos incluido Suecia “emergen como los de mejores resultados y verdaderos líderes en la igualdad de género... y, por tanto, sirven de modelos y de puntos de referencia útiles en las comparaciones internacionales”. (p.2)

Por tanto, el eje de Calidad de Vida Laboral, va directamente relacionada con el bienestar y desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, lo propuesto en éste eje facilita la reducción de costos operativos y lealtad de los colaboradores, e implícitamente incrementa la productividad, para el efecto el modelo propone que se debe cumplir con los parámetros a continuación establecidos:

- **Programa de incentivos:**
 - a. Mejoramiento del **Desempeño Laboral**, de sus colaboradores procurando el crecimiento personal mediante reconocimientos que validen sus capacidades.
 - b. Diseño e implementación de un **plan de incentivos** para sus colaboradores, que generen motivación y compromiso laboral e incluya, actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias. (empowerment)
- **Programa de formación y capacitación de personal:**
 - c. Establecimiento de **alianzas estratégicas** con organizaciones que procuren impulsar el desarrollo y crecimiento profesional de sus trabajadores.
 - d. Desarrollo **talleres de capacitación** para mejorar las capacidades y destrezas técnicas - operativas de sus trabajadores.
 - e. **Evaluación de desempeño laboral** con la finalidad de motivar a los colaboradores que no logren los estándares de eficiencia y eficacia establecidos.
- **Programa de Seguridad e Higiene Laboral**, con la finalidad de velar por la salud e integridad, de sus colaboradores a través del:
 - a. Diseño e implementación del **Plan de Seguridad e Higiene Laboral**.
 - b. Diseño e implementación de un **Plan de Capacitación** para realizar sus actividades laborales especialmente aquellos colaboradores que realizan actividades que generen riesgo laboral

- c. Realizar simulacros y evacuaciones para prevenir la seguridad del personal y cliente externos en caso de siniestros.
- d. Establecer contacto con la Bomberos para mantener capacitado y preparado al personal en caso de accidentes laborales.
- e. Entrega de uniformes y equipos de trabajo de acuerdo a la actividad que realizan.
- f. Establecer alianzas con ONG's que procuren la seguridad laboral de las personas, con la finalidad de disponer de un servicio de salud inmediato en caso de emergencias.
- g. Desarrollar un programa de inclusión para personas con discapacidad, cuando se llegue a tener 25 empleados de planta.
- **Programa de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de sus colaboradores:**
 - a. Mejoramiento de las condiciones de la vida laboral y familiar de sus empleados mediante actividades de integración familiar.
 - b. Procurar elevar los niveles de comunicación formal e informal con los empleados.
 - c. Dar soporte a los empleados en caso de sufrir una calamidad en sus familias.

EJE II: Responsabilidad Ética Empresarial

El eje de Responsabilidad Ética Empresarial, se refiere a los valores, principios y políticas que la empresa manejada con relación a sus clientes internos, tiene que ver con el ámbito legal. Y por ende se lo considera como un factor importante para la toma de decisiones empresariales.

La finalidad de implementar y ejecutar las acciones propuestas en éste eje es mejorar el clima organizacional, fortalecer el compromiso de los empleados y por ende posicionar la imagen de la empresa hacia los clientes externos, entre las acciones propuestas en éste ese son:

- **Reglamentación Legal:** ésta actividad procura el cumplimiento de los parámetros legales establecidos por el Estado, siendo estos:
 - a. Reglamentación interna, diseñar, aprobar bajo el marco legal del Ministerio de Relaciones Laborales el Reglamento Interno para la empresa y realizar talleres periódicos de difusión del mismo entre sus colaboradores.
 - b. Reglamentación de Seguridad e Higiene Laboral, diseñar, aprobar bajo el marco legal del Ministerio de Relaciones Laborales el Reglamento de Seguridad e

Higiene Laboral con la finalidad de dar soporte a los empleados en lo referente a cuidar su salud y equilibrio laboral, con la finalidad de mantener el compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

- c. Código de ética: generar un Código de Ética o de conducta formal enfocado a orientar la relación con el personal, con los proveedores y clientes externos. Con la finalidad de dar valoración y respeto a la diversidad, permitir la gestión participativa de todos y cada uno de los colaboradores, así como de accionistas.
- **Diseñar políticas de Recursos Humanos** enfocadas a normar las actividades de los colaboradores y mejorar sus condiciones laborales, entre ellas:
 - a. Mejoramiento de las **Condiciones de Trabajo**, de sus colaboradores, entregando a ellos muebles que cumplan con normativas ergonómicas que le den seguridad y comodidad al empleado durante sus actividades laborales.
 - b. Establecimiento de **Normativas y Reglamentaciones** en las actividades laborales de sus colaboradores, entre ellas uso discriminado de recursos como agua, energía eléctrica, recursos materiales (papel) y tecnológicos (internet)
 - c. Tener personal permanente y estable durante varios años que denote estabilidad laboral, lo cual debe reforzarse mejorando el ambiente de trabajo.

EJE III: Compromiso con el Cliente Externo:

El eje de Compromiso con el Cliente Externo, procura respetar la integridad y buscar el bienestar del cliente de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, no solo se establecen políticas para mejorar el nivel de atención al consumidor, sino también crear la idea de fidelización de los mismos hacia la empresa. Para el efecto el Modelo de Responsabilidad Social de la empresa en estudio, observa el apoyo social, busca ser un buen ser humano corporativo, a través de acciones que generen relación con la comunidad con la finalidad de conseguir compromiso con la sociedad.

Las acciones propuestas fortalecen la imagen corporativa del Comisariato y Distribuidora Don Gato, e incrementan por ende los niveles de rentabilidad, el compromiso y desempeño de sus clientes internos, entre las acciones propuestas se propone:

- a. Aplicar la **Regla de las 3R** en la empresa, propuesta sobre hábitos de consumo, que procura desarrollar hábitos de **consumo responsable**, consiste en reducir, reciclar y reusar, para ello:

- Se colocarán basureros al ingreso del supermercado cada uno con sus colores distintivos sobre el tipo de residuos que debe el cliente externo depositar.



- Es establecerán políticas de reciclaje de papel y reuso del mismo para comunicaciones formales dentro de la empresa, que no requieran de papel virgen.
 - Se incluirán en la Reglamentación Interna el comportamiento responsable de sus colaboradores, tales como uso adecuado de agua potable, ahorro de energía eléctrica uso adecuado de recursos asignados.
- b. Mejorar la distribución ergonómica del establecimiento, considerando brindar al cliente externo:
- Acceso libre de obstáculos al establecimiento.
 - Accesibilidad para personas con discapacidad.
 - Distribución de las perchas en función del estudio de requerimiento del cliente externo y necesidades.
 - Colocación de señalética en el establecimiento, que responda a las normas INEN.
- c. **Programa de seguimiento y control de calidad del servicio**, la finalidad es conocer el nivel de satisfacción del cliente externo y sus requerimientos en cuanto a servicios y productos.
- d. Generar planes de fidelización del cliente.
- e. **Alianzas estratégicas** con fundaciones para dotarles de alimentos de primera necesidad, que tiene poca movilidad en el sistema comercial, evitando desperdicios.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

6.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estudio financiero de la propuesta permitirá determinar la viabilidad económica del proyecto, por lo que se realiza un estudio desde los ingresos que registra la empresa Comisariato y Distribidora “Don Gato”, hasta el análisis financiero para identificar el retorno de la inversión requerida para la operatividad del proyecto. Por tanto, se iniciara revisando el Estado de Resultados a diciembre del 2012, el cual revela una utilidad del ejercicio de \$ 71.934,14 UDS.

Cuadro Nº 19: Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2012

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
INGRESOS		
VENTAS	162.631,27	
OTROS INGRESOS	534,32	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163.165,59
GASTOS OPERACIONALES		
		51.812,43
HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES	28.295,26	
IMPRESOS Y FORMULARIOS	7.075,34	
UTILES DE OFICINA	2.150,24	
SERVICIOS BÁSICOS	221,55	
OTROS GASTOS MENORES	14.070,04	
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111.353,16
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16.702,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94.650,19
IMPUESTO A LA RENTA		22.716,04
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71.934,14

6.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

Para la proyección de ingresos y egresos se ha tomado en consideración la tasa de crecimiento el índice inflacionario disponible del mes de diciembre del 2012 que corresponde al 4.16% mensual según dato publicado en página web del Banco Central del Ecuador. (http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion-12/06/204)

Cuadro N° 20: Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		162.631,27	169.396,73	176.443,63	183.783,69	191.429,09
OTROS INGRESOS		534,32	556,55	579,70	603,82	628,93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163.165,59	169.953,28	177.023,33	184.387,51	192.058,03
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		51.812,43	53.967,83	54.755,76	57.033,60	59.406,19
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111.353,16	115.985,45	122.267,58	127.353,91	132.651,83
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16.702,97	17.397,82	18.340,14	19.103,09	19.897,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94.650,19	98.587,63	103.927,44	108.250,82	112.754,06
IMPUESTO A LA RENTA		22.716,04	23.661,03	24.942,59	25.980,20	27.060,97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71.934,14	74.926,60	78.984,86	82.270,63	85.693,08

6.3. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO

Flujo de efectivo proyectado sin propuesta

A continuación se puede apreciar el flujo de efectivo del Comisariato y Distribuidora “Don Gato”, sin el plan, como se puede ver se ha tomado en consideración para la proyección en ventas de servicios crediticios el 1,5% anual, el cual es el comportamiento histórico de ingresos de la empresa.

Cuadro N° 21: Flujo de Efectivo Projectado SIN PROPUESTA

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		162.631,27	169.396,73	176.443,63	183.783,69	191.429,09
OTROS INGRESOS		534,32	556,55	579,70	603,82	628,93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163.165,59	169.953,28	177.023,33	184.387,51	192.058,03
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		51.812,43	53.967,83	54.755,76	57.033,60	59.406,19
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111.353,16	115.985,45	122.267,58	127.353,91	132.651,83
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16.702,97	17.397,82	18.340,14	19.103,09	19.897,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94.650,19	98.587,63	103.927,44	108.250,82	112.754,06
IMPUESTO A LA RENTA		22.716,04	23.661,03	24.942,59	25.980,20	27.060,97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71.934,14	74.926,60	78.984,86	82.270,63	85.693,08
DEPRECIACIÓN		1.614,57	1.614,57	1.614,57	1.614,57	1.614,57
FLUJO DE CAJA SIN PLAN		73.548,71	76.541,17	80.599,43	83.885,20	87.307,65

Flujo de Efectivo con propuesta

Para realizar el flujo de efectivo se ha considerado la inversión requerida para la aplicación del Modelo de Responsabilidad Social propuesto, que es un total de \$25.240,00 USD. Se ha

tomado en cuenta que el aumento de ventas será de al menos el 10.39% (costo de oportunidad) en el caso de aplicar el plan propuesto, por tanto al realizar la inversión de \$25.240,00 se puede ver que la utilidad neta de la empresa se incrementa a \$ 81.190,42 USD.

Cuadro N° 22: Flujo de Efectivo Proyectado CON PROPUESTA

COMISARIATO Y DISTRIBUIDORA DON GATO						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		162.631,27	169.396,73	176.443,63	183.783,69	191.429,09
OTROS INGRESOS		534,32	556,55	579,70	603,82	628,93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		163.165,59	169.953,28	177.023,33	184.387,51	192.058,03
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES		51.812,43	53.967,83	54.755,76	57.033,60	59.406,19
UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.		111.353,16	115.985,45	122.267,58	127.353,91	132.651,83
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		16.702,97	17.397,82	18.340,14	19.103,09	19.897,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		94.650,19	98.587,63	103.927,44	108.250,82	112.754,06
IMPUESTO A LA RENTA		22.716,04	23.661,03	24.942,59	25.980,20	27.060,97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		71.934,14	74.926,60	78.984,86	82.270,63	85.693,08
DEPRECIACIÓN		1.614,57	1.614,57	1.614,57	1.614,57	1.614,57
FLUJO DE CAJA SIN PLAN		73.548,71	76.541,17	80.599,43	83.885,20	87.307,65
INVERSION	-25.240,00					
VALOR RESIDUAL						4.414,65
FLUJO DE CAJA CON PLAN	-25.240,00	81.190,42	84.493,80	88.973,71	92.600,87	96.378,92

6.4. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

El costo de oportunidad es el costo que el capital deja de ganar en otra inversión por dedicarlo a la inversión del presente proyecto, por lo que viene a constituirse en lo que se deja de ganar, si es que éste se hubiera invertido en el banco.

El costo de oportunidad del capital es la tasa de descuento que se utiliza para la determinación del valor actual neto VAN; es decir, el rubro que se deja de ganar al invertir en otra actividad. Para el cálculo del costo de oportunidad se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de Oportunidad} = K = (\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$$

En donde:

RP = Recursos Propios

TPR = Tasa pasiva referencial

RA = Recursos Ajenos

TAR = Tasa activa referencia

T = Participación de Trabajadores (15%) + Impuesto a la renta (24%)

TLR = Tasa de libre riesgo

Cuadro N° 23: Costo de Oportunidad

K=	$(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR) \times (1 - T) + TLR$
RP=	100 %
TRP=	4,53%
RA=	0%
TAR=	11,20%
TLR=	5,86%
T=	39%
(%RP x TRP)=	4,53%
(1- T) =	-38%
(%RA x TAR) =	0%
TLR=	5,86%
K=	10,39%

El Costo de Oportunidad del presente proyecto es del **10,39%**, porcentaje que se considera para la evaluación financiera de la inversión.

6.1. ANÁLISIS FINANCIEROS

Valor Actual Neto sin propuesta

Al no existir inversión inicial y por tanto no se aplica la propuesta se pudo ver que los flujos traídos a valor actual, con los datos proporcionados por el propietario de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, existe un VAN positivo, siendo este de \$ **273.862,86** USD. Esto quiere decir que mantienen una utilidad constante, pero se puede mejorar.

Cuadro Nº 24: VAN Proyectado sin Propuesta

VAN PROYECTADO SIN PROPUESTA			
n	F.F.N.	$1/(1,1296163)^n$	F.F.D.
0	-25.240,00	1	-25.240,00
1	73.548,71	0,91	66.626,24
2	76.541,17	0,82062	62.810,99007
3	80.599,43	0,74338	59.915,99062
4	80.599,43	0,67341	56.489,33
5	87.307,65	0,61003	53.260,30
			273.862,86
			VAN

Valor Actual Neto – VAN con propuesta

El VAN o valor actual neto, es traer los flujos futuros a valores presentes, y descontarles la inversión realizada, para cuyo efecto se utiliza la tasa de descuento o costo de oportunidad, que para el caso del proyecto es del **10,39”%**. Luego de descontar la inversión inicial que es de **\$ -25.240,00 USD**, y considerando el costo de oportunidad mencionado el VAN es de **\$418.397,71 dólares americanos**, por tanto al obtener un VAN positivo el proyecto es factible financieramente, que comparado con el VAN sin propuesta es superior al 52,77%.

Cuadro Nº 25: VAN Proyectado con propuesta

VAN PROYECTADO CON PROPUESTA			
n	F.F.N.	$1/(1,1296163)^n$	F.F.D.
0	-25.240,00	1	-25.240,00
1	73.548,71	0,91	81.190,42
2	76.541,17	0,82062	84.493,79937
3	80.599,43	0,74338	88.973,70538
4	80.599,43	0,67341	92.600,87
5	87.307,65	0,61003	96.378,92
			418.397,71
			VAN

Tasa Interna de Retorno de la inversión

Para determinar la TIR se han considerado los flujos del VAN CON PROPUESTA, pues en el existe inversión por parte de la empresa en estudio, que es de \$ 25.240,00 dólares lo

cual interesa conocer en cuanto tiempo se recupera. Para ello, es necesario determinar un VAN negativo superior al alcanzado, para el efecto se ha considerado una tasa de descuento aleatoria del 55%, obteniéndose los flujos de fondos descontados (FFD) de \$ **-23.876,96**, flujo considerado para el proceso de interpolación.

Cuadro N° 26: Tasa Interna de Retorno de la inversión

VAN NEGATIVO PARA INTERPOLACIÓN			
n	F.F.N.	$1/(1,1055)^n$	F.F.D.
0	-25.240,00	1	-25.240,00
1	81.190,42	0,02	1.337,24930
2	84.493,80	0,00033	25,30287
3	88.973,71	0,00001	0,48444
4	92.600,87	0,00000	0,00000
5	96.378,92	0,00000	0,00000
			-23.876,96
			VAN

Para determinar la TIR del presente proyecto se ha aplicado el método de interpolación, con el cual se puede apreciar que la TIR es del 55%, que es mayor al costo de oportunidad que es del 10.39%.

TIR > K tasa de descuento = 55% > 10.39%

Tiempo de recuperación de la inversión PIR

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos mediante el cual se puede conocer el tiempo estimado de recuperación de la inversión de un proyecto.

De acuerdo a los resultados del VAN, se pudo observar que durante el primer año se recuperan \$ 66.626,24 USD, en los cuales se encuentran inmersos los \$25.240,00 dólares invertidos para la ejecución del plan de marketing propuesto, por tanto al establecer un nivel de relación entre la inversión y lo recuperado en el primer año plazo, a través de una regla de tres se puede determinar que se recupera la inversión **en 3 años, 2 días**, como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 27: Periodo de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÒN			
CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
n	F.F.D	Rubro recuperado al mes	Rubro recuperado al día
0	-25.240,00		
1	81.190,42	6.765,87	225,53
2	84.493,80		
3	88.973,71		
4	92.600,87		
5	96.378,92		
Periodo de recuperación		AÑOS	DÍAS
		-3,730489272	2,420975209

La recuperación de la inversión se realiza en el primer trimestre del año de inversión, es importante considerar que al trabajar con fondos propios, y al elevar el número de clientes con relación al costo de oportunidad, la propuesta es totalmente viable, por lo que se propone realizar aplicar la propuesta anualmente, es decir que la inversión de \$25.240,00 debe tomarse con inversión anual para mejorar la posición de la empresa en el mercado, y por ende captar anualmente mayor número de clientes.

PIR con Financiamiento = 3 AÑOS / 2 DÍAS

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La investigación realizada ha permitido conocer la situación actual de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, la cual evidencia que en los últimos años la empresa ha tenido una expansión comercial de alto impacto, esto se debe a su ubicación geográfica, pues se encuentra en uno de los sectores más poblados y de actividad comercial del Distrito Metropolitano de Quito.

Como resultados del diagnóstico realizado, se ha identificado que a pesar del crecimiento constante de la empresa en estudio, esta ha perdido oportunidad de posicionamiento en la mente de sus clientes, debido a la forma de gestión empresarial que hasta el momento se viene llevando, pues carece de una estructura organizacional diversificada, pues su estructura es vertical. La responsabilidad de coordinación, dirección y control la lleva una sola persona, lo cual hace que se descuide el trato con el cliente interno.

Esto quiere decir que es una dirección autocrática, en la que la opinión y conocimiento de los colaboradores no son considerados, es así que con referencia al trato a los empleados no cumple con los parámetros legales, es así que:

- Carece de un Reglamento Interno
- No posee un Reglamento de Salud e Higiene Laboral
- No existe un Modelo de Gestión Administrativa
- Carece de un Manual de Funciones y Procedimientos

En conclusión, no posee un **Modelo de Responsabilidad Social** para sus colaboradores, lo cual ha generado, alta rotación de personal, deficiencia en las funciones encomendadas al personal existente, escaso o nula responsabilidad en las funciones de sus colaboradores.

Esto evidencia que el trato a los clientes sea menoscabado, por lo que se reciben quejas de los clientes por el mal manejo de los servicios a los clientes por parte del personal como percheros, cajeros, entre otros.

Para conocer la factibilidad financiera de la propuesta se ha realizado el estudio de indicadores financieros como el VAN, la TIR, el PIR, los cuales han permitido definir que la inversión anual que debe hacer empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, en un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual es totalmente factible, pues se recupera en el primer trimestre de operaciones de la empresa, esto garantiza fidelidad del consumidor actual y elevadas posibilidades de captar nuevos clientes.

Con referencia a la factibilidad económica del proyecto, se pudo identificar que el proyecto tanto sin financiamiento como con financiamiento es factible, es así que al analizar el VAN con propuesta este es de **\$ 418.397,71** que es 52.77% MAYOR que el VAN sin propuesta que es de **\$273.862,86**, esto quiere decir que es **indispensable aplicar el modelo de RSE propuesto**, pues eleva el rendimiento de sus colaboradores y por ende capta mayor cantidad de clientes.

6.2. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio propuesto, se recomienda que los propietarios del Comisariato y Distribuidora “Don Gato” lo siguiente:

- Considerar dentro de su presupuesto anual la inversión para la implementación continua del **Modelo de RSE** propuesto, pues mejorará el trato a su personal y al cliente externo lo cual garantiza captar nuevos clientes.
- Se consideren los deseos y necesidades de los clientes del Comisariato para la formulación de nuevas ideas de servicios y mejora en la atención al cliente.
- Se realice la aplicación de los planes y programas planteada en el **Modelo de RSE**, lo que le permitirá a la empresa captar nuevos clientes, y mejorar su posicionamiento de marca en el mercado.
- Al determinar la factibilidad del proyecto se recomienda la consecución de sus objetivos definidos como estratégicos, lo que permitirá su crecimiento, posicionamiento de marca de la empresa Comisariato y Distribuidora Don Gato, generándose de esta forma la expansión de nuevas sucursales en la ciudad.

BIBLIOGRAFÍA

Archie B. (1979) "La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial (PERDIGUERO, Tomas; GARCÍA, Andrés)

Forética (2004) Informe FORETICA 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España. Madrid, Forética.

- Forética (2004) Sistema de Gestión Ética y socialmente responsable SGE 21. Madrid, Forética.

- QUINTANA, Navío (2005) Responsabilidad Social en las Empresas Familiares. Madrid, Forética.

- OGALLA, Francisco (2006) La Integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa. Madrid, Forética.

- GOSSELIN, Tom (2006) Inversión Socialmente Responsable. Madrid, Forética.

- VOLANOVA, Marc (2006) Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE. Madrid, Forética.

- SALDAÑA, Francesc. Guía para la Gestión de la Igualdad en las organizaciones. Madrid, Forética.

ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO N 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ENTREVISTA

DIRIGIDA A: Sr. José Ignacio Verdezoto Gaibor

OBJETIVO:

Cada una de estas preguntas ayudará a conocer como el dueño de la empresa se relaciona con los clientes internos y externos y determinar si mantiene algo de responsabilidad social con los mismos, analizando la calidad de trabajo de sus empleados.

PREGUNTAS:

1. Si le pidiera que ubique a sus empleados en una escala del 1 al 5, siendo el 1 el más bajo y 5 el más alto. ¿En qué lugar de importancia para usted, ubicaría a sus empleados? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que su personal se siente satisfecho con el trato que recibe por parte de sus superiores?
3. ¿Cree usted que sus empleados se sienten en la capacidad de resolver un problema con el cliente externo, en caso de presentarse?
4. ¿Piensa que es importante la capacitación del personal al momento de ingresar a una empresa?
5. ¿Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomenten el perfeccionamiento continuo de su personal?
6. ¿Realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados en las actividades que ellos realizan?
7. ¿Tiene cada uno de los empleados una actividad específica designada a su cargo?
8. ¿Cree usted que sus empleados se sienten motivados en el trabajo que ellos realizan?
9. ¿Cuándo sus empleados acuden a usted con algún inconveniente, le da la atención que se merecen?
10. ¿Ofrece a sus empleados sueldos competitivos?
11. ¿Posee un Código de Ética o de Conducta formal de manera escrita?
12. ¿Cuenta con algún programa de prevención de accidentes de trabajo?

13. ¿Comunica a sus empleados de cada una de las actividades que realiza la empresa en general?
14. ¿Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres?
15. ¿Cree usted que los clientes externos se sienten satisfechos con el servicio que reciben por parte del personal?
16. Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre sus productos
17. ¿La información al público consumidor es transparente sobre los posibles riesgos de los productos que ofrece?
18. ¿Ofrece usted el precio justo a sus clientes externos?
19. ¿Registra los reclamos y quejas de sus consumidores y clientes?
20. ¿Brinda capacitación a sus empleados en atención y servicio al cliente?
21. ¿Qué piensa usted que es lo más importante para mantener satisfecho al cliente externo?
22. ¿Ha escuchado alguna vez el término de Responsabilidad Social?
23. ¿Cree usted que su empresa mantiene Responsabilidad Social con sus clientes internos y externos? ¿Por qué?

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

DIRIGIDA A: Clientes Internos del Comisariato y Distribuidora Don Gato

OBJETIVO:

Determinar las falencias que tiene la empresa frente a los requerimientos de los clientes internos del Comisariato y distribuidora DON GATO.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo es el trato que recibe por parte de sus superiores?
Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___
2. ¿Recibe capacitación periódica en relación al trabajo que usted realiza?
A veces ___ Continuamente ___ Nunca ___
3. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?
Sí ___ No ___
4. ¿Es comunicado sobre los avances, proyectos que tiene la empresa?
A veces ___ Continuamente ___ Nunca ___
5. ¿Recibe algún tipo de motivación por parte de sus superiores?
Sí ___ No ___
Mencione una de ellas _____
6. ¿Se siente a gusto en el ambiente laboral en el que trabaja?
Sí ___ No ___
7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
Muy Buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala ___
8. ¿Realiza trabajo en equipo con sus compañeros?
Sí ___ No ___
9. ¿Sabe o ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial?
Si ___ No ___ En alguna ocasión ___

10. La atención que le brindan sus superiores a sus quejas e inconvenientes laborales son:

Buena ____ Mala ____

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

DIRIGIDA A: Clientes Externos del Comisariato y Distribuidora Don Gato

OBJETIVO: La presente encuesta permitirá conocer más a fondo sobre los pensamientos que tiene los clientes externos con relación al servicio que reciben por parte de la empresa y determinar qué tan satisfechos se encuentran con los productos que adquieren en el local. Se podrá analizar los diferentes comportamientos que tienen y conocer si la empresa cuenta con algo de Responsabilidad Social con los clientes externos.

PPREGUNTAS:

1. Identifique como es el servicio que recibe en Comisariato y Distribuidora Don Gato
Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___
2. ¿El personal le brinda la ayuda necesaria cuando usted la requiere?
Siempre ___ A veces ___ Nunca ___
3. ¿Cuándo usted asiste al Comisariato y Distribuidora Don Gato encuentra fácilmente los productos que usted desea comprar?
Siempre ___ A veces ___ Nunca ___
4. ¿Cree que el precio que paga por los productos que adquiere es el justo?
Sí ___ No ___
¿Por qué? _____

5. La calidad de los productos es
Buena ___ Mala ___
6. ¿Son atendidas sus quejas y reclamos?
Siempre ___ A veces ___ Nunca ___
7. ¿Los dueños de la empresa han atendido sus sugerencias?
Si ___ No ___ A veces ___
8. Identifique como es el ambiente de la empresa cuando usted asiste a comprar

Agradable ____ Desagradable ____

9. ¿A tenido alguna vez algún inconveniente con algún producto que ha comprado?

Si ____ No ____ A veces ____

10. ¿Cree que el servicio y los productos que le brinda el Comisariato y Distribuidora Don Gato son de Calidad?

Sí ____ No ____

11. ¿Alguna vez ha escuchado el término Responsabilidad Social?

Sí ____ No ____

12. ¿Conoce usted los parámetros o indicadores del cumplimiento de Responsabilidad Social para el Cliente Externo?

Si ____ No ____

13. ¿Piensa usted que el Comisariato y Distribuidora Don Gato trabaja con Responsabilidad Social Empresarial?

Sí ____ No ____