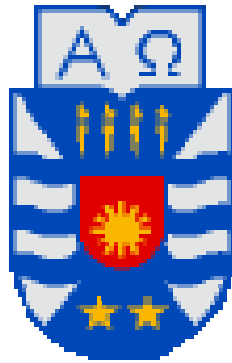


**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Estrategias a seguir para incorporar la
Responsabilidad Social Empresarial en
la Gestión de las empresas del Sector
Hortofrutícola, de la provincia de Ñuble”**

**MEMORIA DE TITULO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

PROFESOR GUIA:
SR. OMAR EDUARDO ACUÑA MORAGA.

ALUMNOS:
IÑIGO AGUILERA GONZALES.
JOSÉ PINO FIGUEROA.

CHILLÁN, ABRIL 2012.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIA

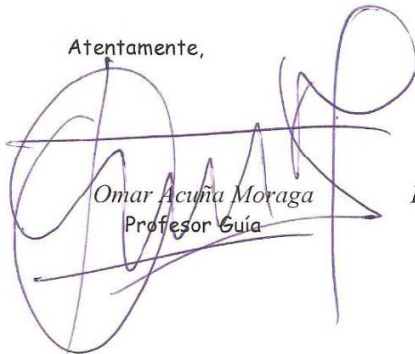
Chillán, Mayo 07 de 2012.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada “Estrategias a seguir para incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de las Empresas del Sector Hortofrutícola de la Provincia de Ñuble”, de los alumnos José Pino Figueroa y Iñigo Aguilera González.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 88 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,


Omar Acuña Moraga
Profesor Guía


Eduardo Castillo Morales
Profesor Informante


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo I Antecedentes generales de la investigación	10
1. Investigación propuesta	10
1.2 Justificación de la investigación	11
1.3 objetivos del estudio	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Requerimientos de la investigación	12
1.5 Metodología	13
1.5.1 Enfoque de la investigación	13
1.5.2 Idea	14
1.5.3 Planteamiento del problema	14
1.5.4 Revisión de literatura y desarrollo de un marco teórico	14
1.5.5 Visualización del alcance y limitaciones de la investigación.	14
1.5.6 Elaboración de hipótesis.	14
1.5.7 Desarrollo del diseño de investigación.	15
1.5.8 Definición y selección de la muestra.	15
1.5.9 La muestra	15
1.5.10 Selección de la muestra	15
1.5.11 Recolección de los datos.	16
1.5.12 Análisis de los datos.	16
1.5.13 Elaboración de reporte de los resultados.	16



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Capítulo II Marco teórico de la RSE y estrategia	17
2. Antecedentes históricos	17
2.1 Responsabilidad social en Chile	20
2.2 Concepto y definición de responsabilidad social empresarial	21
2.3 Alcance de la RSE	23
2.4 Grupos de interés	23
2.4.1 Grupos de interés internos	23
2.4.2 Grupos de interés externos.	23
2.5 Principios básicos de la responsabilidad social empresarial	24
2.5.1 Transparencia	24
2.5.2 Materialidad	24
2.5.3 Verificabilidad	25
2.5.4 Visión amplia	25
2.5.5 Mejora continua	25
2.5.6 Naturaleza social de la organización	25
2.5.7 Triple P	25
2.6 Importancia de la responsabilidad social	26
2.7 Organismos que promueven la RSE en el mundo	27
2.8 Estrategia y responsabilidad social empresarial	29
2.8.1 Concepto de estrategia	30
2.8.2 Concepto de estrategia ligado a la RSE	31
2.8.3 Formulación e implementación de la estrategia en RSE.	32
2.8.3.1 Planificación estratégica de la RSE	32
2.8.3.2 Diagnóstico actual de la empresa	32



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.8.3.3 Preparación del proceso de planificación de estrategias de RSE	33
2.8.3.4 Los diálogos y las decisiones	33
2.8.3.5 Análisis y decisiones	34
2.8.3.6 Comunicación	34
2.8.3.7 Control de las acciones	34
2.8.4 Beneficios para la organización	35
2.8.5 Beneficios entregados por las prácticas de responsabilidad social	35
2.8.5.1 Gobierno corporativo (accionistas y directivos)	35
2.8.5.2 Trabajadores	36
2.8.5.3 Clientes (consumidores)	36
2.8.5.4 Proveedores y distribuidores.	36
2.8.5.5 Medio ambiente.	37
Capítulo III Antecedentes del sector industrial hortofrutícola	37
3.1 Sector silvoagropecuario	37
3.1.2 Definición del sector industrial silvoagropecuario	38
3.1.3 Incidencia del sector silvoagropecuario a la economía	39
3.1.4 PIB nacional versus PIB silvoagropecuario	39
3.1.5 Crecimiento del sector silvoagropecuario 2004/2011	41
3.1.6 Balanza Comercial del sector.	42
3.1.7 Exportaciones silvoagropecuarias por actividad	43
3.1.8 Destino de exportaciones silvoagropecuarias	43



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.9 Empleo en el sector silvoagropecuario	43
3.2 Sector agrícola	44
3.2.1 Definición del sector agrícola	44
3.2.2 Incidencia del sector agrícola a la economía	45
3.2.3 Balanza Comercial del sector.	45
3.2.4 Empleo y cesantía en la agricultura por región	47
3.2.5 Derechos laborales del empleo asalariado en la agricultura	48
3.3 Sector hortofrutícola	50
3.3.1 Características del sector hortofrutícola	50
3.3.2 Antecedentes históricos del sector hortofrutícola	50
3.3.3 Composición del sector hortofrutícola	52
3.3.3.1 Subsector frutícola	52
3.3.3.1.1 Exportaciones del sector frutícola	53
3.3.3.1.2 Superficie plantada con frutales	53
3.3.3.2 Subsector hortícola	54
3.3.3.2.1 Exportaciones hortícolas	54
3.3.3.2.2 Superficie plantada con hortalizas	54
3.3.4 Sector hortofrutícola en la región del Biobío	56
3.3.4.1 Número de huertos en la región según tamaño de explotación	56
3.3.4.2 Superficie de hortalizas plantadas en la región	58
3.3.4.3 Superficie de frutas plantadas en la región	59
3.3.5 Sector hortofrutícola en la provincia de Ñuble.	60
3.3.5.1 Sector frutícola en la provincia	62
3.3.5.2 Sector hortícola en la provincia	62



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.3.5.1 Sector frutícola en la provincia	63
3.3.5.2 Sector hortícola en la provincia	63
3.3.5.3 Productividad de sector hortofrutícola en la provincia de Ñuble	64
3.3.5.4 Empleo en la provincia de Ñuble	65
CAPITULO IV Medición del desempeño socialmente responsable	66
4.1 Descripción de las empresas objeto de estudio	66
4.1.1 ALIMENTOS Y FRUTOS S.A. (ALIFRUT)	66
4.1.2 FRUTAS Y HORTALIZAS DEL SUR S.A. (FRUSUR S.A.)	67
4.1.3 FRUTÍCOLA OLMUÉ S.A.	68
4.1.4 HUERTO SAN BENJAMÍN	69
4.1.5 SOCIEDAD AGRÍCOLA SAN RAFAEL LTDA.	69
4.1.6 SOCIEDAD AGRÍCOLA Y GANADERA LOS ESPINOS LTDA.	70
4.1.7 SOCIEDAD AGRÍCOLA LAS LOMAS DE DIGUILLIN LTDA.	70
4.1.8 SOCIEDAD AGRÍCOLA EL CAMPO LTDA.	71
4.1.9 SOCIEDAD AGRÍCOLA SILLAS SMITT LTDA.	71
4.1.10 BIOFRUIT	72
4.2 Descripción del instrumento	73
4.3 Instrucciones de uso	74
4.4 Descripción de las áreas temáticas del instrumento	74
4.4.1 Calidad de vida de la empresa	74



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.4.2 Compromiso con la comunidad	76
4.4.3 Cuidado y preservación del medio ambiente	78
4.4.4 Competitividad y relación con sus stakeholders	80
4.5 Aplicación del instrumento y análisis de resultados	82
4.5.1 Score card de balance social de las empresas.	82
4.5.2 Cuadrilátero de desempeño en RSE, resultados por área temática	82
4.5.3 Resultados por área temática.	84
4.5.3.1 Área uno: calidad de vida de la empresa	84
4.5.3.2 Área dos: compromiso con la comunidad	88
4.5.3.3 Área tres: cuidado y preservación del medio ambiente	91
4.5.3.4 Área cuatro: competitividad y relación con sus stakeholders	94
4.5.4 Análisis de correlación entre las áreas temáticas	97
Capítulo V Estrategias para implementar la RSE	99
5.1 Introducción	99
5.2 Concepto de estrategia en RSE	100
5.3 Estrategias de responsabilidad social por área temática	101
5.3.1 Calidad de vida en la empresa	101
5.3.1.1 Orientación	101
5.3.1.2 Propuestas de estrategias en “calidad de vida en la empresa”	102
5.3.2 Compromiso con la comunidad	108
5.3.2.1 Orientación	108



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.3.2.2 Propuestas en “compromiso con la comunidad”	109
5.3.3 Cuidado y preservación del medio ambiente	110
5.3.3.1 Orientación	110
5.3.3.2 Propuestas en “cuidado y preservación del medioambiente”	111
5.3.4 Competitividad y relación con los stakeholders	113
5.3.4.1 Orientación	113
5.3.4.2 Propuestas en “competitividad y relación con sus stakeholders”	113
Conclusiones y sugerencias	117
Cumplimiento de objetivos	117
Conclusiones	120
Sugerencias	124
Bibliografía	125
Sitios Web	127
Anexo N°1 Instrumento de autodiagnóstico	132
Anexo N°2 Respuestas de la aplicación del instrumento por empresa	136
Anexo N°3 Incentivos laborales	140
Anexo N° 4 ventajas que se producen por la certificación SA 8000.	142
Anexo N° 5 Beneficios de la capacitación a las empresas hortofrutícolas	143
Anexo N° 6 Beneficios que pueden resultar producto de la certificación ISO 1400	144
Anexo N° 7 Asociaciones de de la provincia de Ñuble.	145



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial es uno de los factores clave para el éxito de las empresas modernas, transformándose así en el componente central de la estrategia de las organizaciones en su búsqueda por un desarrollo sostenible. Todo esto sumado a la globalización de los mercados, mayores estándares de calidad y una gran preocupación por el medio ambiente han situado a las RSE como un tema muy importante de analizar.

Dada la gran importancia de la RSE resulta de mucho interés conocer cuál es el desempeño social que poseen las empresas chilenas, para ello se evaluará el desempeño social empresarial de las empresas del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble, lo que permitirá ilustrar la realidad de las empresas en referencia a este tema.

La investigación tiene como objetivo central proponer estrategias para incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las empresas del sector hortofrutícola, de la provincia de Ñuble. Para ello lo primero será utilizar el instrumento de diagnóstico en Responsabilidad Social entregado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense. Este instrumento evalúa el desempeño en cuatro áreas; calidad de vida en la empresa, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con sus Stakeholders.

Una vez identificadas las debilidades de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble se finalizará con propuestas de acciones para mejorar el desempeño en aquellas áreas más débiles.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO I

Antecedentes generales de la investigación

1. INVESTIGACIÓN PROPUESTA

En los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial ha cobrado cada vez mayor importancia en la forma de ver y hacer negocios, impulsada por los países desarrollados en el contexto de la globalización e internalización de las empresas, exigiéndose hoy en día mayores estándares en la producción de bienes y servicios. La importancia de aprender y aplicar la RSE, reside en que esta nueva forma de hacer y gestionar negocios constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de una sociedad más avanzada y una mayor competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Es una de las preocupaciones primordiales del Estado, velar por la implantación de prácticas de RSE. En especial se ha incrementado el esfuerzo por encontrar incentivos para que las pequeñas y medianas empresas de este país, mayores proveedoras de trabajo, adopten esta nueva forma de gestionar negocios.

La región del Biobío posee una gran diversidad de pequeñas y medianas empresas. Destacan aquellas dedicadas a la hortofruticultura, debido a las condiciones climáticas excepcionales de la región, que hacen posible un excelente cultivo de frutas y hortalizas.

Son casi inexistentes las evaluaciones y datos concretos que determinen el nivel de Responsabilidad Social existente en dichas empresas, lo que hace vislumbrar la necesidad de elaborar una investigación que permita ilustrar la realidad en referencia a este tema. Habiendo recabado los datos necesarios y habiéndolos traducido a información oportuna, se creará un portafolio de acciones a seguir para incorporar la RSE a la gestión de la empresa. Estrategias que estarán adecuadas a la realidad de la organización.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial, bien implementada y ajustada a la realidad de las empresas, genera un sin número de beneficios tanto comerciales, laborales, legales y financieros que les ayudarán a ser más competitivas, por ello cada día son más las empresas que buscan implantar la RSE como modelo de negocio.

La transición de una empresa hacia aquella que incorpora la Responsabilidad Social Empresarial como modelo de negocios, implica un cambio cultural y estructural de toda la organización; junto a una inversión de recursos significativa. Es por ello que el tiempo requerido, los recursos necesarios y su relevancia para los grupos de interés de la organización, justifican la importancia de seguir estrategias para su exitosa implementación. Cabe destacar que el objetivo principal de estas estrategias, es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo crea valor la compañía?

Los cambios han de ser lentos, graduales y organizados. Las estrategias permiten también determinar los objetivos prioritarios a corto plazo, y aquellos aplazables o a realizar en una segunda etapa; así como la adopción de medidas y la utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Las estrategias son la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y que lo multiplica.

Todo lo anterior permite vislumbrar lo importante que es implementar estrategias que sean adecuadas a la realidad de cada organización y es por ello que la investigación concluirá con la elaboración de un documento técnico ajustado a las necesidades de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble, que dotará a los productores de un conocimiento acabado de acciones para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias para incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las empresas del Sector Hortofrutícola, de la provincia de Ñuble.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un marco teórico asociado a la Responsabilidad Social Empresarial.
- ✓ Describir el sector industrial hortofrutícola a nivel nacional, regional y provincial.
- ✓ Diagnosticar el desempeño social de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble.
- ✓ Proponer estrategias de mejoramiento en desempeño social.

1.4 REQUERIMIENTOS DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la investigación y conocer el desempeño socialmente responsable de las empresas pertenecientes al sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble, y posterior creación de un portafolio con estrategias adecuadas para su implementación, será necesario contar con:

- ✓ textos bibliográficos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, con la estrategia y su implementación en la organización.
- ✓ Instrumentos de diagnóstico y análisis de la Responsabilidad Social.
- ✓ Información secundaria del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble a fin de conocer su realidad.
- ✓ Información primaria de las empresas que serán sujeto de análisis.
- ✓ Reproducción, impresión y fotocopiado de material bibliográfico, encuestas y todo tipo de documentos de interés los cuales aporten a la investigación.
- ✓ Herramientas de uso regular como computadoras personales (PC), software de aplicación específica estadística.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Enfoque de la investigación

La investigación que se desarrollara tiene un enfoque cuantitativo analítico, en la que se recolectan datos para así poder identificar como es el desempeño social de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble con base a la medición numérica y el análisis estadístico. Así se podrá determinar patrones de comportamiento. Una vez identificado el desempeño social de las empresas se realizaran propuestas de acciones para que estas organizaciones puedan implementar la Responsabilidad Social Empresarial e incluirlas en su gestión estratégica, la investigación finalizará con un portafolio de estrategias adecuadas a la realidad de las compañías.

Esta investigación comprenderá una serie de fases o procesos que se presentan de la siguiente forma:

- ✓ Idea.
- ✓ Planteamiento del problema.
- ✓ Revisión de literatura y desarrollo de un marco teórico.
- ✓ Visualización del alcance del estudio.
- ✓ Elaboración de hipótesis y definición de variables.
- ✓ Desarrollo del diseño de investigación.
- ✓ Definición y selección de la muestra.
- ✓ Recolección de los datos.
- ✓ Análisis de los datos.
- ✓ Elaboración de reporte de los resultados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.5.2 Idea

El mercado hortofrutícola es muy importante en nuestro país y durante los últimos años ha sufrido un importante crecimiento, la región del Biobío alberga una gran cantidad de empresas que se dedican a estas actividades, las que a su vez entregan un importante número de empleos, es por ello que resulta importante e interesante conocer si estas empresas son responsables socialmente. Esto permitirá entregar propuestas de acciones, que estas organizaciones pueden seguir para mejorar su desempeño.

1.5.3 Planteamiento del problema

El problema es determinar el nivel de desempeño social de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble en la región del Biobío. Esto con el fin de poder sugerir acciones para que estas empresas, puedan implementar en su gestión la Responsabilidad Social Empresarial.

1.5.4 Revisión de literatura y desarrollo de un marco teórico.

En esta etapa se detectará, consultará y obtendrá la bibliografía y otros elementos referentes a la Responsabilidad Social Empresarial y las estrategias necesarias, para que las empresas hortofrutícolas sean responsables socialmente. De esta bibliografía se extraerá y recopilarán los elementos más relevantes y necesarios para abordar el problema de investigación. Siendo uno de los grandes objetivos de esta revisión de literatura será analizar y discernir si la teoría existente y la investigación sugieren una respuesta al problema antes mencionado.

1.5.5 Visualización del alcance y limitaciones de la investigación.

Alcances: El alcance de la investigación parte por determinar el desempeño social de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble en la región del Biobío, para luego proponer estrategias adecuadas para la incorporación oportuna de la Responsabilidad Social Empresarial en su gestión.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Limitaciones: Una de las principales limitaciones encontradas es que ningún organismo gubernamental posee información actualizada y completa respecto a las empresas que forman parte del sector hortofrutícola del país y de la provincia de Ñuble, es por esto que en algunos casos, la información que se entrega posee desfases en años de estudio.

1.5.6 Elaboración de hipótesis.

El estudio permitirá identificar cual es el desempeño de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble en cada una de las dimensiones de la RSE.

1.5.7 Desarrollo del diseño de investigación.

Este estudio se fundamentará en un diseño de investigación no experimental transeccional. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, pudiendo abarcar varios grupos o subgrupos de empresas.

1.5.8 Definición y selección de la muestra.

Para identificar el tamaño del universo y luego la muestra de empresas que será objeto de estudio, lo primero será realizar un catastro de las empresas hortofrutícolas del sector, para ello se utilizarán los datos entregados en estudios anteriores además de la información existente en el SII¹.

1.5.9 La muestra

Para el estudio se utilizará una muestra de tipo no probabilístico. En este tipo de muestra, la elección de las empresas, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quienes hacen la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de los investigadores.

¹ Servicio de Impuestos Internos



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1.5.10 Selección de la muestra

Las empresas que serán objeto de estudio se escogerán, realizando una selección por conveniencia.

1.5.11 Recolección de los datos.

Información primaria: La recolección de información primaria se llevará a cabo mediante la aplicación de una encuesta, la que consiste en un cuestionario con una serie de preguntas que permiten evaluar el desempeño social de las empresas; cada una de las preguntas es evaluada a través de una escala tipo Likert. Para la determinación de la encuesta a realizar se analizarán todas aquellas alternativas de instrumentos que se encuentren a disposición.

Información secundaria: La información de tipo secundaria será adquirida de los estudios realizados por otros estudiantes, como también los efectuados por entidades públicas o privadas.

1.5.12 Análisis de los datos.

Los datos obtenidos a través de la encuesta serán tabulados para posteriormente analizar e identificar el nivel de desempeño social en las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble.

1.5.13 Elaboración de reporte de los resultados.

El análisis de los datos permitirá identificar las fuerzas que impulsan un desempeño social negativo o deficiente y jerarquizarlas según su relevancia.

Una vez conocidos los resultados de la investigación se podrán elaborar distintas estrategias posibles para revertir el mal desempeño. Esta proposición será validada en conjunto con los ejecutivos de cada organización.

De misma manera el instrumento aplicado permitirá identificar las fuerzas que permiten el desempeño social positivo, lo que ayudará a proponer nuevas acciones para mejorar su desempeño social y las estrategias adecuadas para su implementación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA RSE Y ESTRATEGIA

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Responsabilidad Social Empresarial, también llamada Responsabilidad Social Corporativa es el resultado de un proceso dinámico e integral, que ha ido evolucionando a través de los años.

Las raíces de la Responsabilidad Social Empresarial datan de los años veinte donde todavía el quehacer de las empresas se encuentra ligado a la filantropía y recién se comienza a discutir el principio de la caridad²; el que señala que las acciones filantrópicas de las empresas no provienen sólo de los administradores o propietarios, sino que es una iniciativa de toda la organización en su conjunto.

Posteriormente en los años cincuenta este principio de caridad se ve complementado con el de administración, que insta a la empresa a realizar acciones que velan por el interés público. Estas acciones se asocian al término “filantropía empresarial” que se encuentra ligado al fulminante incremento de tamaño y poder de las empresas. Las organizaciones adquieren un rol más relevante en la comunidad, gracias al nuevo reconocimiento público que vislumbra que las empresas administran recursos sociales indispensables. Durante esa misma época surge en los Estados Unidos de América un grupo religioso católico influyente. Este no considera en absoluto éticas aquellas organizaciones que lucran con acciones generadoras de contaminantes nocivos para la sociedad. Es por esa razón que se atribuye a los Estados Unidos y a la iglesia católica, ser los grandes propulsores de la Responsabilidad Social.

² De acuerdo a fundación PROhumana (2002), se entiende por *principio de caridad* que las acciones filantrópicas ya no son de carácter individual desde el dueño de la empresa sino que es una acción de la empresa en su conjunto.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En una época posterior, entre los años sesenta y setenta grupos pacifistas en contra de la guerra de Vietnam, boicotean a aquellos grupos que están implicados en la industria de la guerra. El fuerte movimiento ciudadano obtiene una amplia Audiencia internacional, logrando que las empresas tomen conciencia de la necesidad de considerar el entorno y sus demandas sociales, adoptando una actitud de respeto a los potenciales y futuros requerimientos de la sociedad civil. Es así como en los Estados Unidos surge por primera vez el término de Responsabilidad Social Empresarial³.

En el año 1966 (Estados Unidos), aparece un primer instrumento llamado Balance Social, el que procura medir la Responsabilidad Social y Ambiental de las empresas.

En los años ochenta se empieza a desarrollar la necesidad de tener un enfoque *multistakeholder*, donde la empresa debe definir su actividad después de considerar a todos aquellos agentes que están interrelacionados con ella, como por ejemplo accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobierno, pero eso sí, desde la proximidad. Las empresas sólo deben preocuparse de aquellos grupos a los que la propia actividad de la empresa puede afectar, y los cuales tienen poder para afectar a la empresa, a los demás no se les considera importantes.

A partir de los noventa la Responsabilidad Social Empresarial llega a los demás países de la OCDE⁴, apresurándose la incorporación de sus prácticas a la construcción de carteras de valor, a raíz de los escándalos financieros provocados por prácticas de mal gobierno corporativo. En aquellos momentos empieza a asentarse el pensamiento de que una empresa que ejerce buenas prácticas de RSE tiene mejor rendimiento económico-financiero.

³ De acuerdo a la Organización Internacional del trabajo (2005), la RSE surge en Estados Unidos.

⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Desde el año 1920 la denominada filantropía empresarial comienza a realizarse en forma sistemática iniciando así su desarrollo hacia la concepción actual de la Responsabilidad Social Empresarial años noventa. Con la globalización, las ONG⁵ se transforman en uno de los agentes sociales críticos para el perfeccionamiento de esta, donde las externalidades negativas que provocan las actividades de compañías transnacionales se escapan del control de las naciones. Las ONG se forman como los actores sociales mundiales que pueden hacer de contrapeso a su enorme poder, utilizando como vía de apoyo la denuncia de cualquier actividad empresarial ilegal o nociva para la sociedad alrededor del mundo. Otro factor relacionado es el progreso de la transferencia rápida de información alrededor del mundo, aumentando la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan producto de una ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial. Estas acciones han sido determinantes para que las compañías multinacionales comiencen a desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial internamente para proteger sus marcas de repercusiones negativas que traen consigo denuncias judiciales, dañando imagen de marca y haciendo caer su valor de cotización en la bolsa.

En la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial deja de ser vista como un problema de moral individual, filantrópica y de caridad, se considera como una estrategia general en las directrices de las empresas, tema que está fuertemente ligado a la competitividad y sobrevivencia de la compañía.

La evolución que ha presentado la Responsabilidad Social Empresarial desde sus inicios, refleja tan sólo el incremento de las expectativas en la sociedad donde las empresas deben adoptar un papel responsable, tanto en sus prácticas económicas, como sociales para así lograr una ventaja competitiva⁶ frente a las demás compañías competidoras.

⁵ Organización no gubernamental

⁶ De acuerdo a Michael E. Porter (1980) una ventaja competitiva es aquella que diferencia a una compañía respecto de otras compañías competidoras



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CHILE

Durante el siglo XX, la responsabilidad de las empresas ante lo social es entendida de diferentes maneras, partiendo del paradigma filantrópico tradicional que cubre la primera mitad del siglo, para luego encaminarse hacia una modernización de la función social de las empresas, manifestándose principalmente a nivel de las relaciones laborales, la extensión de la responsabilidad fiscal, y la participación en el desarrollo comunitario y en el combate de la pobreza a través de acciones compensatorias.

Durante la década de los noventa la globalización permite un acercamiento de las empresas chilenas a las nuevas formas de entender la Responsabilidad Social Empresarial y los empresarios chilenos se incorporan a redes internacionales destinadas a promover estos nuevos enfoques. Estos cambios significan una importante modernización del discurso y la práctica de los empresarios, comenzando a hablarse de Responsabilidad Social de las empresas en relación a algunos proyectos-país que se desarrollan durante esta década.

Con lo acontecido en los noventa las empresas chilenas perciben su estrategia de relación con la comunidad no solo vinculada al financiamiento del arte sino que también con una fuerte relación con proyectos de desarrollo regional y el mejoramiento material y tecnológico de las escuelas de sectores populares. Otro ámbito donde también comienzan a notarse los cambios, es el ecológico. Las empresas comienzan a preocuparse más por el tema ambiental y a incluir trabajadores discapacitados a sus equipos de trabajo.

Es importante indicar que en el caso chileno el desarrollo de la RSE en las empresas no solo obedece al impacto del conocimiento de buenas prácticas a nivel mundial y de las necesidades de estar al día con los contenidos de liderazgo empresarial actual, sino también es el resultado de las dinámicas locales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social sin duda se ha transformado en un tema muy importante para las empresas y la sociedad, por los beneficios que sus prácticas generan. Es por ello que un sin número de organizaciones nacionales como internacionales le dedican sus estudios y publicaciones. Cada una posee su propia visión sobre la RSE, por lo que es posible encontrar un sin número de conceptos y definiciones, creados según los pensamientos de cada institución. Esto no significa que una definición sea mejor que otra, sino que no existe una posición unánime. Cada empresa posee una postura y en base a ella, estudian y aplican la RSE. A continuación se presentan algunas definiciones de las instituciones referentes en esta materia.

- ✓ “Modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella”⁷.
- ✓ “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”⁸.
- ✓ “La RSE es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida”⁹.
- ✓ “Actuar con Responsabilidad Social significa cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo”.¹⁰

⁷ De acuerdo a Centro Mexicano para la Filantropía (2005).

⁸ De acuerdo al Libro Verde (2001).

⁹ De acuerdo a World Business Council for Sustainable Development (1998).

¹⁰ De acuerdo a Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.(1995)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- ✓ “Compromiso continuo de una organización en las preocupaciones sociales más allá de los señalamientos legales, a comportarse de manera ética y contribuir al bien común y al desarrollo económico de la sociedad,
- ✓ respetando el entorno y mejorando la calidad de vida del personal y sus familias.”¹¹
- ✓ “Operar un negocio de manera que cumpla o exceda las expectativas éticas, legales comerciales y públicas que la sociedad tiene de los negocios”.¹²

La definición que entrega la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas¹³ recoge todos los puntos más importantes de las definiciones anteriores y los plantea coherentemente.

“La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. Centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

La RSE va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo, supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.”

¹¹ De acuerdo a ANTEPROY4-NMX-SAST-004- IMNC (2004)

¹² De acuerdo a Business for Social Responsibility (1993)

¹³ De acuerdo a AECA (2004)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.3 ALCANCE DE LA RSE

Al aplicar la RSE no solo se debe puntualizar en uno de los aspectos del desarrollo sostenible¹⁴, las empresas deben actuar de manera sistemática sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de su organización, por tanto la RSE afecta o puede afectar a varias áreas funcionales de la organización.

2.4 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders¹⁵ son aquellos grupos sociales afectados de una u otra forma por la existencia o acción de la empresa.

Los Stakeholders, se pueden clasificar de acuerdo a su relación con la empresa y ubicación en la estructura organizacional donde es posible encontrar grupos de interés internos y los grupos de interés externos.

2.4.1 GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

Son aquellos grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, empleados, accionistas y propietarios.

2.4.2 GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS.

Grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con esta desde su independencia orgánica, clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, medioambiente y generaciones futuras.

¹⁴ De acuerdo a la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) desarrollo sostenible es aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

¹⁵ De acuerdo a Pitman, (1984) utiliza el término Stakeholders para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL¹⁶

Estos principios constituyen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Se encuentran determinadas y aplicadas en congruencia con el concepto, los objetivos de la RSE y las necesidades de los grupos de interés.

2.5.1 Transparencia

Corresponde a la pieza básica de la responsabilidad social empresarial, está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento frente a la sociedad y que absorbe a las expectativas sociales. La relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización.

Este principio también es conocido como Accountability que hace referencia a la entrega de información pública y transparente.

2.5.2 Materialidad

La materialidad supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas a la hora de tomar las decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos directos e indirectos. Para obtener un adecuado conocimiento de lo que es o no material en su comportamiento las organizaciones deben mantener un adecuado flujo de relaciones con los grupos de interés.

¹⁶ De acuerdo a AECA en su estudio *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (2004).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.5.3 Verificabilidad

Las prácticas socialmente responsables de la organización deben someterse a una verificación externa.

La transparencia y verificabilidad son necesarias para lograr un adecuado nivel de credibilidad.

2.5.4 Visión amplia

La organización debe centrar sus objetivos de RSE en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Se debe considerar el impacto que provocan las acciones de la empresa tanto a nivel local, regional, continental, con un sentido claro de legado para las futuras generaciones.

2.5.5 Mejora continua

La RSE está fuertemente ligada a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la continuidad de la organización.

2.5.6 Naturaleza social de la organización

La responsabilidad social empresarial está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de la organización, esto quiere decir que la RSE debe ser parte de la actividad central de la empresa.

2.5.7 Triple P

Una organización que es socialmente responsable debe ser capaz de generar valor económico, social y ambiental.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.6 IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL¹⁷

La gran importancia de que los ejecutivos aprendan y conozcan la Responsabilidad Social Empresarial reside en que esta es la nueva forma de hacer negocios y gestionar negocios que constituye además una herramienta para el desarrollo de una mejor sociedad y mayor competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial en su modelo de negocios como elemento diferenciador y de ventaja competitiva que permiten obtener mejores resultados financieros. Cada vez más, son los estudios realizados en distintas partes del mundo, que comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos-financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que las empresas sean parte de un cambio positivo de la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de comunidades.

Pero la adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros factores que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable.

En conclusión lo que hace que la responsabilidad social sea importante hoy, es que presenta una herramienta válida que ayuda a crear conciencia social y a comprensión de que se pueden obtener beneficios, haciendo las cosas responsablemente.

¹⁷ De acuerdo a Roberto Rabouin (junio 2010). En su estudio *La Importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la Comunidad Ejecutiva*.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.7 ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RSE EN EL MUNDO

En un esfuerzo inagotable por promover y difundir los valores asociados a la Responsabilidad Social Empresarial, han surgido numerosos organismos en todo el mundo comprometidos con este fin. Cabe mencionar de que no existe una definición unánime, abriéndose a interpretaciones diversas pero las cuales todas buscan en su esencia desarrollar la ética empresarial, el medio ambiente, la calidad de vida laboral, el compromiso con la sociedad y el marketing responsable al interior de las organizaciones. A continuación se detallan las instituciones tanto públicas como privadas más importantes de Latino América y del mundo.

- **Instituto ETHOS¹⁸**

Fue fundada en 1998 en Brasil por un grupo de empresarios, posee más de 780 empresa afiliadas. Su objetivo principal es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios de forma socialmente responsable, llevando a estas a la construcción de una sociedad responsable y justa entre sus principales actividades podemos encontrar la creación de indicadores ETHOS, que son utilizados por una compañía para completar un análisis de brecha de prácticas actuales y así proporcionar retroalimentación a las compañías. La creación de guías para reportes de sostenibilidad basadas en GRI¹⁹ el apoyo a conferencias e intercambios de información. Ayuda a promover una exhibición anual de prácticas de RSE y proporciona una base de datos de las mejores prácticas.

Ethos desarrolló treinta y seis indicadores de Responsabilidad Social Empresarial organizados en siete grandes temas: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores / clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

¹⁸ De acuerdo a Instituto Ethos (2009)

¹⁹ Global Reporting Initiative



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)²⁰**

Es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en diciembre de 1988 en México. Se encarga de promover prácticas de RSE en México. Es una institución privada sin ninguna filiación de partido, raza o religión. Cuenta con el permiso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país.

- **DERES²¹**

Es la reunión de las principales empresas y empresarios uruguayos que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica, demostrando al empresariado de Uruguay cuales son los lineamientos para lograr las mejores prácticas de la gestión de una organización empresarial. Tiene una dirección integrada por 16 empresas denominada Comisión Coordinadora (CC), que es la encargada de la conducción general de DERES. Este organismo utiliza indicadores basados en Communicating Corporate Social Responsibility.

- **Acción RSE²²**

Es una organización chilena sin fines de lucro, que nace del sector empresarial y que tiene como fin promover las prácticas en materia la Responsabilidad Social Empresarial entre las empresas que operan en el país. Desde sus inicios ha contado con el respaldo de las compañías líderes en Chile en materia de RSE, entre las que destacan: Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Banco Santander, Deutsche Bank, Shell, Xerox, AES-Gener, Bank Boston, Coca-Cola Chile, Compaq, Procter & Gamble, entre otras. Su enfoque está orientado a los

²⁰ De acuerdo a Boletín informativo Centro Mexicano para la Filantropía (2008)

²¹ De acuerdo a DERES (2010)

²² De acuerdo a FORUM empresas (2009)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

aspectos de promoción de RSE y al desarrollo de herramientas e informaciones útiles para sus miembros y empresas en general.

- **FUNDACIÓN PROHUMANA²³**

Nacida en el año 2000, la misión como fundación sin fines de lucro se describe como “el trabajo en el área de la filantropía y la responsabilidad social, a través de diversos programas de trabajo y ámbitos de acción”. Sus áreas de acción son: la investigación y desarrollo de conocimiento; sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social empresarial y ciudadana; promoción de espacios de; constitución y coordinación de redes; aporte a la elaboración de propuestas legislativas.

2.8 ESTRATEGIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La estrategia de una compañía es un plan de acción de la administración para operar el negocio, consiste en adoptar una serie de medidas competitivas y planteamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito y alcanzan los niveles deseados del desempeño organizacional.

En un incasable rigor de los administradores por responder a la pregunta; ¿cómo crear valor para la organización?, resulta imperante hoy en día, implementar estrategias en Responsabilidad Social Empresarial. Estas implican en la gestión empresarial, la formalización de políticas y sistemas de gestión en el ámbito económico, social y ambiental, imprescindibles para el aumento de valor de la organización. De este modo, la Responsabilidad Social Empresarial es hoy día, la gran estrategia para poder mejorar la competitividad de la empresa. Estar en armonía con el entorno y grupos de interés internos y externos, otorga una serie de beneficios comerciales, laborales, legales y financieros que permiten

²³ De acuerdo a Memoria anual PROhumana (2009)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

destacarse frente a los competidores y generando más seguridad para la sustentabilidad de la organización en el tiempo.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la empresa desee ser socialmente responsable, le corresponderá tener un cambio de mentalidad, y deberá implementar el concepto transversalmente en toda y cada una de las actividades que realiza, partiendo desde la definición de la misión, hasta llegar a las acciones operativas. Esto teniendo en cuenta que aquellas acciones serán y son parte de su forma de actuar, y no solamente acciones aisladas que deben realizarse por un mero compromiso tomado con terceros.

2.8.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Michael Porter dice: *“La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas y se encuentra inmersa en los procesos de la compañía”.*

Por lo tanto, la compañía tiene que decidir a qué clase de negocios se va a dedicar, ¿realizará actividades de extracción directa y sin transformaciones de bienes de la naturaleza, actividades artesanales e industriales manufactureras o a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores o concentrarse en productos patentados por ejemplo.

Por consiguiente, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos, puesta que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios; pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis.

2.8.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA LIGADO A LA RSE

La Responsabilidad Social Empresarial es la determinación de un objetivo esencial para toda la organización en sus diferentes niveles. Conforman una estrategia holística, que enfatiza en la coordinación e integración de las partes mediante buenos canales de comunicación.

“La Responsabilidad Social Empresarial es una visión y estrategia de negocios cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas, mejorando su competitividad y sustentabilidad, respondiendo a sus valores y principios; y simultáneamente respondiendo constructivamente a las expectativas de sus stakeholders, a partir de sus competencias y capacidades”²⁴.

El propósito de una estrategia en RSE es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar. La imagen de una empresa que quiere contribuir al desarrollo económico sostenible, profundizando la relación con sus empleados y sociedad en general, para mejorar la calidad de vida y crear estándares más equitativos para todos.

²⁴ De acuerdo a Omar Acuña Moraga (2011).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.8.3 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN RSE.

2.8.3.1 Planificación estratégica de la RSE²⁵

La planificación estratégica de la RSE, incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diferentes cursos de acción posibles. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

La planificación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planificación es un proceso que requiere de un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas.

Por tanto, la planificación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, requiere de empresas que sean capaces de generar estrategias alineadas con su modelo de negocios y que satisfagan tanto los objetivos organizacionales, como también las expectativas diferentes de los grupos de interés, internos y externos asociados a la empresa. Para lograr este propósito, se deben seguir una serie de acciones que permitirán formular e implementar estrategias de Responsabilidad Social en la empresa:

2.8.3.2 Diagnóstico actual de la empresa.

Para poder formular estrategias en RSE es importante conocer la situación inicial de la empresa, es decir, identificar si cuenta con algunas políticas o acciones ligadas a mejorar su desempeño socialmente responsable. Existe una gran

²⁵ De acuerdo a Freije (2003), basado en la experiencia de Chile - Tabacos S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

variedad de instrumentos para este propósito, como por ejemplo los indicadores de Acción RSE, los índices de Ethos, o el Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas propuesto por la Fundación de Empresarios Chihuahuence. Cabe señalar que existen otras herramientas de diagnóstico pero que no son de uso público, sino que corresponden al capital intelectual privado de algunos organismos ligados a este tema en particular.

2.8.3.3 Preparación del proceso de planificación de estrategias de RSE

En esta etapa es importante identificar los distintos grupos de interés dentro y fuera de la organización. Se analiza cuáles son los que se ven afectados directa o indirectamente con las acciones de la empresa, una vez que han sido identificados, se procederá a clasificarlos en grupos de acuerdo a sus intereses. Además, para lograr una adecuada preparación del proceso de planificación de estrategias de RSE, será necesario que todos los miembros de la compañía tomen conocimiento del proceso que se está llevando a cabo, con el fin de que todos los actores se comprometan y participen en todo nivel.

2.8.3.4 Los Diálogos y las decisiones

Una vez registrados los diferentes grupos de interés, se requiere de herramientas que permitan identificar cuáles son sus expectativas con respecto a la empresa. Herramientas como son los focus-group ²⁶o los diálogos abiertos con moderador, son las más utilizadas para este propósito.

²⁶ De acuerdo a Patricia Hernández Salazar en su estudio *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información* (2008), un Focus Group es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.8.3.5 Análisis y decisiones

Una vez recopiladas las expectativas de los Stakeholders, se procede a agruparlas por temas para poder examinarlas detalladamente. El análisis de aquellas expectativas considera el costo que debe incurrir la empresa para llevar a cabo las estrategias de RSE que las satisfacen, la importancia de los grupos de interés para la organización y el impacto que genera una acción en el medio, de ámbito social, medio ambiental o financiero; para de este modo, poder priorizar las acciones que se han de llevar a cabo. De esta forma, se deberá privilegiar las estrategias que tengan mayor impacto asociado a un menor costo.

2.8.3.6 Comunicación

Una vez que la organización ha seleccionado cuales serán las acciones que llevará a cabo, las dará a conocer los compromisos que adopta, a todos los grupos de interés, tanto internos como externos a la organización.

2.8.3.7 Control de las Acciones

La planeación y el control son inseparables. Cualquier intento de controlar sin planes carece sentido, puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta. Este es el propósito de la tarea de control. Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control y permiten revisar todas las acciones asociadas a la Responsabilidad Social llevadas a cabo por la empresa, identificando si están dando los logros esperados. Esta revisión y corrección continua de los procesos hacia un nivel de optimización, permiten obtener la confianza de los grupos de interés hacia la organización.

Los resultados son dados a conocer una vez al año mediante reportes sociales, para demostrar la transparencia en los procesos, practica denominada accountability y anclada al modelo de negocios de una empresa que se considera socialmente responsable.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.8.4 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN²⁷

Algunos estudios sostienen que la Responsabilidad social es un medio para contribuir al desarrollo sustentable, una estrategia de equilibrio entre la generación de valor económico, ambiental, y social. Pero ¿puede la empresa generar beneficio para sí misma y al mismo tiempo generar beneficios para la sociedad y el medio ambiente? Junto con la ventaja competitiva y la generación de valor agregado existe evidencia entregada por diversos estudios que demuestran que las prácticas de responsabilidad social generan un sin número de beneficios tanto para la empresa como para los demás grupos de interés.

2.8.5 Beneficios entregados por las prácticas de Responsabilidad Social

2.8.5.1 Gobierno Corporativo (accionistas y directivos)

- ✓ Se mejora la imagen y reputación de la empresa frente a la comunidad porque se genera confianza.
- ✓ Atracción de otros inversionistas que ven interesante la organización.
- ✓ Mejora en la productividad
- ✓ Incrementa la competitividad
- ✓ Mejora la calidad de sus productos
- ✓ Se anticipa a futuras regulaciones y/o exigencias legales

2.8.5.2 Trabajadores

- ✓ Se optimizan las competencias laborales.
- ✓ Se reduce el ausentismo laboral.
- ✓ Eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- ✓ Se disminuye la rotación de personal.
- ✓ Mejora la eficiencia y rendimiento.
- ✓ Atrae a personas de alta cualificación.

²⁷ De acuerdo con la Súper Intendencia Colombiana de sociedades (2005), los beneficios de la RSE son variados y ventajosos para el gobierno corporativo, los trabajadores, los clientes, proveedores y distribuidores y el medio ambiente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.8.5.3 Clientes (consumidores)

- ✓ Se mejora la calidad de los bienes y servicios.
- ✓ Se mejora los niveles de satisfacción de clientes.
- ✓ Genera lealtad y fidelidad de usuarios.
- ✓ Se mejora el entendimiento del mercado.
- ✓ Se incentiva el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Se incrementa la rentabilidad.

2.8.5.4 Proveedores y distribuidores.

- ✓ Se exigen mejoras en las prácticas de RSE en proveedores.
- ✓ Se genera la cultura de RSE en la cadena de valor.
- ✓ Se impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas.
- ✓ Mejor entendimiento de la competencia y posibles alianzas.

2.8.5.5 Medio Ambientes.

- ✓ Se toma conciencia de los impactos ambientales.
- ✓ Se reduce los niveles de contaminación de la empresa.
- ✓ Se promueve la producción limpia.
- ✓ Se disminuye la intensidad en el consumo de recursos.
- ✓ Se favorece que el medio ambiente global se mantenga sostenible.
- ✓ Prevención de conflictos con la sociedad civil y/o movimientos ambientales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO III

Antecedentes del sector Industrial hortofrutícola

3.1 SECTOR SILVOAGROPECUARIO

3.1.2 DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL SILVOAGROPECUARIO

Este sector se ha transformado es una de las actividades con mayor desarrollo empresarial y productivo en los últimos 10 años, que respaldado en un perfeccionamiento tecnológico creciente y en un desarrollo de la mano de obra, permiten al país ofrecer una gran variedad de productos de una excelente calidad.

Este sector industrial se encuentra conformado por tres actividades, la actividad silvícola que comprende todas las operaciones necesarias para regenerar, explotar y proteger los bosques, y las actividades agrícola y pecuaria. Estas últimas se encuentran constituidas por una acción productora o primaria, que se lleva a cabo en tierra o sin ella y una acción elaboradora o transformadora que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar.

Según CIREN²⁸ de los 75,6 millones de hectáreas que conforman Chile continental, aproximadamente un tercio tiene potencial para realizar actividades silvoagropecuarias, dentro de este tercio el 46 % posee aptitud forestal, lo que corresponde a 11,6 millones de hectáreas, un 34% tiene capacidad para desarrollar la actividad pecuaria con aproximadamente 8,5 millones de hectáreas y el 20% restante posee capacidad agrícola, correspondiente a 5,1 millones de hectáreas.

²⁸ Centro de Información de Recursos Naturales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.3 INCIDENCIA DEL SECTOR SILVOAGROPECUARIO A LA ECONOMÍA

El sector silvoagropecuario se ha transformado en un actor muy importante para el crecimiento del país, debido al gran auge que ha tenido la comercialización de productos forestales, frutas y hortalizas frescas tanto a nivel nacional como en el mercado internacional. Según datos entregados por ODEPA²⁹ en la última década, el sector ha ido prosperando junto al desarrollo de las exportaciones nacionales, esto se debe en gran medida a la capacitación de personas y a la incorporación y utilización de tecnologías que han permitido hacer del sector un ente más competitivo.

El documento «Cuentas Nacionales de Chile, evolución de la actividad económica en el segundo trimestre de 2011», publicado por el Banco Central de Chile señala: la actividad silvoagropecuaria aumentó 12,9%, tras crecer 15,82% en el trimestre anterior. En la tabla 1, se vislumbra que la actividad silvoagropecuaria registró el mayor crecimiento entre todas las ramas económicas del país, ampliamente superior al experimentado por la economía nacional, que creció 6,8%.

Tabla 1: Crecimiento del PIB por clase de actividad económica

Actividad	tasa de variación anual
Silvoagropecuaria	12,9
Pesca	5,5
Minería	-2,5
Industria manufacturera	9,4
Electricidad, gas y agua	5,4
Construcción	7,4
Comercio, restaurantes y hoteles	7,6
Transporte	8,7
Comunicaciones	12,2
Servicios financieros y empresariales	8,8
Propiedad de vivienda	3
Servicios personales	4,2
Administración pública	2,1
Nacional	6,8

Fuente: Elaborado por Odepa con información del Banco Central

²⁹ Oficina de estudios y políticas agrarias



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.4 PIB nacional versus PIB Silvoagropecuario

La participación del sector Silvoagropecuario al PIB nacional para los años desde el 2005 hasta el 2009, oscila entre un 3,58 y 3,88%. Este indicador induce a la confusión, a modo de ejemplo, observando la contribución porcentual del PIB silvoagropecuario al nacional para el año 2010 con respecto al periodo inmediatamente anterior, ésta disminuye. No obstante en términos absolutos la cantidad transada en millones de pesos aumenta. Este efecto se produce por el crecimiento del PIB nacional y la participación relativa del PIB silvoagropecuario.

Tabla 2: Participación del PIB silvoagropecuario sobre el PIB nacional

(En miles de dólares)

Subsector	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB Silvoagropecuario	2.179.570	2.323.865	2.339.644	2.407.960	2.380.618	2.403.532
PIB nacional	57.262.645	59.890.971	62.646.126	64.940.432	63.848.206	67.167.123
Participación sobre PIB Nacional (%)	3,81%	3,88%	3,73%	3,71%	3,73%	3,58%

Fuente: Macroeconomía y agricultura chilena - mayo de 2011, elaborado por ODEPA.

3.1.5 CRECIMIENTO DEL SECTOR SILVOAGROPECUARIO 2004/2011

En los últimos siete años el sector Silvoagropecuario ha experimentado grandes variaciones en cuanto a su crecimiento. El gráfico 1 permite apreciar que para todo el periodo entre el año 2004 hasta el segundo trimestre 2007, la tasa de variación del PIB Silvoagropecuario es positiva, destacándose que en los años 2004 y 2005 esta oscila entre cinco y diez puntos porcentuales; alcanzando un realce para el segundo semestre 2005 en torno al 15 % versus el mismo periodo en el 2004. Luego se vislumbra una fuerte caída de aproximadamente 12%, estabilizándose nuevamente para casi la totalidad de los dos periodos siguientes con oscilaciones en la tasa de crecimiento en torno al 7%. En contraste el tercer trimestre 2007 y el segundo trimestre del año 2009, se caracterizan por una recesión significativa, llegando a tasas de decrecimiento para este último de menos 8% con respecto al trimestre inmediatamente anterior, producto de la crisis sufrida en Estados Unidos.

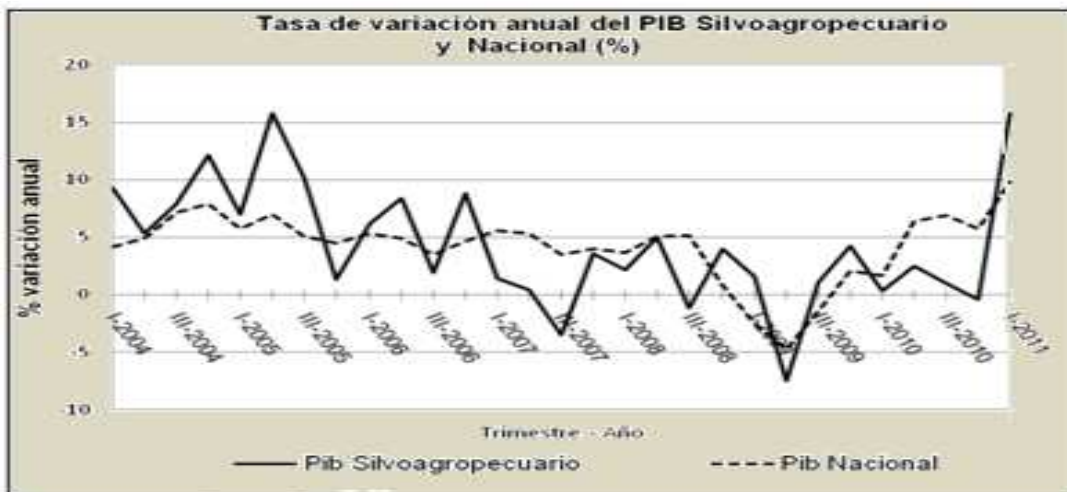


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En el primer trimestre del 2011 el sector silvoagropecuario creció un 15,8%, tras caer un 0,4% en el cuarto trimestre del 2010. El resultado se explica fundamentalmente por el dinamismo de la fruticultura, subactividad que predominó en términos de incidencia. En menor medida aportaron los subsectores pecuario y silvícola que también contribuyeron al resultado sectorial; en tanto el buen desempeño de la fruticultura se explica por una mayor producción con destino exportable, en particular de uva de mesa, principal especie del período, del cerezo y del arándano.

Al comparar el comportamiento del PIB nacional, apreciable con línea punteada en el gráfico 1 y el del sector con línea continua, se puede apreciar que existe un grado de correlación positiva entre ambos, destacándose la mayor volatilidad del sector Silvoagropecuario, que en periodos de bonanza, crece a tasas mayores que el PIB nacional y viceversa.

Gráfico 1: crecimiento agropecuario-silvícola (Variación anual expresada en %)



Fuente: Cuentas Nacionales de Chile, Evolución de la actividad económica en el primer trimestre del 2011, Banco Central de Chile.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.6 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR.

En lo que respecta a sus resultados internacionales este sector ha tenido un desempeño exitoso, generado por la gran aceptación de los productos, seguido por la incorporación de normas de certificación de la calidad, que otorgan una mayor seguridad a los clientes internacionales.

En el año 2010, las exportaciones totales experimentaron una expansión de 33% con respecto al año anterior, llegando a US\$ 68.433 millones. En tanto, las exportaciones silvoagropecuarias registraron un aumento de solo 13%, totalizando US\$ 12.236 millones. En los dos casos, la recuperación no bastó para superar el monto exportado en 2008 (US\$ 69.821 millones y US\$ 12.758 millones, respectivamente), sin embargo, se situó cerca de dichos valores. Por su parte, las importaciones chilenas se expandieron un 36%, llegando a US\$ 52.918 millones, mientras que el valor de las importaciones sectoriales aumentó un 31%, alcanzando una cifra de US\$ 3.887 millones (ver tabla 3). Al igual que en el caso de las exportaciones, estos montos se ubicaron levemente por debajo de los registrados en 2008 (US\$ 56.726 millones y US\$ 4.011 millones, respectivamente).

Tabla 3: Balanza comercial del sector silvoagropecuario. (En miles de dólares)

Item	2008	2009	2010	Var.2010/09
Exportaciones				
Nacional	69.820.791	51.511.120	68.432.726	33%
Silvoagropecuarias	12.758.356	10.810.648	12.236.005	13%
Importaciones				
Nacional	56.725.572	38.879.800	52.918.391	36%
Silvoagropecuarias	4.010.769	2.962.090	3.886.860	31%
Balanza				
Nacional	13.095.219	12.631.320	15.514.335	23%
Silvoagropecuaria	8.747.587	7.848.558	8.349.145	6%

Fuente: Macroeconomía y agricultura chilena - mayo de 2011, elaborado por ODEPA.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.7 EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS POR ACTIVIDAD

Es primordial acentuar que Chile cuenta con una gran cantidad de tratados internacionales que son de mucha ayuda para impulsar el desarrollo de las exportaciones. En los últimos tres años las exportaciones del sector se encuentran lideradas por la actividad agrícola que abarca más del 50% de las exportaciones silvoagropecuarias, durante el 2010 llegó a concentrar el 56 % de las exportaciones del sector como se muestra en el Gráfico 2, donde los principales productos exportados fueron las frutas frescas (tabla 4), luego le siguen las exportaciones forestales que concentran el 36% del total de exportaciones silvoagropecuarias donde se destaca las exportaciones de celulosa y papel prensa, por último el sector pecuario es el que menos aporta a las exportaciones con solo un 8% que ha mantenido en los últimos tres años .

Gráfico 2: Exportaciones silvoagropecuarias por sector



Tabla 4: Exportaciones silvoagropecuarias por tipo de productos Año 2010

Productos	Participación
Frutas y hortalizas industrializadas	8%
Carnes, subproductos y procesados	7%
Vinos y alcoholes	13%
Celulosa y papel prensa	20%
Maderas procesadas	12%
Frutas frescas	28%
Otros productos	12%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, con información del Servicio Nacional de Aduanas. Comercio exterior silvoagropecuario 2008



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1.8 DESTINO DE EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS.

La gran apertura comercial que posee el país ha permitido que los productos chilenos sean conocidos en gran parte del mundo, gracias a su excelente calidad y prestigio, por ello hoy en día es posible encontrar productos chilenos en una gran cantidad de países.

Los principales destinos a los que van dirigidos los productos silvoagropecuarios, han permanecido inmóviles desde el año 2008 en adelante, aunque los valores transados fluctúan. Según datos entregados por ODEPA en el año 2010 Chile exporta la mayor cantidad de productos a los Estados Unidos de América por un monto de 2.747 millones de dólares, un veintidós por cien de su totalidad, seguido por China que concentra alrededor del siete por cien y en tercer lugar siguen Japón, Holanda y México con seis por cien respectivamente.

3.1.9 EMPLEO EN EL SECTOR SILVOAGROPECUARIO

Se puede vislumbrar de la tabla 5, que el empleo nacional se ha mantenido con una leve tendencia al alza en los pasados tres trimestres del presente año, pasando de 7,41 millones de de personas empleadas a 7,47 millones, generándose unos 60.000 nuevos empleos.

Destaca la Región Metropolitana con la mayor creación de empleos de la nación, unos 80.000 en el transcurso de los últimos nueve meses. Sin embargo la zona centro sur ha sido la más afectada. Solo en la región del Maule se perdieron 39.000 empleos, seguida por la región Bernardo O'Higgins con 17.000. Si observamos las cifras respecto al empleo en el sector Silvoagropecuario, podemos decir como tendencia general que la ocupación disminuyó en cerca de 152.000. No obstante, este fenómeno no es de la misma magnitud para todas las zonas geográficas. Mientras la región de Tarapacá aumenta levemente la ocupación en aproximadamente 2000 empleos, la región del Maule pierde una cifra superior a 47.000 puestos de trabajo, seguida por la del Biobío, con una cifra cercana a los 41.000.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 5: Empleo en el sector silvoagropecuario año 2011.

Region	Primer trimestre 2011		Segundo trimestre 2011		Tercer trimestre 2011	
	S.silvoagropecuario	Total	S.silvoagropecuario	Total	S.silvoagropecuario	Total
Total Nacional	807.95	7412.48	713.75	7444.07	655.15	7470.63
R.Arica y parinacota	3.84	77.33	9.19	78.45	9.67	79.86
R.Tarapaca	3.43	147.32	6.89	149.98	7.46	156.84
R.Antofagasta	1.75	254.79	1.32	254.61	1.78	256.90
R.Atacama	3.22	118.98	9.20	121.43	8.69	122.12
R.Coquimbo	41.23	294.41	41.53	298.46	40.72	305.44
R.Valparaiso	60.85	757.74	56.83	760.65	55.42	757.76
R.Metropolitana	51.43	3104.28	81.83	3150.04	85.41	3185.03
R.Libertador Bernardo O'higgins	106.08	383.53	94.66	380.59	82.76	366.29
R.Maule	152.19	427.14	126.34	411.22	104.70	387.97
R.Bio bio	130.17	816.87	117.26	834.56	89.18	811.74
R.De la Araucania	97.86	398.08	81.76	387.84	82.29	395.35
R.De los rios	34.55	150.81	27.29	142.58	31.07	155.21
R.De los lagos	53.0	357.04	51.11	346.62	48.29	361.27
R.De Aisen	5.71	51.18	6.14	52.09	5.68	54.04
R.De Magallanes	2.63	72.97	1.76	74.94	2.02	74.81

Fuente: Elaboración propia, según nueva encuesta nacional de empleo INE

3.2 SECTOR AGRICOLA

Para el estudio se analizara en profundidad el subsector agrícola ya que es de gran relevancia para la investigación.

3.2.1 DEFINICION DEL SECTOR AGRICOLA

La agricultura es el término que agrupa a todas las actividades que los hombres realizan sobre la naturaleza para poder alimentarse. Incluye todo el conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra y la producción de alimentos y productos a través de la labranza. Esta actividad comprende todos los esfuerzos humanos por mejorar los suelos para la siembra, realizando todas las transformaciones que sean necesarias. Es el sector económico más amplio del mundo y el número de personas involucradas en él, son más numerosas que en todas las otras ocupaciones juntas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los resultados obtenidos en la Encuesta de Cultivos Anuales Esenciales informan que en la temporada, 2010/2011, las siembras totalizaron un área cultivada de 719.182 hectáreas, lo que implica un aumento de 6,7%, respecto al año agrícola precedente. El grupo de los cereales incrementó su superficie sembrada a 568.725 hectáreas, con un alza anual de 7,6 %. El grupo de leguminosas y tubérculos registró un incremento anual del 1,2% en su superficie, totalizando 70.906 hectáreas. Por su parte, el grupo de los cultivos industriales presenta un aumento anual de 5,4% en su superficie, alcanzando a 79.551 hectáreas.

3.2.2 INCIDENCIA DEL SECTOR AGRÍCOLA A LA ECONOMÍA

El PIB agrícola es el más significativo de los subsectores pertenecientes al sector silvoagropecuario con una participación cercana al 60%(ver tabla 6), con una leve tendencia a la baja en el transcurso de los años observados. El crecimiento del PIB agrícola con respecto al periodo inmediatamente anterior muestra una propensión hacia el alza con variaciones entre el 2,56 y 8,42%, con excepción del año 2007, periodo que sufre una disminución del 2,65%.

Tabla 6: Incidencia del sector en economía.

Subsector	2005	2006	2007	2008	2009
PIB Agrícola	1.315.468	1.366.962	1.330.785	1.364.814	1.401.614
PIB Ganadería	490.065	552.547	560.501	597.401	562.121
PIB Silvicultura	374.037	404.356	448.358	445.745	416.884
PIB Silvoagropecuario	2.179.570	2.323.865	2.339.644	2.407.960	2.380.619
Crecimiento del PIB Agrícola con respecto al año anterior	8,42%	3,91%	-2,65%	2,56%	2,70%
Participación sobre PIB silvoagropecuario (%)	60,35%	58,82%	56,88%	56,68%	58,88%

Fuente: Comercio exterior silvoagropecuario Años 2008 – 2010.

3.2.3 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR.

En la tabla 7 se vislumbra que tanto las exportaciones e importaciones sufren una baja en el periodo 2009, producto de la crisis SubPrime con origen en los EE.UU. y la consiguiente desaceleración de la economía mundial, recuperándose casi en su totalidad al año siguiente. El fenómeno: Después de una crisis económica las economías crecen a pasos agigantados, se visualiza en la variaciones del 2010.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

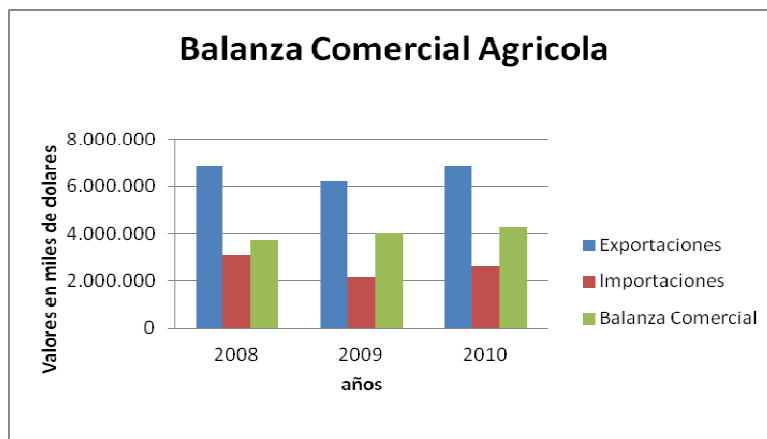
Tabla 7: Exportaciones e importaciones agrícolas.

Item	2008	2009	2010	Var. 2010/09
Exportaciones	6.857.830	6.200.197	6.890.048	11,13%
Importaciones	3.095.403	2.168.623	2.616.951	20,67%
Balanza Comercial	3.762.427	4.031.574	4.273.097	5,99%

Fuente: Comercio exterior silvoagropecuario Años 2008 – 2010.

Cabe destacar que durante todo el transcurso de tiempo observado, Chile mantiene una Balanza Comercial positiva, es decir sus exportaciones son mayores a las importaciones, lo que se visualiza claramente en el gráfico 3.

Gráfico 3: Balanza Comercial Agrícola



Fuente: Comercio exterior silvoagropecuario Años 2008 – 2010.

A modo de observación, es posible indicar que Chile se vio poco perjudicado con la crisis gracias a economías sólidas como la de la República China que siguió creciendo a tasas positivas durante este periodo de recesión. Este país resulta ser hoy día el primer socio comercial de Chile y mayor demandante de su principal producto de exportación; el cobre.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.2.4 EMPLEO Y CESANTÍA EN LA AGRICULTURA POR REGIÓN

Analizando la tabla 8 para el trimestre móvil mayo – julio de 2011, se puede observar que, el número de personas empleadas en la agricultura fue de 653.924, 8,8% del empleo total de la economía nacional. En contraste el número de personas cesantes en la agricultura fue de 57.544, lo que corresponde a un 10,8% de la cesantía total registrada.

Llama la atención que el espacio geográfico comprendido entre la Región Metropolitana y la de La Araucanía concentra el 67,9% del empleo en la agricultura, así como el 73,8% de la cesantía sectorial.

Tabla 8 : Empleo, cesantía y fuerza de trabajo agrícola

Empleo, cesantía y fuerza de trabajo en la agricultura			
Trimestre móvil mayo - julio 2011			
Por región. En número de personas			
Región	Empleo	Cesantía	Fuerza de trabajo
Arica y Parinacota	9.710	235	9.945
Tarapacá	7.251	0	7.251
Antofagasta	1.156	72	1.228
Atacama	8.897	450	9.347
Coquimbo	40.260	4.917	45.177
Valparaíso	57.094	4.008	61.102
Metropolitana	82.143	7.397	89.540
O'Higgins	80.973	8.631	89.604
Maule	106.790	10.090	116.880
Bío Bío	95.639	11.275	106.914
La Araucanía	78.474	5.084	83.558
Los Ríos	30.234	3.501	33.734
Los Lagos	47.968	1.809	49.777
Aysén	5.620	77	5.698
Magallanes	1.715	0	1.715
País	653.924	57.544	711.468

Fuente: elaborado por Odepa con información del INE



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.2.5 DERECHOS LABORALES DEL EMPLEO ASALARIADO EN LA AGRICULTURA

A continuación se analizará una encuesta aplicada en el trimestre móvil mayo – julio del presente año 2011, que compara las declaraciones hechas por empleados asalariados del sector privado con respecto a los derechos laborales que se indican en la Agricultura y en la Economía con las declaraciones hechas para mismo trimestre móvil del año anterior. (Ver tabla 9)

La tabla 10 se refiere a la proporción de asalariados que gozan de dichos derechos en relación al número total de asalariados. Es decir, se refiere a la cobertura de cada derecho laboral.

Tabla 9: Encuesta laboral trimestre mayo-junio 2010/2011

Variación porcentual anual de asalariados del sector privado que declaran tener los derechos laborales que se indican, en la Agricultura y en la Economía		
Trimestre móvil mayo - julio 2010/ mayo - julio 2011		
Derechos laborales	Agricultura	Economía
1. En su empleo actual, ¿le otorgan vacaciones anuales?	-1,5	4,9
2. En su empleo actual, ¿le otorgan días pagados por enfermedad?	1,0	7,0
3. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización previsional?	4,2	7,5
4. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización por salud?	3,9	7,5
5. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización por seguro de desempleo?	6,5	8,3
6. En su empleo actual, ¿le otorgan permiso por maternidad o paternidad?	8,7	14,6
7. En su empleo actual, ¿le otorgan servicio de guarderías infantiles?	12,3	14,2

Fuente: elaborado por Odepa con información del INE

Tabla 10: Encuesta laboral trimestre mayo-junio 2010/2011

Proporción de asalariados del sector privado que declaran tener los derechos laborales que se indican, en relación al número total de asalariados con empleo en la Agricultura y en la Economía		
Trimestre móvil mayo - julio 2011		
Derechos Laborales	Agricultura	Economía
1. En su empleo actual, ¿le otorgan vacaciones anuales?	46,2	69,6
2. En su empleo actual, ¿le otorgan días pagados por enfermedad?	62,6	79,1
3. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización previsional?	70,4	81,3
4. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización por salud?	70,3	81,4
5. En su empleo actual, ¿le otorgan cotización por seguro de desempleo?	65,1	78,3
6. En su empleo actual, ¿le otorgan permiso por maternidad o paternidad?	54,9	72,2
7. En su empleo actual, ¿le otorgan servicio de guarderías infantiles?	4,8	15,0

Fuente: elaborado por Odepa con información del INE



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En la tabla 9 destaca la declaración de que 1,5% menos de los asalariados en Agricultura, responden que son respetadas sus vacaciones laborales, mientras que en la economía aumento en un 4,9% este punto de vista. La cobertura de este derecho laboral a nivel nacional corresponde a un 46,2% y un 69,6% respectivamente.

Un segundo punto que llama la atención es la percepción adversa de los días pagados por enfermedad en la agricultura. Aunque aumenta la cantidad de trabajadores pertenecientes a este sector que responden que se les respeta este derecho en un 1%, lo hace en un 7% para la economía. No obstante, el 62,6% de los asalariados en agricultura gozan ya de este derecho, un avance significativo en derecho laboral con respecto a décadas anteriores, quedando solo en 16,5 puntos porcentuales por detrás de los asalariados en la economía.

Por último sobresale la mejora sustancial en el sector agrícola del otorgamiento de servicio de salas cuna, un 12,3% más de los encuestados dan una respuesta positiva a esta pregunta. En la economía lo hace una cifra similar; un 14,2%.

Es un logro importante pero no es motivo de descanso para las autoridades, puesto que en términos porcentuales, el resguardo de este derecho laboral en las empresas de nuestra nación, es aún muy magro. Solo un 4% de los asalariados en agricultura con respecto al total de los empleados en este sector, cuentan con este derecho. En la economía lo alcanzan a ser un 15%, no obstante queda en evidencia la necesidad de incursionar más en esta dirección.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.3 SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

3.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

El subsector hortofrutícola chileno alcanza todas aquellas actividades que se incurren en la producción de bienes de origen agropecuario como frutas, vegetales y granos, hasta la producción industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas. Esta actividad excluye las acciones productivas Silvícolas, Pecuarias, y todo aquel cultivo distinto a Fruta, Hortaliza y granos.

En Chile el segmento hortofrutícola se caracteriza por la oferta de productos frescos, con bajo nivel de procesamiento, comercializados principalmente a través de un canal tradicional las ferias y verdulerías y en menor medida por los supermercados. El creciente interés de la población por incorporar a la dieta productos con menor contenido de grasa y mayor aporte en vitaminas, fibras y antioxidantes, ha ido derivando en una demanda mayor, más variada y más constante de frutas y verduras. Esto ha hecho que los agricultores vean en el rubro hortofrutícola expectativas de crecimiento y exista interés especialmente por los cultivos fuera de estación, donde los productos obtienen precios muy por sobre los que se alcanzan en la época de mayor oferta, que normalmente está dada por la cosecha en la zona central al aire libre.

3.3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR HORTOFRUTICOLA

La agroindustria hortofrutícola fue uno de los sectores más dinámicos de la economía hasta mediados de la década de los noventa, mostrando índices notables de crecimiento de productos, principalmente de exportación, como en los casos del jugo concentrado de manzanas, pasta de tomates, conservas de frutas, congelados y deshidratados en general. Este crecimiento fue resultante de la mayor disponibilidad de materia prima industrial, descartes y desechos, que se originan en la exportación de productos frescos, y del desarrollo de cultivos



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

destinados fundamentalmente al procesamiento lo que permitió un suministro seguro con precios razonables a las plantas procesadoras.

Hasta la década del 70, la agroindustria hortofrutícola se caracterizó por su orientación preferente hacia el mercado interno, coexistiendo un gran número de plantas de capacidades y tecnologías muy diversas, con pocas posibilidades de competir en el mercado externo. Después de 1982 la agroindustria encontró un entorno adecuado para su crecimiento dado por la apertura del país a los mercados externos, que le otorgó un marco macroeconómico favorable y un adecuado sistema exportador de apoyo, todo lo cual confirió eficiencia al proceso de producción.

En este proceso de desarrollo el sector se transformó en una agroindustria moderna, que realizaba un aporte creciente a las exportaciones del país. Según antecedentes de ODEPA y del Banco Central, los valores FOB de las exportaciones de productos hortofrutícolas procesadas alcanzaban en 1981 a unos US\$29 millones, elevándose a US\$ 198 millones en 1990 y por sobre los US\$ 517 millones en 1996, lo que representó en el período 1990-1996 una tasa anual de crecimiento cercana a 20%. Hay algunos productos que se destacaron en mayor medida por su crecimiento en la década del 80, como es el caso de la pasta de tomate, que experimentó un aumento en las exportaciones de 20 veces desde 1980 a 1991, siendo actualmente el principal producto de exportación de la agroindustria hortofrutícola, con un aporte en divisas que fluctúa entre US\$ 65 y US\$ 100 millones al año. En términos de volumen, las tasas de crecimiento en la década de los 80 y mediados de la del 90 eran del orden de 33% anual, estabilizándose en el último quinquenio entre 350 y 400 mil toneladas, en comparación con las 198 mil toneladas de productos exportados en 1990. Hoy en día el sector posee tasas de crecimiento menores a las de los noventa pero se encuentra introduciendo nuevos procesos y tecnologías, de tal forma de hacer el sector más competitivo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

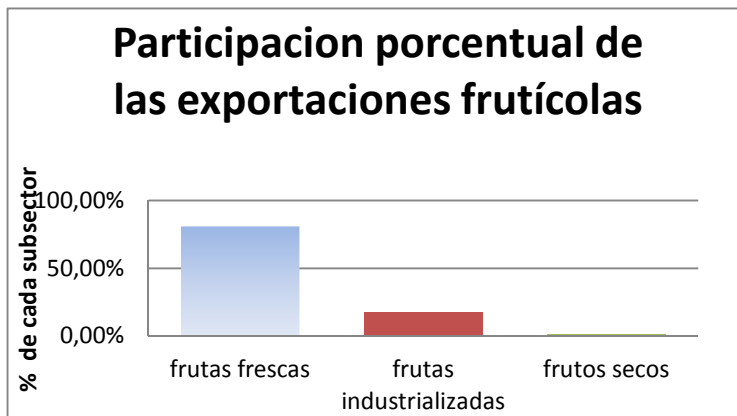
3.3.3 COMPOSICIÓN DEL SECTOR HORTOFRUTICOLA

El sector hortofrutícola se clasifica en dos subcategorías, el subsector frutícola y el hortícola.

3.3.3.1 SUBSECTOR-FRUTICOLA

La fruticultura es la actividad que se encarga de la producción de frutas, que a su vez también experimenta otras subcategorías: la producción de frutas frescas, la de frutos secos y la fruta industrializada. En el año 2010 con 81,16%, las exportaciones de frutas frescas son las más importantes de este subsector, seguido por la exportación de frutas industrializadas con 17,83% y en el último lugar la exportación de frutos secos con una participación de apenas 1,01%.

Gráfico 4: Participación de las exportaciones frutícolas



Fuente: Elaboración propia, basado en información entregado por ODEPA.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.3.3.1.1 EXPORTACIONES DEL SECTOR FRUTÍCOLA

Las exportaciones de fruta fresca experimentaron un aumento de 7,8% en el volumen para el transcurso los primeros ocho meses del año 2011, en comparación con el mismo período del año 2010, esta subclase comprende un 84% del total de exportaciones. Los principales aumentos fueron registrados por cerezas, ciruelas, arándanos, y peras, la única especie que mostró una caída en sus exportaciones en el período fueron las paltas.

Por su parte las exportaciones de frutos secos experimentaron un crecimiento de 38,4% de. Parte importante del crecimiento está dado por el aumento del volumen exportado de avellanas con cáscara, conjuntamente con el incremento de las nueces con cáscara. La exportación de fruta industrializada aumentó un 16,14% siendo el aceite de oliva el producto que registro mayores ventas.

Tabla 11: Exportaciones frutícolas.

subclase	Volumen (toneladas)				
	2.010	Enero - agosto		Var % 11/10	participacion 2011
		2.010	2.011		
Fruta fresca	2.437.167	2.121.366	2.287.172	7,82	84%
Frutos secos	30.461	22.121	30.617	38,40	1%
Fruta industrializada	535.389	353.781	410.866	16,14	15%
Total	3.003.018	2.499.278	2.730.666	9,26	100%

Fuente: elaborado por Odepa con información del Servicio Nacional de Aduanas.

3.3.3.1.2 SUPERFICIE PLANTADA CON FRUTALES

En Chile son destinadas 267.491 hectáreas en total para la plantación de frutales. En un ranking de las tres primeras frutas con mayor superficie plantada, la vid de mesa ocupa el primer lugar con 55.655 hectáreas, seguido por el cultivo de manzanos con 35.075 y por último la plantación de paltas con 34.057 hectáreas destinadas a este propósito. Estos cultivos son históricamente los más consolidados en Chile y cuentan con una larga tradición, por lo que no registran las mayores variaciones para los periodos 2010 y 2009 analizados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Es la plantación de Nogales, la que ha tenido el más fuerte apogeo de los frutales, un incremento de 23,13%, seguido por el ciruelo europeo con 11,25% y los almendros con 10,1%. Viceversa también hay cultivos que han sufrido fuertes retrocesos como el Durazno de consumo fresco con una disminución de -26,21%, los Damascos con -17,00% y el ciruelo japonés con -15,55%.

Tabla 12: Superficie plantada con frutales

Especies	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Var.%2010/ 2009
Almendros	5.820	5.822	5.827	6.192	6.924	7.617	10,01%
Cerezos	7.125	7.621	9.922	10.054	12.468	13.143	5,42%
Ciruelos total	14.443	14.462	14.889	14.836	18.536	18.651	0,62%
- Ciruelo japonés	8.474	8.486	8.437	8.061	7.352	6.209	-15,55%
- Ciruelo europeo	5.969	5.976	6.452	6.575	11.184	12.442	11,25%
Damascos	2.023	2.022	2.017	1.906	1.770	1.469	-17,00%
Duraznos total	12.940	12.942	13.152	13.532	14.951	13.925	-6,87%
- Duraz no consumo fresco	5.616	5.616	5.606	5.275	4.403	3.249	-26,21%
- Duraz no conservero	7.324	7.326	7.546	8.257	10.548	10.676	1,21%
Kiwis	6.806	6.707	8.734	8.740	10.769	10.922	1,43%
Limoneros	7.240	7.234	7.173	7.935	7.649	7.235	-5,41%
Manzanos	34.820	35.247	34.972	34.963	35.075	35.029	-0,13%
- Manzano rojo	28.198	28.664	27.697	27.725	27.701	27.633	-0,25%
- Manzano verde	6.622	6.583	7.275	7.237	7.374	7.396	0,30%
Naranjos	8.225	8.225	8.210	8.868	7.473	7.435	-0,51%
Nectarinos	6.818	6.818	6.819	6.603	6.038	5.376	-10,97%
Nogal	9.616	9.734	10.067	11.135	12.549	15.451	23,13%
Olivos	5.742	5.795	8.001	8.597	11.985	12.874	7,42%
Paltos	26.731	26.744	26.759	33.837	33.531	34.057	1,57%
Perales (europeo y asiático)	6.945	6.879	6.639	6.429	6.633	6.225	-6,14%
Vid de mesa	50.960	50.952	50.846	52.187	53.339	52.655	-1,28%
Otros frutales	15.038	18.634	23.632	23.941	25.129	25.426	1,18%
Total	221.092	225.837	237.660	249.553	264.819	267.491	1,01%

Fuente: elaborado por Odepa, con información del CIREN.

3.3.3.2 SUBSECTOR HORTICOLA

La horticultura es la actividad que se encarga de la producción de hortalizas y tubérculos que a su vez también experimentan otras subcategorías: hortalizas en su estado natural, pastas y pulpas, congelados, preparados o conservados, deshidratados y finalmente néctares y jugos. En el año 2010 las frutas en su estado natural y las pastas y pulpas son las más representativas en participación con 41,69 y 42,04% respectivamente. Siguen los congelados con 9,77% y los preparados o conservados con 5,13%. Finalizando con los deshidratados con 1,38% y los néctares y jugos con 0,0033%.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Grafico 5: Participación de las exportaciones hortícolas.



Fuente: Elaboración propia con información entregada por ODEPA

3.3.3.2.1 EXPORTACIONES HORTICOLAS

Durante el periodo enero-septiembre del 2011 las exportaciones hortícolas aumentaron un 1,2% con respecto al periodo anterior, siendo las más representativas la exportación de de hortalizas en su estado natural, las que representan un 50% del total de exportaciones hortícolas, sufriendo un aumento de 3,6%, la siguen las exportaciones de pasta y pulpas las que disminuyeron en un 2,8%.

Los congelados aumentaron en un 13,3 % sufriendo el mayor alza de las exportaciones. La disminución más significativa está dada por los néctares y jugos cuya caída fue de un 99,6 %, su efecto en el total de exportaciones no es de significancia ya que su participación es muy baja.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 13: Exportaciones hortícolas

Subclase	Volumen (en kilos)				Participación 2011
	2.010	Enero - septiembre		Var. % 11/10	
		2.010	2.011		
En su estado natural	95.069.923	92.974.262	96.315.604	3,6	50,0
Pasta y pulpas	95.872.773	73.231.181	71.192.668	-2,8	37,0
Congelados	22.278.025	14.834.887	16.801.361	13,3	8,7
Los demás preparados o conservados	11.697.525	6.385.341	5.714.083	-10,5	3,0
Deshidratados	3.138.439	2.736.656	2.472.540	-9,7	1,3
Néctares y jugos	7.528	7.362	32	-99,6	0,0
Total	228.064.213	190.169.689	192.496.288	1,2	100,0

Fuente: elaborado por Odepa con información del Servicio Nacional de Aduanas.

3.3.3.2 SUPERFICIE PLANTADA CON HORTALIZAS

De acuerdo a los datos entregados por ODEPA en su último boletín hortícola en el mes de agosto del 2011, la superficie total destinada a la plantación de hortalizas es de 80.277 hectáreas un 4,8% menos que en el año anterior. En un ranking de las tres primeras hortalizas con mayor superficie plantada, el choclo ocupa el primer lugar con 11.233,8 hectáreas, seguido por el cultivo de lechuga con 6.836,8 y por último la plantación de zapallo temprano y de guarda con 5.878,3 hectáreas destinadas a este propósito.

Es la plantación de Habas, la que ha tenido el más fuerte apogeo de las hortalizas, un incremento de 22,7% seguido por la betarraga con 20,1%. Viceversa también hay cultivos que han sufrido fuertes retrocesos como el arveja verde con una disminución de -34,9% y luego el Ají con -32,6%.

3.3.4 SECTOR HORTOFRUTICOLA EN LA REGION DEL BIOBIO

La región del Biobío comprende distintas zonas agroecológicas que representan, características potenciales de importancia agropecuaria, ellas son: secano costero, cordillera de la costa, secano interior, llano central, precordillera andina y cordillera de los andes.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Se caracteriza además, por poseer variadas condiciones climáticas. En esta región se marca la transición entre los climas templados de Chile Central, con veranos más cálidos y más secos, asociados a una actividad primordialmente agrícola y los climas más lluviosos al sur del río Laja, que definen actividades económicas más relacionadas con la ganadería y la silvicultura. Las características climáticas mediterráneas templadas son las que predominan en esta región, observándose algunas diferencias dentro de este género, producidas por las diferencias en los montos pluviométricos causados por la latitud y la cercanía al mar. Se distinguen así tres subclimas de acuerdo a la duración de la estación seca y la influencia oceánica.

1. Clima templado, cálido con estación seca de cuatro a cinco meses
2. Clima cálido con una estación seca, corta; menos de cuatro meses
3. Clima templado, lluvioso con influencia mediterránea; tres meses

Con respecto a los suelos presentes en la región del Biobío, el CIREN³⁰ en el año 1999 realizó una clasificación de los suelos de acuerdo a su capacidad para sustentar actividades agropecuarias. Según estos criterios existen varias categorías de suelos arables, y varias categorías de suelos no arables. Las características principales de los grupos de suelos, de acuerdo a su capacidad de uso, son:

1. Clases I a III: Son suelos arables, de buena calidad para los cultivos, ofrecen adecuada productividad y prácticamente no tienen limitaciones en su uso. En la Región del Biobío, alcanzan el 20% de la superficie regional, y se encuentran principalmente, en las llanuras y valles de la depresión intermedia, en los alrededores de las ciudades de Chillán y Los Ángeles.

³⁰ Centro de Información de Recursos Naturales



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2. Clase IV y V: Estos suelos se localizan en terrenos que presentan serias limitaciones para la realización de cultivos, como pedregosidad, clima riguroso,

viento o frío. Se encuentran dispersos en la región, especialmente en zonas de altura, como mesetas, y alcanzan un 7,8% de la superficie regional.

3. Clases VI y VII: Son suelos no arables, con serias limitaciones para los cultivos y principalmente destinados a la forestación o ganadería. Los suelos Clase VI representan un 10,4% de la superficie regional, así como los suelos clase VII alcanzan al 34,6 % del total regional. Se localizan en terrenos de mayor pendiente, asociados a los cordones de la Cordillera de la Costa y Precordillera de los Andes.

4. Clase VIII: Son suelos que no poseen potencial para ningún fin agrícola, ganadero o forestal, debido a severas limitaciones originadas por sus pendientes. Son suelos destinados a usos como vida silvestre, recreación, y protección de cuencas hidrográficas. Se localizan, generalmente, en los cauces de los ríos y zonas húmedas.

3.3.4.1 NÚMERO DE HUERTOS EN LA REGIÓN SEGÚN TAMAÑO DE EXPLOTACIÓN

Según el catastro 2006 del CIREN, la región de Biobío posee en total 1.046 huertos, divididos en las cuatro provincias que la componen. Destaca la provincia de Ñuble con la mayor cantidad de huertos, 830 contabilizados, equivalente al 79,35%. Biobío en segundo lugar con 179, igual al 17,11% del total. Menos representativos son Concepción con 25 y Arauco con solo 12, que juntos suman el restante 3,54%.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 14: Número de huertos en la región

Tamaño de las exportaciones (ha)	Ñuble	Bio bio	Concepción	Arauco	Total
Menos de 5,00	306	34	2	4	346
De 5,00 a 49,99	359	87	19	4	469
de 50,00 a 499,99	160	55	3	4	222
Mas de 500,00	5	3	1	0	9
Total	830	179	25	12	1046
Participación porcentual	79,35%	17,11%	2,39%	1,15%	100%

Fuente: Catastro frutícola región del Biobío .ODEPA 2006.

3.3.4.2 SUPERFICIE DE HORTALIZAS PLANTADAS EN LA REGION

En el año 2010, a nivel nacional existen un total 80.277 hectáreas destinadas a la producción de hortalizas, de las cuales 4.742,6 se sitúan en la octava región, correspondiente al 5,91%. Por las características de clima y suelo únicas de la zona, el 42,12% de todas las hectáreas reservadas para el cultivo de espárragos se sitúan en esta. Otras siembras importantes son la zanahoria con 1.020,1 hectáreas, equivalente al 27,19% de la superficie dedicada a la horticultura y la de la arveja verde con 422,6 hectáreas; un 21,86%.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 15: Superficie de hortalizas plantadas en la región

Especies	Hectáreas región del Bío Bío	Hectáreas total nacional	Participación
Ají	2,95	965	0,31%
Ajo	-	1.258	0,00%
Alcachofa	0,0	4.651	0,00%
Apio	22,7	673	3,37%
Arveja verde	422,6	1.933	21,86%
Betarraga	59,9	1.604	3,73%
Cebolla de guarda	26,5	4.196	0,63%
Cebolla temprana	-	1.990	0,00%
Choclo	402,2	11.234	3,58%
Coliflor	5,8	1.284	0,45%
Espárrago	1.162,0	2.758	42,12%
Haba	47,7	2.359	2,02%
Lechuga	89,9	6.837	1,31%
Melón	43,6	3.279	1,33%
Orégano	0,0	452	0,00%
Pimienta	0,0	1.474	0,00%
Poroto granado	144,9	3.324	4,36%
Poroto verde	188,8	3.172	5,95%
Repollo	0,0	1.753	0,00%
Sandía	23,5	3.264	0,72%
Tomate consumo fresco	402,9	5.165	7,80%
Zanahoria	1.020,1	3.751	27,19%
Zapallo Italiano	14,8	996	1,48%
Zapallo temprano y de guarda	35,3	5.878	0,60%
Otras hortalizas	626,9	6.025	10,40%
Total hectáreas	4.742,6	80.277	5,91%

Fuente: elaboración propia, con información del boletín hortícola ODEPA 2010

3.3.4.3 SUPERFICIE DE FRUTAS PLANTADAS EN LA REGIÓN

El catastro más reciente corresponde al año 2006, revela que a nivel nacional existen 267.491 hectáreas reservadas a la producción de frutas. De las cuales 6.394,8 se sitúan en la octava región, lo que corresponde al 2,39%.

El 49,91% de las hectáreas a nivel nacional destinadas a la mosqueta y el 40,78% al castaño, igualmente se encuentran en este territorio. También la superficie para la murtila con 35,87%, la pera asiática con 28,98% y la frambuesa con 26,12%, son de una magnitud importante.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 16: Superficie de frutas plantadas

Especies	Hectáreas región del Bío Bío	Hectáreas total nacional	Participación
Almendro	4,1	7.617,1	0,05%
Arándano americano	1.577,9	7.005,6	22,52%
Avellano	49,1	3.439,7	1,43%
Castaño	149,5	366,5	40,78%
Cerezo	1.038,3	13.143,1	7,90%
Ciruelo europeo	11,0	12.442,3	0,09%
Ciruelo japonés	10,1	6.208,6	0,16%
Duraznero consumo fresco	1,8	3.249,1	0,05%
Duraznero tipo conservero	4,3	10.675,8	0,04%
Frambuesa	1.177,7	4.508,3	26,12%
Guindo agrio	7,4	82,2	8,98%
Higuera	0,2	121,0	0,18%
Kiwi	336,8	10.922,3	3,08%
Limonero	2,8	7.235,3	0,04%
Manzano rojo	1.345,2	27.632,9	4,87%
Manzano verde	153,1	7.396,4	2,07%
Membrillo	22,5	319,9	7,04%
Moras cultivadas e híbridas	70,4	1.768,8	3,98%
Mosqueta	78,3	157,0	49,91%
Murtilla	0,7	1,8	35,87%
Naranja	1,3	7.434,6	0,02%
Nectarino	2,6	5.375,9	0,05%
Nispero	0,9	55,6	1,62%
Nogal	107,8	15.451,4	0,70%
Olivo	93,0	12.873,7	0,72%
Palto	17,5	34.056,9	0,05%
Papayo	1,4	214,7	0,67%
Pera asiática	87,2	301,1	28,98%
Peral	32,9	6.225,2	0,53%
Pistacho	1,2	63,0	1,83%
Vid de mesa	0,9	52.654,9	0,00%
Zarzaparrilla roja	6,9	47,0	14,77%
Total	6.394,8	267.491,0	2,39%

Fuente: elaboración propia, con información del boletín hortícola ODEPA 2010



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.3.5 SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE.

Desde sus inicios la provincia de Ñuble posee una cultura hortofrutícola, en la que predominan pequeños agricultores, que en el último tiempo han incorporado nuevas tecnologías y han logrado muy altos rendimientos en los cultivos. Como se observa en la tabla 32 el número de huertos que existen en la provincia son alrededor de 830, abarcando el 79,35% del total de la región, lo que hace de la actividad hortofrutícola un importante sector tanto por la ocupación de terreno, como en la cantidad de empleo que genera.

La tabla 17 muestra la gran variedad de frutales que existen en la provincia siendo los que más se destacan el arándano americano con la mayor cantidad de hectáreas plantadas, seguido por el manzano rojo, el cerezo y la frambuesa.

Al igual que la región, Ñuble se caracteriza por ser un gran generador de empleo en el área hortofrutícola, sobre todo en los meses de verano, donde la producción de frutas y hortalizas se encuentra en la cima de su producción, por lo tanto el empleo entregado por esta actividad es de tipo estacional por lo que decrece en épocas de invierno. Otra similitud, con la región es que en la provincia se cultivan casi todos los productos frutales y hortícolas que se producen en la región ya que cuenta con una gran diversidad de climas y de suelo.

Dentro de las hortalizas (tabla 18) la que ocupa una mayor superficie dentro de la provincia es el espárrago, seguido por el choclo y la arveja verde. Al igual que los frutales las hortalizas producidas en la provincia son muy variadas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.3.5.1 SECTOR FRUTÍCOLA EN LA PROVINCIA

La superficie frutícola en Ñuble alcanza poco más de 4400 hectáreas, cultivándose; Arándanos, castaños, duraznos, frambuesas, frutillas, cerezos, kiwis, manzanos rojos, manzanos verdes, pera europea, peral asiático, huertos caseros y otros. Es un sector importante, si se compara que en el año 1991 en la octava región existían 2800 hectáreas de superficie cultivada con productos hortofrutícolas.

Tabla 17: Superficie plantada de frutas en la provincia de Ñuble

Frutales	Superficie (Ha)	Frutales	Superficie (Ha)
Kiwi	295,5	Nogal	26,26
Arándano americano	911,03	Guindo agrío	7
Manzano rojo	861,54	Membrillo	1,71
Frambuesa	826,94	Ciruelo europeo	10
Moras	69,68	Tunas	0,08
Cerezo	836,25	Avellano	21,76
Olivo	80,59	Castaño	103,18
Peral	31,21	Zarza parrilla	1,5
Manzano verde	91,76	Limonos	0,92
Pera asiática	87,24	Naranja	1,05
Papayo	1,43	Palto	17,45
Níspero	0,9	Almendro	4,1
Mandarino	0,14	Durazno	1,01
Ciruelo Japonés	10,06	Nectarino	0,96

Fuente: Elaboración propia según información de catastro frutícola CIREN

3.3.5.2 SECTOR HORTÍCOLA EN LA PROVINCIA

La provincia de Ñuble posee más de 6.000 hectáreas destinadas a cultivos de hortalizas, concentrando la producción para la agroindustria de congelados. Los cultivos más importantes en superficie y volumen son el espárrago, el choclo, la alcachofa, las arvejas, los porotos verdes y habas respectivamente, generando nuevas oportunidades para la provincia, pues la visión de los negocios es más clara debido al procesamiento de las agroindustrias, que quieren acaparar la producción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 18: Superficie plantada de hortalizas en la provincia de Ñuble

Hortalizas	Superficie (Ha)	Hortalizas	Superficie (Ha)
Acelga	15	Poroto Granado	200
Ají	18	Poroto Verde	450
Ajo	9	Repollo	20
Alcachofa	35	Sandia	45
Arveja verde	650	Tomate	325
Cebolla	62	Zanahoria	435
Choclo	900	Zapallo Italiano	15
Espárrago	1350	Zapallo Guarda	30
Haba	200	Huerta Casera	1200
Lechuga	44	Otros	45
Melón	75	Pepino Ensalada	25

Fuente: Elaboración propia según información de ODEPA.

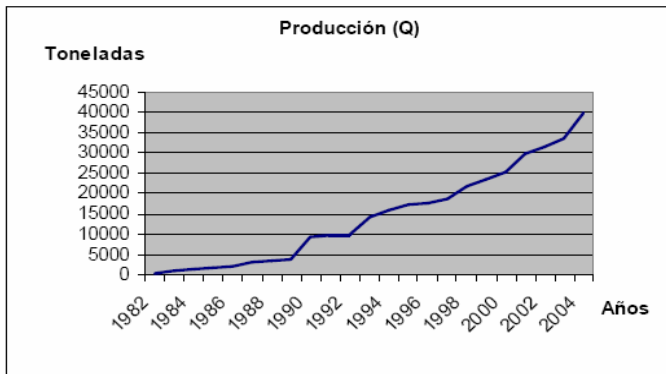
3.3.5.3 PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE

Según la investigación: *Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Agroindustria San Francisco* realizada por Francis González Bravo alumna de la Universidad del Bío bio, en el 2004 la producción hortofrutícola en la provincia de Ñuble ha sufrido un aumento sostenido desde 1982 hasta el 2004 (ver grafico 6), desempeño que también se ha mantenido en el uso de capital lo que reafirma el hecho de que los productores están incluyendo maquinas en la producción de frutas y hortalizas, lo que hace reforzar la competitividad del sector.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Gráfico 6: Productividad de sector hortofrutícola

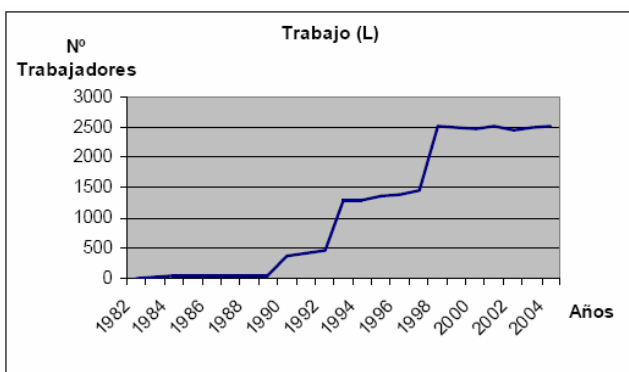


Fuente: Basado en investigación *Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Agroindustria San Francisco* en el 2004

3.3.5.4 EMPLEO EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE

El gráfico 7 muestra que el sector hortofrutícola es un aporte a la generación de empleos, lo que ubica al sector en un lugar de mucha importancia en la provincia. Desde el año 1988 hasta el 1998 el empleo experimentó aumentos graduales en la generación de empleo, en los años posteriores se produce un estancamiento. Otro punto importante a destacar es que el sector hortofrutícola es un importante generador de empleos estacionales.

Gráfico 7: Empleo en la provincia de Ñuble



Fuente: Basado en investigación *Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Agroindustria San Francisco* en el 2004



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO IV

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIALMENTE RESPONSABLE.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

4.1.1 ALIMENTOS Y FRUTOS S.A. (ALIFRUT)

Alimentos y Frutos S.A. nace el año 1989, con el objetivo de exportar vegetales y frutas congeladas. La empresa se consolida como aquella con mayor participación de mercado a nivel nacional en este rubro, y es una de las mayores empresas exportadoras del hemisferio sur. El propósito de ALIFRUT S.A. es dar una alimentación más sana y práctica; con productos de alto valor nutritivo y de excelente calidad siempre. Cuenta con cinco plantas productivas ubicadas en: San Fernando, Chillán, Romeral, Parral y San Carlos, además de la planta de empaque que opera en Santiago. Es por tanto una de las compañías con la mayor capacidad de producción de vegetales congelados en Latinoamérica, con más de 25 mil toneladas. En la actualidad ALIFRUT produce aproximadamente 20 mil toneladas por año, exportando el 40%, y el 60 % restante, lo destina al mercado nacional.

La planta productiva localizada en Chillan cuenta con la normas de certificación HACCP³¹, AIB³², ISO 9001-2008³³, Kosher³⁴ y BRC.

En Chile sus productos se pueden encontrar en los principales supermercados, bajos las marcas de Minuto Verde, La cabaña o Sara Lee. Siendo sus principales productos las frambuesas, frutillas, espárragos y arándanos.

³¹ Análisis y Control de los puntos críticos de producción

³² American Institute of Baking

³³ Sistema de gestión de calidad

³⁴ Otorgada por la Comunidad Ortodoxa de Chile Judía Jafetz Jaim.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.2 FRUTAS Y HORTALIZAS DEL SUR S.A. (Frusur S.A.).

La empresa nace el año 1988, fundada por los señores: José Fernando Vargas, Luciano López Serrano y Andrés Acuña Martínez.

Se encuentra ubicada en la comuna de San Carlos, a 13 kilómetros al norte de la ciudad de Chillán.

Frutas y hortalizas del sur S.A, se destaca por ser una de las empresas líderes en el área de la congelación de frutas y hortalizas, productos cuyo destino final es el mercado internacional.

Actualmente funciona en un terreno de siete hectáreas, con aproximadamente 5.000 metros cuadrados construidos. Para el pick de producción, que se produce entre los meses de octubre a marzo, la planta trabaja con un promedio de 500 empleados, distribuidos generalmente en dos turnos de trabajo.

Entre los principales productos congelados producidos por esta empresa es posible encontrar una gran variedad de frutas y hortalizas como: alcachofas, frambuesas, arándanos, kiwis, manzanas, espárragos, frutillas, moras, ciruelas. Mix de frutas y especies: Paltas, Membrillos, Frutas con enzimas, Frutas con nitrógeno, Frutas con adiciones de azúcares y almíbar.

La empresa en su búsqueda por mejorar la calidad de sus productos se ha certificado bajo normas tanto nacionales como internacionales, ya que en el exterior se deben cumplir con mayores exigencias para ser una organización más competitiva.

Cuenta con las siguientes certificaciones: Koshe³⁵, IMO³⁶, AIB³⁷ de AIB Internacional en grado de superior.

³⁵ Otorgada por la Comunidad Ortodoxa de Chile Judía Jafetz Jaim.

³⁶ Otorgada por el Instituto de Comercio Ecológico de Suiza, que autoriza el proceso de productos orgánicos según el Reglamento (CEE) N°2092/91.

³⁷ American Institute of Baking



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.3 FRUTÍCOLA OLMUÉ S.A.

Frutícola Olmué S.A., ubicada en camino Parque Lantaño 100, inicia sus actividades en la ciudad de Chillán en el año 1996, adquiriendo para este propósito las instalaciones e infraestructura de la empresa Andes Austral.

La actividad principal de la empresa es la de congelar frutas y vegetales. Los procesos llevados a cabo en la planta industrial, incluyen la recepción de materia prima, su selección y control de calidad, congelado, almacenamiento y despacho.

Durante la temporada de plena producción (octubre - junio), la empresa da empleo a un promedio de 400 personas.

En la actualidad, Frutícola Olmué es uno de los líderes de la Provincia de Ñuble en exportación de productos frutícolas congelados y deshidratados. Su producto estrella es la frambuesa congelada, la cual constituye gran parte de las 7.000 toneladas de productos frutícolas congelados y deshidratados, enviados a los mercados extranjeros.

Sus principales destinos de exportación son: Estados Unidos, la Comunidad Europea, Francia, Japón, Dinamarca, Suiza, Finlandia, Sud África, Brasil, Argentina y México.

Si bien cuentan con producción propia, ésta solo alcanza a cubrir el 2% de su demanda actual, por lo cual compra fruta a terceros para cubrir su demanda.

Frutícola Olmué cuenta con las siguientes Certificaciones: BPA³⁸, HACCP, BPM³⁹ y FDA⁴⁰.

³⁸ Buenas Prácticas Agrícolas.

³⁹ Buenas Prácticas de Manufactura.

⁴⁰ Producción Anti Bioterrorismo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.4 HUERTO SAN BENJAMÍN

Esta empresa, nace en el año 1997 y se encuentra ubicada en el kilómetro 4 caminos a Yungay en la comuna de Chillán Viejo.

Su razón social es Sociedad Agrícola Millahue Limitada, y es administrada por el Sr. Alejandro Trincado, encargado del funcionamiento de la planta productiva.

Sus principales productos son: pera asiática, pera europea, kiwi, manzana, arándano y cereza, los cuales son destinados en su totalidad a la exportación.

Sus mercados de destino son: Estados Unidos, Europa, Medio Oriente, Lejano Oriente, y en menor cuantía a mercados del contexto latinoamericano.

Huerto San Benjamín cuenta con 200 personas, en temporada alta, y con 30 personas en la temporada baja. Se encuentra certificada en BPA, Eurep Gap⁴¹ y Tesco Nature's Choice⁴².

4.1.5 SOCIEDAD AGRÍCOLA SAN RAFAEL LTDA.

Es una empresa de connotada experiencia en la agricultura tradicional, ubicada en la comuna de San Ignacio en la localidad de la Hermita. Siempre con muy buenos resultados productivos, lo que los llevó a incursionar en fruticultura, manejada en forma muy profesional por sus propios dueños.

Los proyectos en los que ha comenzado a involucrarse, han tenido un enorme éxito por lo que se proyecta un crecimiento sostenido para los años venideros. Sus principales productos son las frambuesas y arándanos. Cuenta con 120 trabajadores en temporada alta y 20 en temporada baja.

⁴¹ De acuerdo a Certificadores de EUREPGAP en Centroamérica (2009) El propósito de esta norma es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando buenas prácticas agrícolas

⁴² Es un protocolo de buenas prácticas agrícolas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.6 SOC. AGRÍCOLA Y GANADERA LOS ESPINOS LTDA.

Agrícola Ganadera Los Espinos, se encuentra ubicada en el sector Los Canelos, kilómetro 25, camino a Quiriquina. Esta empresa comienza sus actividades en la década de los ochenta, aproximadamente veintitrés años atrás.

Actualmente produce, selecciona y empaca peras asiáticas, manzanas, frambuesas, arándanos, kiwi y baby kiwi, los que exporta a través de Agrícola Comercial Calleja Miranda Exportaciones (AGRICAMEX)⁴³.

Estos productos tienen como destino principal, los mercados de Estados Unidos, Taiwán, Europa, y en forma minoritaria, otros mercados Sudamericanos.

En temporada alta la empresa cuenta con alrededor de 450 personas más los administrativos, el resto del año solo trabajan con personal de planta que asciende a 25 personas. Esta empresa cuenta desde el año 2005 con la certificación BPA.

4.1.7 SOCIEDAD AGRÍCOLA LAS LOMAS DE DIGUILLIN LTDA.

Es una empresa familiar creada el año 2003 por Gerardo Casanueva, quien después de una larga trayectoria en el área comercial de productos hortofrutícolas, decide ingresar a la producción de arándanos, incorporando su experiencia en cultivos intensivos en la zona centro del País, permitiéndole, aplicar los más exigentes estándares productivos. La empresa cuenta con 24 hectáreas de arándanos, todas con certificación USA-GAP y GLOBAL-GAP, con producciones entre los meses de Noviembre a Marzo, permitiendo mantener un servicio de cosecha, proceso y selección con personal estable y calificado que garantiza una logística de excelencia y permite lograr frutos de calidad óptima para todos los mercados internacionales.

⁴³ AGRICAMEX, es una empresa exportadora ubicada en Santiago, formada por ocho socios que unen sus recursos para exportar en conjunto.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.8 SOCIEDAD AGRÍCOLA EL CAMPO LTDA.

Empresa familiar, creada por su dueño y administrador don Gastón Valdivia De La Sotta, empresario con amplios conocimientos en economía y administración, lo que llevó a esta empresa a consolidarse en una de las más grandes de la región, en la producción de productos hortofrutícolas.

Sus principales productos son: arándanos, kiwis, ciruelas. Cuenta con las siguientes Certificaciones: BPA⁴⁴ y FDA⁴⁵.

En temporada alta la empresa cuenta con alrededor de 120 personas más los administrativos, el resto del año solo trabajan con personal de planta que asciende a 30 personas, las que se encargan de actividades de mantención de huertos y administración de la empresa.

4.1.9 SOCIEDAD AGRÍCOLA SILLAS SMITT LTDA.

Empresa Familiar ubicada en la comuna del Carmen en el sector de Los Puquios, creada en el año 1990, posee una larga trayectoria en el cultivo de productos hortofrutícolas, su principal producto es el arándano, del cual posee distintas variedades como Brigitta, Duke, Bluecrop, Bonita, entre otras, también se encuentra incursionando en otros frutos como son los kiwis y las moras.

En temporada alta la empresa cuenta con alrededor de 100 personas, además la compañía se encuentra certificada con un BPA.

⁴⁴ Buenas Prácticas Agrícolas.

⁴⁵ Producción Anti Bioterrorismo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1.10 BIOFRUIT.

La empresa Biofruit Ltda. Se ubica en Av. las Violetas 683 / Pueblo Seco / Comuna de San Ignacio y nace el año 2009 por la inquietud de varios empresarios agrícolas por reunir esfuerzos para desarrollar un proyecto que les permitiera producir fruta orgánica de calidad, mejorar índices de producción y desarrollar un protocolo productivo de acuerdo a las condiciones de cada asociado. Es así, como a través del apoyo de CORFO se unen estas seis empresas formando la agrupación de Frutas Orgánicas, el que posteriormente se constituye en la empresa Biofruit Ltda.

Los principales productos orgánicos producidos en la empresa son diversas variedades de arándanos, adaptados a las distintas zonas agroclimáticas y de suelo. En la actualidad la empresa evalúa incrementar la superficie destinada a estos cultivos en un 10%, de 101,5 en la actualidad a 111,65 hectáreas, por las posibilidades de expansión y crecimiento que se brindan por la una incrementada demanda de estos productos desde el extranjero.

El segundo producto de mayor relevancia cultivado es el Kiwi. Para su producción en forma orgánica y convencional y bajo estándares normativos para EEUU y Europa, se destinan aproximadamente 41 hectáreas.

Los productos elaborados son exportados principalmente a los mercados de EEUU y Europa a través de empresas exportadoras especializadas en cada uno de los rubros productivos. Para ese efecto cuenta con el Certificado de Buenas Prácticas Agrícolas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.2 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

La encuesta utilizada para diagnosticar el desempeño social empresarial, en las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble, corresponde a una herramienta de medición denominada “Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas”, propuesta por la Fundación Mexicana del Empresario Chihuahuense (ver anexo N°1)

La aplicación de este instrumento de autoevaluación en RSE, permite clasificar las prácticas de las empresas en un apartado que posee un listado de afirmaciones sobre diferentes áreas y aspectos relacionados con la RSE, en donde se evalúa el grado en que las descripciones se emplean en la organización. El instrumento de autodiagnóstico en RSE contempla un total de 60 afirmaciones las que actúan como indicadores de cada área. Estas se encuentran distribuidas en cuatro áreas fundamentales de la empresa:

- Calidad de vida en la empresa
- Compromiso con la comunidad
- Cuidado y preservación del medio ambiente
- Competitividad de la empresa y su relación con sus stakeholders

Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. El ejercicio de autodiagnóstico consiste en estimar en qué medida la propia empresa cumple con cada enunciado expresado en términos de indicador, es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 5, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización, y 1 el más bajo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.3 INSTRUCCIONES DE USO

- El autodiagnóstico debe iniciarse leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados y destacando con lápiz los cuadros necesarios para llegar al número de su respuesta, considerando que 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor.
- Siempre teniendo en cuenta que debe responder conforme a la situación real de su empresa, es decir cómo se encuentra la empresa en el día de hoy, en ningún caso responder de acuerdo a sus expectativas y proyectos a futuro.

4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS TEMÁTICAS DEL INSTRUMENTO

4.4.1 CALIDAD DE VIDA DE LA EMPRESA

La calidad de vida de la empresa alude a principios básicos de convivencia entre los diferentes grupos internos a la organización. Deben existir lineamientos políticos claros, documentados y difundidos transversalmente en la organización que favorezcan la creación de un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y/o participativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

En los lineamientos éticos va implícita la filosofía de la empresa, dando a conocer sus valores y principios esenciales. Sus características principales se enuncian a continuación:

- Cumple con sus obligaciones ante las autoridades.
- Mantiene una relación justa con sus proveedores.
- Satisface a sus clientes y cuenta con programas de desarrollo de los Trabajadores y sus familias
- Cumple con sus obligaciones ante sus accionistas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Cabe destacar que para evaluar la calidad de vida de la empresa se debe dar respuesta a quince afirmaciones que se muestran en la tabla 19 y cuyo promedio permite establecer cuál es el desempeño de cada organización en el área de calidad de vida.

Tabla 19: Indicadores de calidad de vida en la empresa

1. Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.
2. Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas
3. Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.
4. Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.
5. En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor, cuenta con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física.
6. Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.
7. Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.
8. Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.
9. Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.
10. Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.
11. Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.
12. Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.
13. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.
14. Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)
15. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.

Fuente: Elaborado a partir de información obtenida del Instrumento de auto diagnóstico para las empresas propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.4.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Una empresa socialmente responsable se empeña en mejorar su entorno inmediato y la comunidad. Busca la sinergia entre la empresa, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil, esto le permite multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales.

La participación e inversión social de la empresa beneficia el desarrollo de procesos comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa. Las actividades más representativas que demuestran el compromiso de la empresa con la comunidad son:

- Realiza aportaciones y/o inversiones en beneficio de su entorno inmediato.
- Realiza y/o participa en actividades sociales y comunitarias y les da seguimiento.
- Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad.

Una empresa que posee un alto desempeño social percibe e instrumenta el compromiso y responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de la empresa, la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad.

Para evaluar el compromiso de la empresa con la comunidad se debe dar respuesta a quince afirmaciones que se muestran en la tabla 20 y cuyo promedio permite establecer cuál es el desempeño de cada organización en el en el área de compromiso con la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Tabla 20: Indicadores de compromiso con la comunidad.

1. Invierte en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar pueda suscitar respecto de sus costumbres y creencias.
2. Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.
3. Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.
4. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.
5. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales
6. Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.
7. Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social)
8. Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.
9. Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal.
10. Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.
11. Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.
12. Da oportunidad como proveedores a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.
13. Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.
14. Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.
15. Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.

Fuente: Elaborado a partir de información obtenida del Instrumento de auto diagnóstico para las empresas propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.4.3 CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Uno de los grandes retos de la empresa es la conservación del medio ambiente. Las empresas producen bienes y se enriquecen con su comercialización. En los procesos de transformación, inevitablemente se generan residuos y contaminantes. Por consiguiente las empresas están en la obligación de devolverle a su comunidad, lo que estas toman de ella en vista de generar un desarrollo sustentable, en armonía con el medioambiente, y en preservación del patrimonio de toda la sociedad.

El manejo de los asuntos ambientales no puede desvincularse del proceso de producción. En los procesos se originan los problemas, pero también se encuentran las soluciones. Las obligaciones ambientales más que un requerimiento normativo debería ser un reto a la creatividad del empresario para buscar mejorar el negocio sin perjudicar el medio ambiente.

Desde en un punto de vista económico, es importante que las organizaciones eviten ser sancionadas con multas o paralización de sus actividades, y evitar mala reputación en su entorno lo que llevaría con seguridad a mermas en sus utilidades percibidas. Para asumir y enfrentar su responsabilidad de asegurar un desarrollo sustentable en el largo plazo, las empresas siguen los siguientes reglamentos básicos:

- El reconocimiento de los efectos ambientales de productos y procesos productivos
- El conocimiento y observancia de las leyes y reglamentos vigentes en materia ambiental
- La organización orientada a la reducción de la contaminación desde el origen
- Las prácticas dirigidas a reducir el volumen de emisiones, efluentes y desechos liberados al medio ambiente.
- Las prácticas dirigidas a reducir las consecuencias y los costos de la contaminación ambiental



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la evaluar el cuidado y preservación del medio ambiente se utilizan los siguientes indicadores:

Tabla 21: Indicadores de cuidado y preservación del medio ambiente

1. Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.
2. Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.
3. Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que produce.
4. Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.
5. Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).
6. Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.
7. Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables.
8. Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).
9. Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales.
10. Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.
11. Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.
12. Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.
13. Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores.
14. Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.
15. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.

Fuente: Elaborado a partir de información obtenida del Instrumento de auto diagnóstico para las empresas propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.4.4 COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

La actividad de comercialización debiera ser desarrollada para asegurar el mejor nivel de ingresos alcanzable y mantenerlo a lo largo del tiempo. En esa perspectiva es necesario crear buenas relaciones de largo plazo con su entorno, relaciones de cooperación entre la fábrica, el gobierno el área comercial y los clientes.

Las buenas o malas interrelaciones que mantiene una industria con sus grupos de interés tanto internos como externos son elementos fundamentales que determinan el funcionar de la empresa.

Una empresa que trabaja en colaboración con los demás instituciones permite reducir fracasos en su gestión y administración. Para competir exitosamente en un mercado globalizado, que impone estas condiciones organizacionales, las empresas deben desarrollar una cultura organizacional que promueva valores tales como:

- Contar con algún cargo o función responsable de promover y monitorear la actuación ética.
- Cumplir a tiempo con las obligaciones fiscales y atender a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.
- Tener la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.
- Manejar mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de los productos y/o servicios
- Contar con un mecanismo para que los stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para evaluar la competitividad y la relación con los Stakeholders se debe dar respuesta a quince afirmaciones que se muestran en la tabla 22

Tabla 22: Indicadores de competitividad y relación con sus Stakeholders

1. Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.
2. Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.
3. Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.
4. Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios
5. Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupos de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.
6. Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones
7. Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.
8. Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales.
9. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.
10. Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.
11. Vende sus productos y servicios expresando claramente las características (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos).
12. Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.
13. Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)
14. Proporciona a sus clientes productos y servicios de la máxima calidad, de acuerdo a sus especificaciones.
15. Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción.

Fuente: Elaborado a partir de información obtenida del Instrumento de auto diagnóstico para las empresas propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.5 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.5.1 SCORE CARD DE BALANCE SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

En la tabla 23 se puede visualizar un resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de autodiagnóstico para las empresas, propuesto por la Fundación del Empresario Chihuahuense A.C. En él se refleja el desempeño socialmente responsable de las diez empresas del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble por área temática, que accedieron a evaluarse. La calificación final de cada una de las empresas se obtuvo mediante un promedio general ponderado de las cuatro áreas temáticas (ver anexo N°2)

Tabla 23: score card de balance social de las empresas.

ÁREAS TEMÁTICAS		EMPRESAS										SECTOR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	2,60	2,27	3,93	3,67	2,80	2,73	2,47	4,07	2,07	2,93	2,95
2	COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	2,00	2,40	2,20	2,53	1,80	1,93	2,00	3,87	1,33	2,07	2,21
3	CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIOAMBIENTE	2,93	3,27	4,27	3,20	3,07	2,53	2,80	4,47	2,13	2,47	3,11
4	COMPETITIVIDAD Y RELACION CON SUS STAKEHOLDERS	3,53	3,33	4,20	3,80	3,33	3,13	3,07	4,93	2,33	3,53	3,52
	DESEMPEÑO PROMEDIO	2,77	2,82	3,65	3,30	2,75	2,58	2,58	4,33	1,97	2,75	2,95

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la aplicación del instrumento de auto diagnóstico a diez empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble.

4.5.2 CUADRILATERO DE DESEMPEÑO EN RSE, RESULTADOS POR ÁREA TEMÁTICA

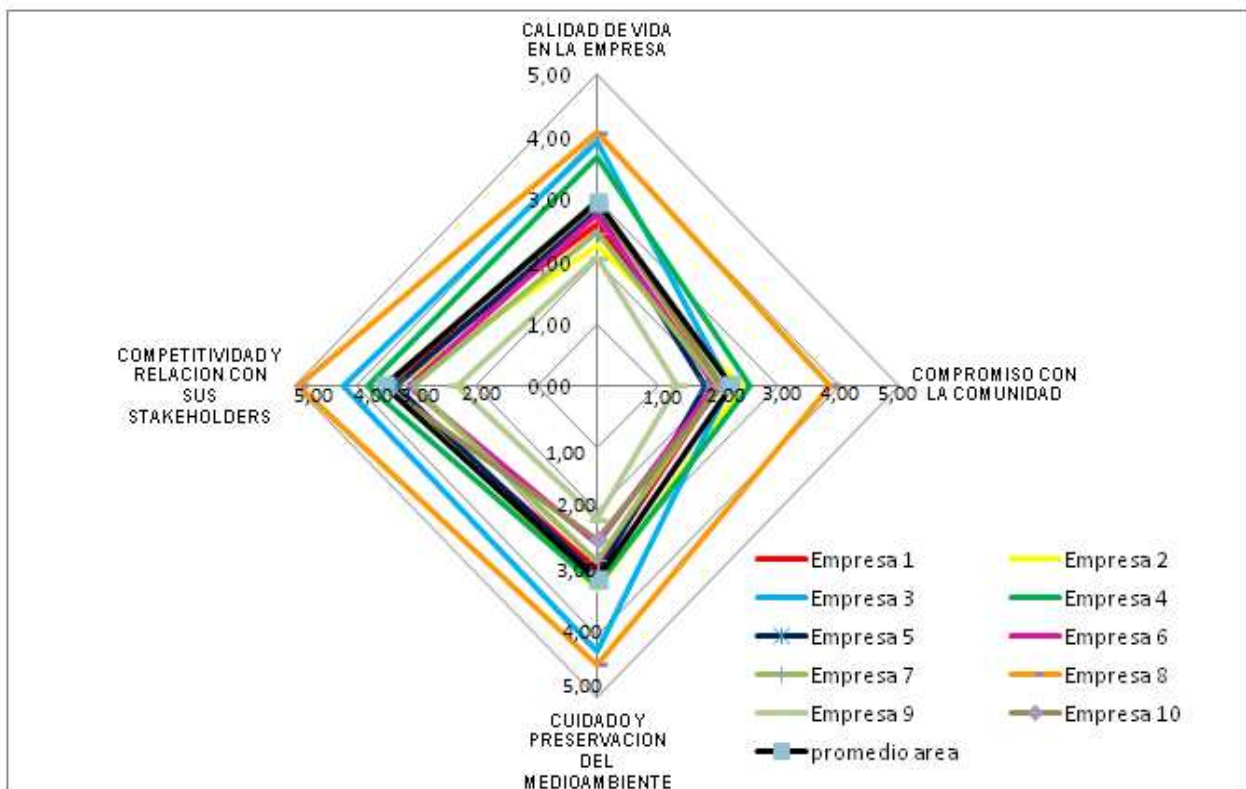
El gráfico 8 muestra la figura geométrica de un cuadrilátero, donde cada una de sus esquinas, representa un área temática de la herramienta de autoevaluación, y los ejes hacia sus ángulos marcan la escala de evaluación de uno a cinco. Así, de modo inmediato, se adquiere una impresión del desempeño socialmente responsable entre las diez empresas estudiadas. (Ver respuestas del instrumento en Anexo N°2).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La figura se obtuvo por medio del traspaso de los resultados promedios de cada área y el promedio de las empresas objeto de estudio, a una planilla Excel. Todo esto con la idea de identificar las fortalezas y debilidades por área de cada una de las empresas y así poder compararlas con el promedio, del conjunto de empresas que participaron de la investigación.

Gráfico 8: cuadrilátero de desempeño en RSE.



Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

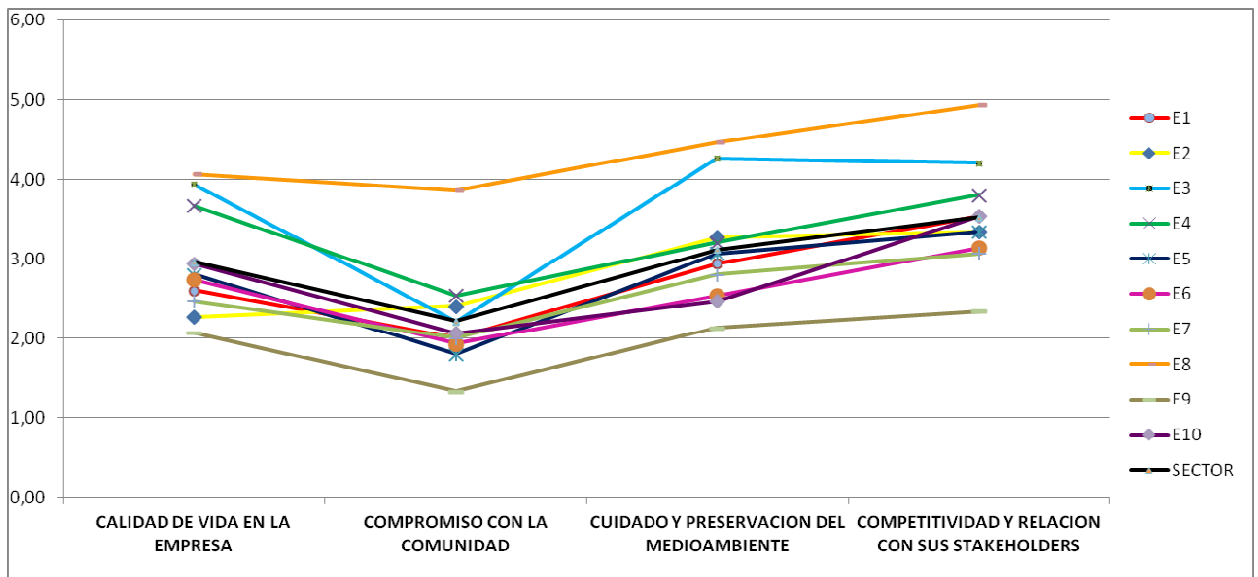
Del gráfico 8 es posible vislumbrar, que solo tres empresas, la número tres, cuatro y ocho, obtienen un desempeño por sobre el promedio del sector de 2,95. En segundo lugar el gráfico ilustra que la empresa 8, obtuvo el mejor desempeño promedio (4.33), situándose en todas las áreas temáticas, por encima de las demás compañías del sector. En contraste, la empresa 9 obtuvo la peor calificación promedio (1.97).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El gráfico 9 que prosigue a continuación, permite obtener las mismas conclusiones que con respecto al anterior, pero reflejando de mejor manera las diferencias entre empresas y su nivel de aplicación de la responsabilidad social en las diferentes áreas temáticas, y su discrepancia respectiva con respecto al promedio del sector.

Gráfico 9: Desempeño en RSE por área temática



Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

4.5.3 RESULTADOS POR ÁREA TEMÁTICA.

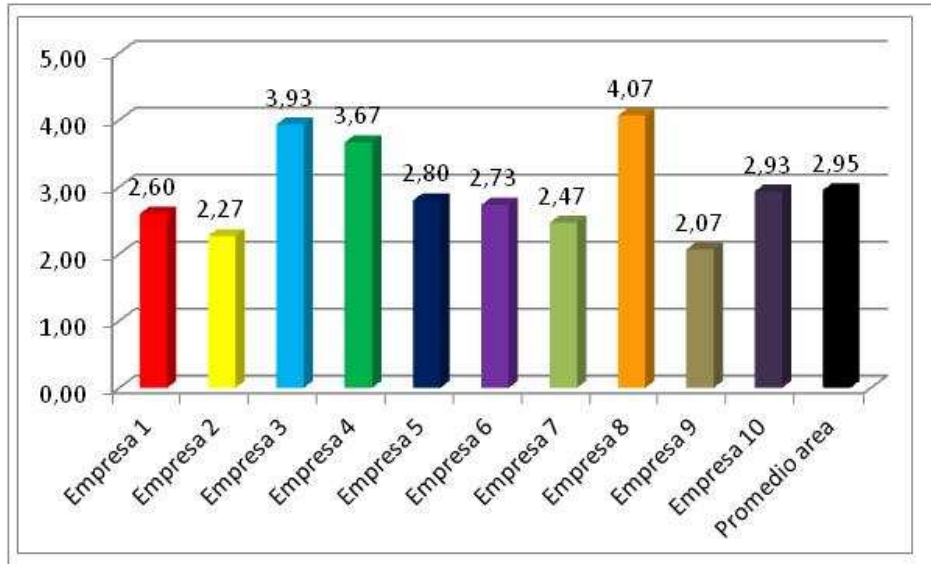
4.5.3.1 AREA UNO: CALIDAD DE VIDA DE LA EMPRESA

El gráfico 10 revela el desempeño de las diez empresas analizadas en el área temática de calidad de vida de la empresa. Las empresas 3 (3.93), 4 (3.67) y 8 (4.07), obtuvieron resultados por sobre el promedio del área (2.95). Las demás empresas califican por debajo del promedio. Estas corresponden a las compañías 1, 2, 5, 6, 7, 9,10 cuyos promedios fueron (2,60), (2,27), (2.80), (2.73), (2.47), (2,07) y (2,93) respectivamente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

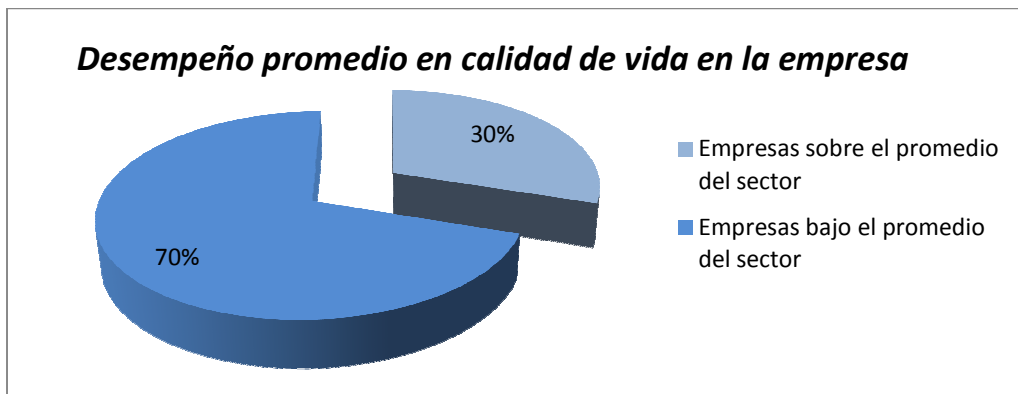
Gráfico 10: Desempeño en calidad de vida por empresa



Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

En cuanto a las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble que participaron de la herramienta auto diagnóstico para vislumbrar su compromiso social implementado, se concluye que solo un treinta por ciento está por encima del promedio del sector en esta área (2,95), (ver gráfico 11). Un magro resultado en contra posición del restante 70% de las empresas analizadas, que quedaron al margen de alcanzar el promedio.

Gráfico 11: Desempeño promedio en calidad de vida de la empresa (%)



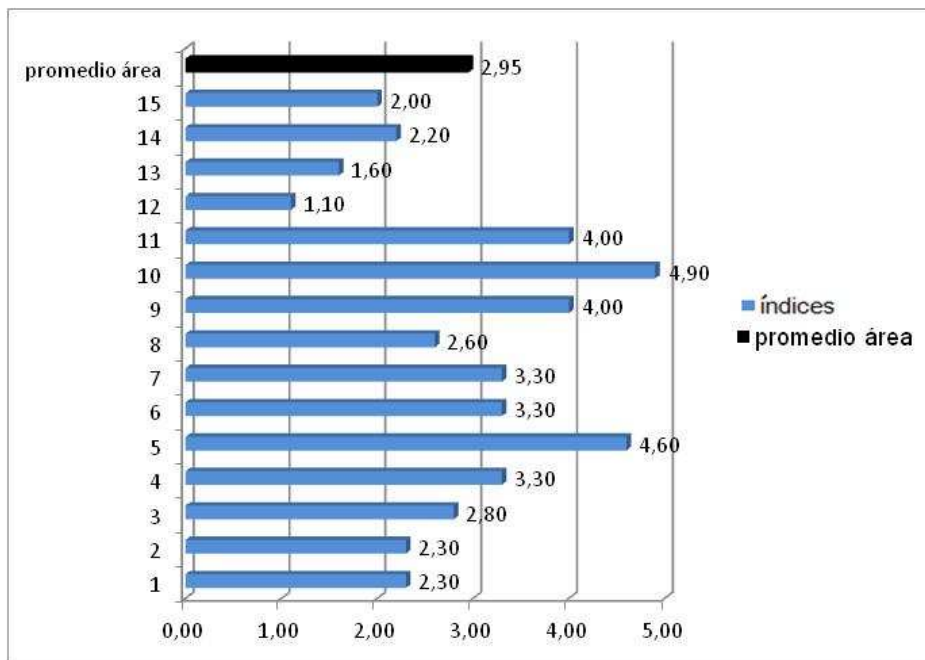
Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El gráfico 12 refleja los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las diez empresas hortofrutícolas seleccionadas de la provincia. Ellas dieron respuesta al nivel de implementación existente con respecto a las quince aseveraciones planteadas, para determinar el desempeño en el área de calidad de vida de la empresa. (Ver anexo N°2)

Gráfico 12: Resultado promedio por cada índice de calidad de vida



Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

El gráfico 12 muestra el promedio de las diez empresas en cada una de las afirmaciones (índices) utilizadas para evaluar la calidad de vida en la empresa, el resultado muestra que los aspectos que tienen mayor preponderancia en un desempeño social positivo y que se encuentran por sobre el promedio del área (2,95), son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- **Índice 5:** Al analizar este índice es posible vislumbrar que las empresas hortofrutícolas en promedio poseen un buen desempeño social a la hora de contratar un menor. (Nota: 4,6)
- **Índice 9:** Es posible indicar que las empresas hortofrutícolas tratan con respeto la dignidad y derechos de sus trabajadores en aspectos como liquidaciones y despidos. (Nota: 4,0)
- **Índice 10:** Las políticas y procedimientos de las organizaciones hortofrutícolas, denotan su compromiso frente a la discriminación y la erradicación de esta en la empresa. (Nota 4,9)
- **Índice 11:** Este índice refleja que las empresas han cambiado su postura frente a la inclusión de la mujer en el mundo laboral, lo que se refleja en el aumento de la contratación femenina en posiciones ejecutivas. (Nota: 4,0)

Por otro lado los aspectos que más perjudican el buen desempeño y que se encuentran por debajo del promedio del área, son:

- **Índice 12:** existe la carencia de programas especiales para contratar personas con discapacidad física y/o mental. (Nota: 1,1)
- **Índice 13:** este índice refleja la falta de compromiso por parte de las empresas hortofrutícolas para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores. (Nota: 1,6)
- **Índice 15:** Las empresas hortofrutícolas poseen un bajo desempeño social a la hora de estimular y reconocer al personal. (Nota: 2,0)

No obstante, resultó sorprendente que de las quince aseveraciones para determinar el desempeño social de las diez empresas en el área de calidad de vida, siete calificaron con una nota superior al promedio. Esto deja entrever que la buena calificación obtenida por algunas pocas industrias, aumenta el promedio del conjunto. Esta afirmación se fundamenta en los resultados adquiridos en el gráfico N°11, que revela que solo treinta por ciento de las empresas se encuentran por encima del promedio del área.

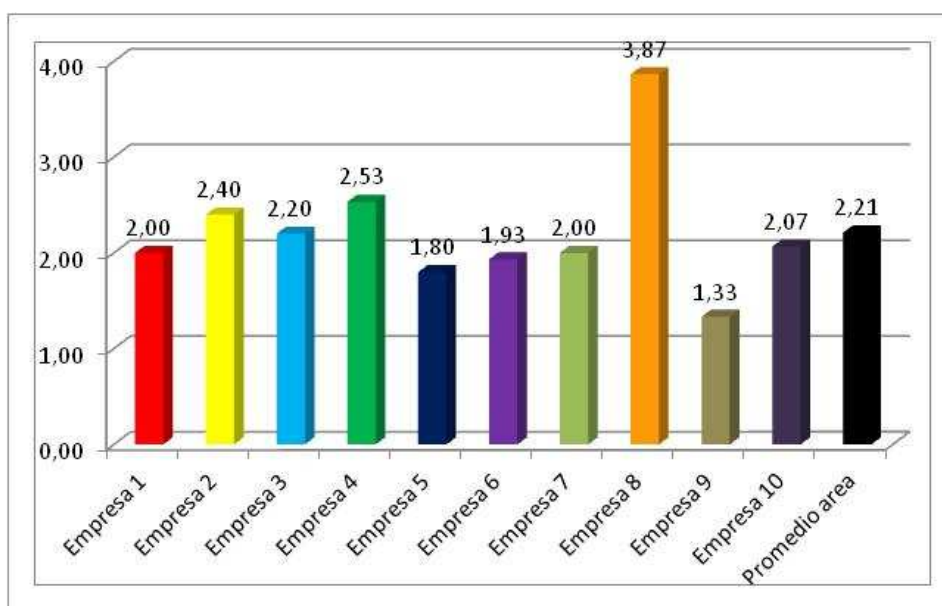


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.5.3.2 ÁREA DOS: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

El gráfico 13 revela el desempeño social de las 10 empresas analizadas en el área temática de compromiso con la comunidad. Los resultados obtenidos permiten observar que las empresas 2 (2,40), 4 (2,53) y 8 (3,87), obtuvieron resultados por sobre el promedio del área (2,21). Por otro lado las demás empresas califican por debajo del promedio, por lo que el desempeño promedio en compromiso con la comunidad es bajo. Estas corresponden a las compañías 1 (2,00), 3 (2,20), 5(1,80), 6 (1,93), 7(2,00), 9 (1,33) y 10 (2,07).

Gráfico 13: Desempeño en compromiso con la comunidad por empresa.



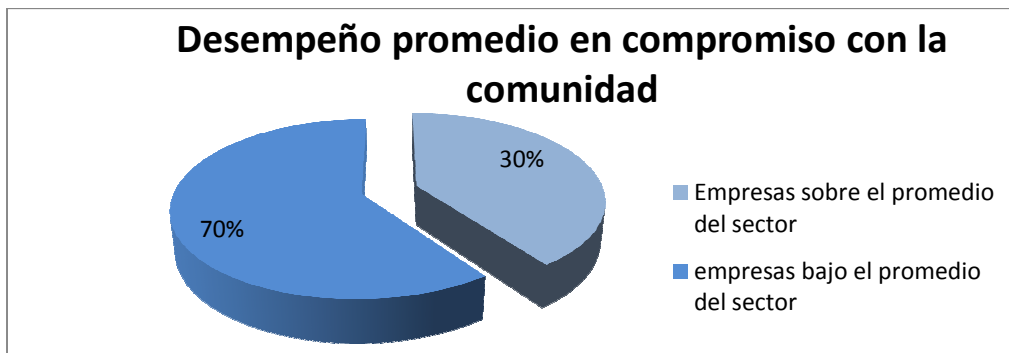
Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

En cuanto a las empresas hortofrutícolas que participaron de la herramienta auto diagnóstico para vislumbrar su compromiso social implementado, se concluye que solo un treinta por ciento está por encima del promedio del sector en esta área (2,21) ver gráfico 14. Por el contrario un setenta por ciento de las empresas analizadas, quedaron al margen de alcanzar el promedio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

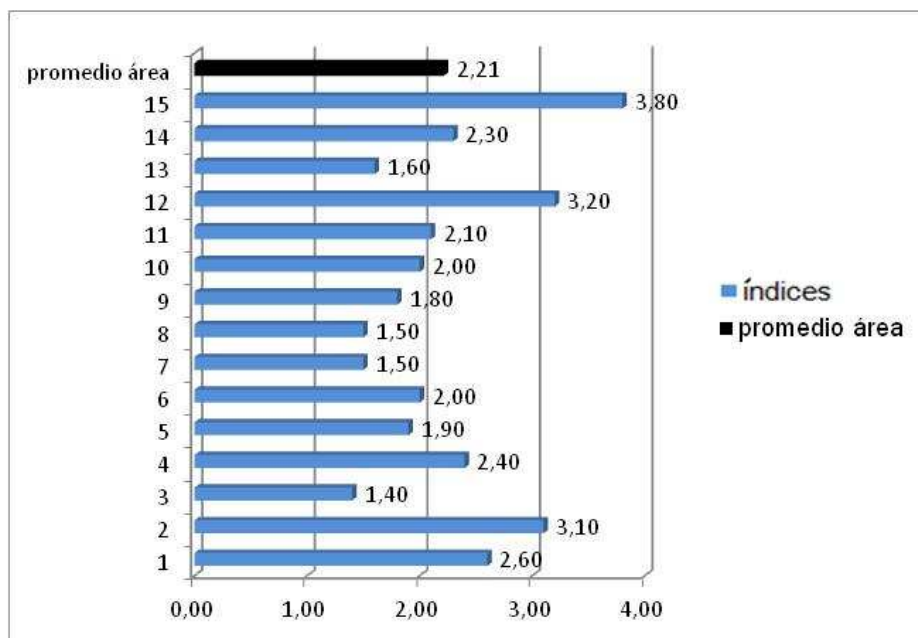
Gráfico 14: Desempeño promedio en compromiso con la comunidad (%)



Fuente: elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.

Al analizar el resultado promedio de las empresas en cada una de las aseveraciones utilizadas para medir el compromiso de la empresa con la comunidad es posible visualizar que los aspectos en los que las empresas tienen mejor desempeños son menores en cantidad respecto a los de mal desempeño.

Gráfico 15: Resultado promedio por cada índice de compromiso con la comunidad



Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados de la investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Según lo que se puede observar en el gráfico 15, los aspectos que tienen mayor preponderancia en un desempeño positivo del compromiso con la comunidad, son:

- **Índice 15:** Este índice revela que las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble, generan instancias que garantizan que sus actividades no provoquen impactos negativos en las comunidades donde estas desarrollan sus actividades, adoptando las medidas necesarias para ello. (Nota: 3,8)

Por el contrario los aspectos que más perjudican el buen desempeño y que se encuentran por debajo del promedio del área, son:

- **Índice 3:** Las empresas hortofrutícolas carecen de una fundación o puestos de trabajo que se encarguen de realizar donativos, por lo que estas empresas carecen de instancias para reforzar su vinculación con la comunidad donde desempeñan su actividad. (Nota: 1,4)
- **Índice 7:** Falta de claridad y transparencia en sus actividades, lo que denota la falta de un reporte anual, donde dé a conocer sus contribuciones en la provincia de Ñuble (Balance Social) (Nota: 1,5)
- **Índice 8 e Índice 13:** Con la puntuación obtenida en estos índices es posible vislumbrar que las empresas del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble, poseen un escaso compromiso con la comunidad, ya que no cuentan con instancias para desarrollar programas de beneficio para la comunidad, por otro lado falta destinar algún porcentaje de sus presupuestos para entregar mensajes con interés o beneficio social. (Nota: 1,5), (Nota: 1,6).

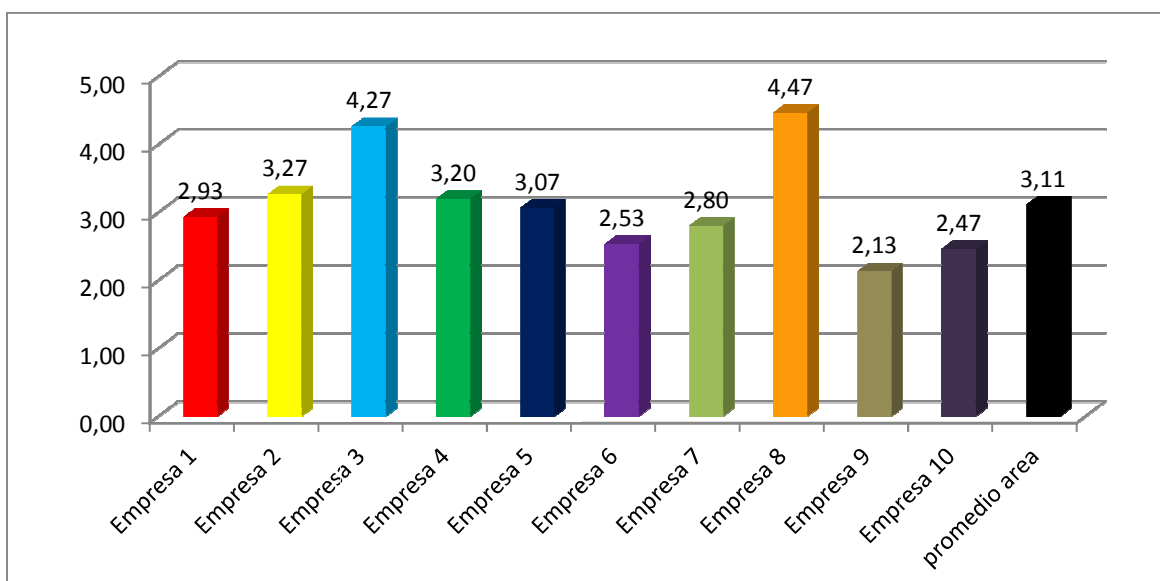


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.5.3.3 ÁREA TRES: CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

El gráfico 16 revela el desempeño social de las diez empresas analizadas en el área temática de cuidado y preservación del medio ambiente. Según estos resultados las empresas 2 (3,27), 3 (4,27) 4 (3,20) y 8 (4,47), obtuvieron resultados por sobre el promedio del área (3,11), lo que las sitúa como las que poseen un mejor rendimiento en esta área. El resto de empresas califican por debajo del promedio, Estas corresponden a las compañías 1 (2,93), 5 (3,07), 6 (2,53), 7(2,80), 9 (2,13) y 10 (2,47).

Gráfico 16: Desempeño en cuidado y preservación del medio ambiente por empresa.



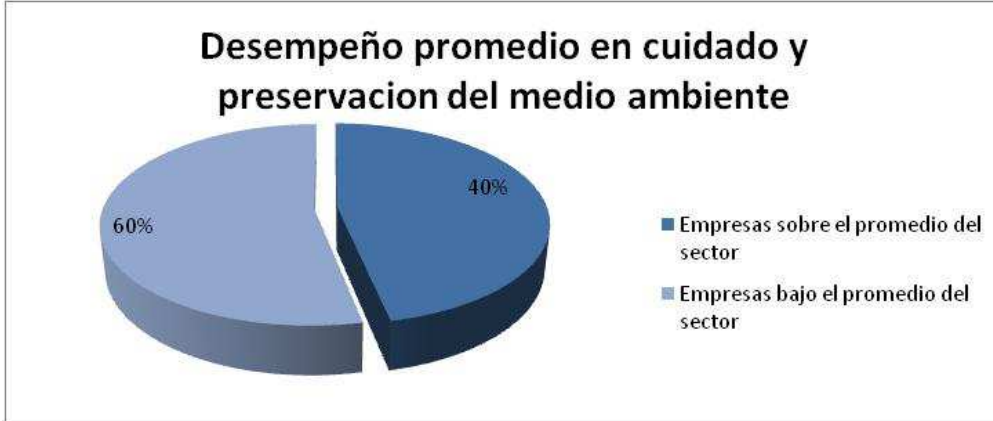
Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Al analizar el número de empresas cuyo promedio ponderado supera el promedio de sector en esta área (3,11), se concluye que un cuarenta por ciento está por encima del promedio del área (ver gráfico 17). Por otro lado el sesenta por ciento restantes de las empresas analizadas, alcanzaron una puntuación por debajo del promedio del área.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

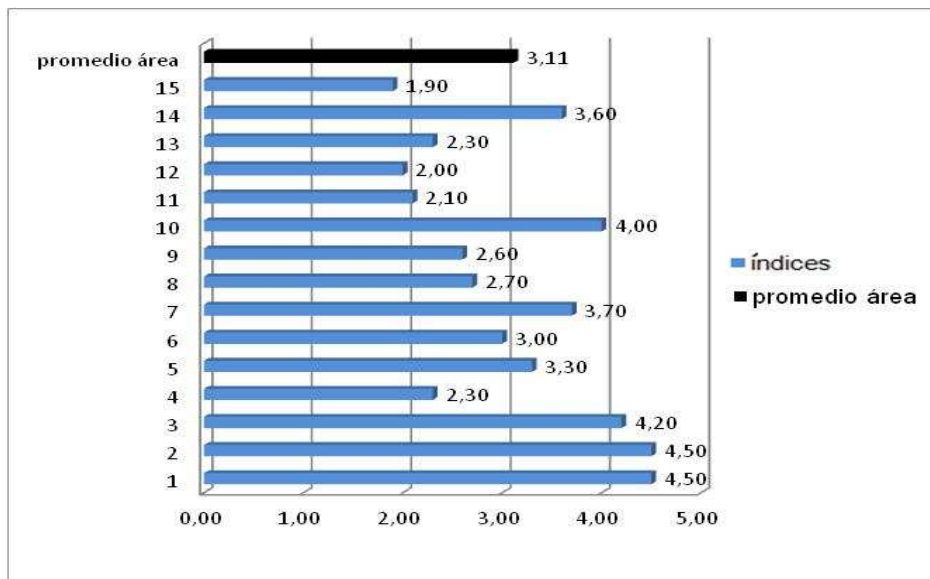
Gráfico 17: Desempeño promedio en cuidado y preservación del medio ambiente (%)



Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.

El gráfico 18 refleja los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, en cada una de los indicadores que plantea la encuesta. Lo que se busca evaluar es el desempeño promedio en cuidado y preservación del medio ambiente. Además muestra el promedio obtenido por las diez empresas en esta área.

Gráfico 18: Resultado promedio por cada índice en cuidado y preservación del medio ambiente



Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los aspectos que tienen mayor preponderancia y muestran un desempeño social positivo en el cuidado y preservación del medio ambiente, son:

- **Índice 1:** Las empresas hortofrutícolas poseen un alto compromiso con el ambiente, buscando programas de aprovechamiento y reducción de desperdicios. (Nota: 4,5)
- **Índice 2 e Índice 3:** Existe una alta preocupación por los recursos no renovables, por lo que las empresas hortofrutícolas buscan usar tecnologías que reduzcan el uso de energía eléctrica y agua en sus procesos productivos, además operan sistemas que disminuyan las emisiones de contaminantes (Nota: 4,5), (Nota: 4,2)

Por lo contrario los aspectos que más perjudican el buen desempeño y que se encuentran por debajo del promedio del área, son:

- **Índice 4:** Este índice refleja que a pesar de la gran preocupación que las empresas hortofrutícolas sienten por el medio ambiente, existe un bajo compromiso a la hora de destinar parte de su presupuestos para programas de conservación o protección ambiental (Nota:2,3)
- **Índice 11:** Falta mayor grado de compromiso por parte de las empresas en materia de reutilización y aprovechamiento de excedentes de mobiliario y equipo. (Nota: 2,1).
- **Índice 12:** existe un bajo compromiso por parte de las empresas para incentivar, premiar y reconocer las labores de los empleados que buscan alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.(Nota: 2,0)
- **Índice 15:** Se carece de instancias para informar a los consumidores información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios. (Nota: 1,9).

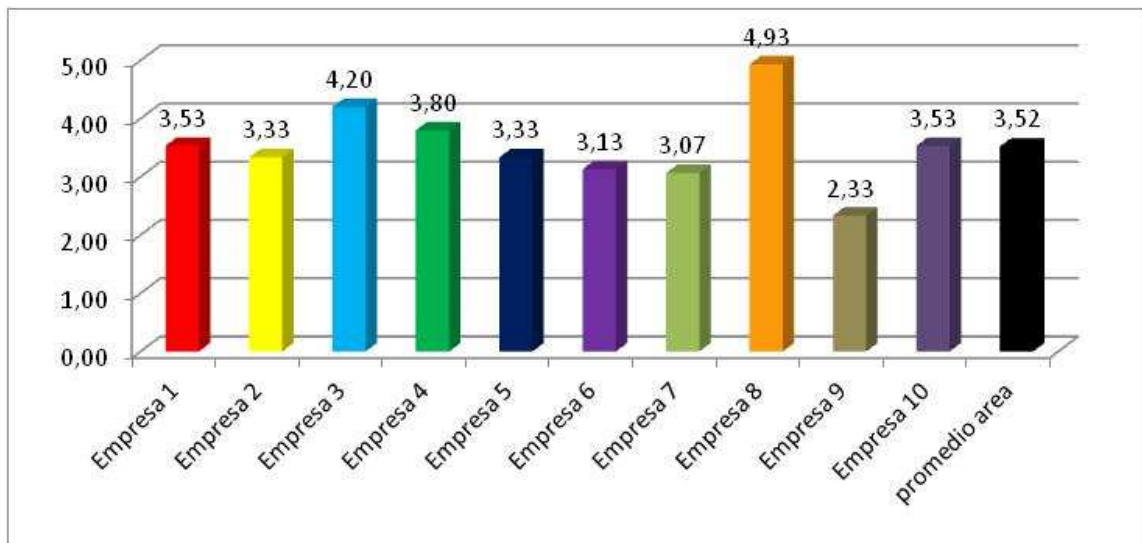


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

4.5.3.4 AREA CUATRO: COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

El gráfico 19 revela el desempeño de las 10 empresas analizadas en el área temática de competitividad y relación con sus Stakeholders. Las empresas 1 (3,53), 3 (4,20) 4 (3,80) 8 (4,93) y 10 (3,53), obtuvieron resultados por sobre el promedio del área (3,52). El resto de las empresas califican por debajo del promedio del área. Estas corresponden a las compañías 2 (3,33), 5 (3,33), 6 (3,13), 7 (3,07) y 9 (2,33).

Gráfico 19: Desempeño en competitividad y relación con sus Stakeholders por empresa.



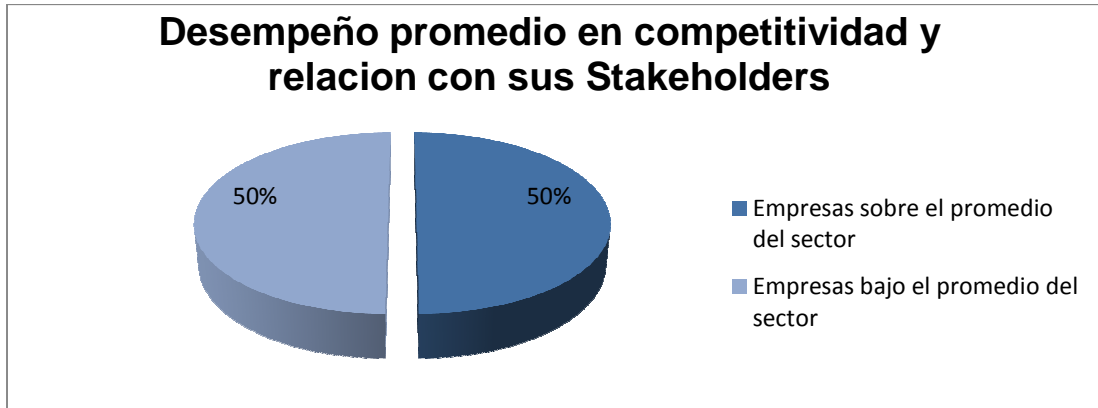
Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.

En cuanto a las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble que participaron de la herramienta auto diagnóstico para vislumbrar su compromiso social implementado, se concluye que un cincuenta por ciento está por encima del promedio del sector en esta área (3,52) ver gráfico 20. En contra posición del restante cincuenta por ciento de las empresas analizadas, que quedaron al margen de alcanzar el promedio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

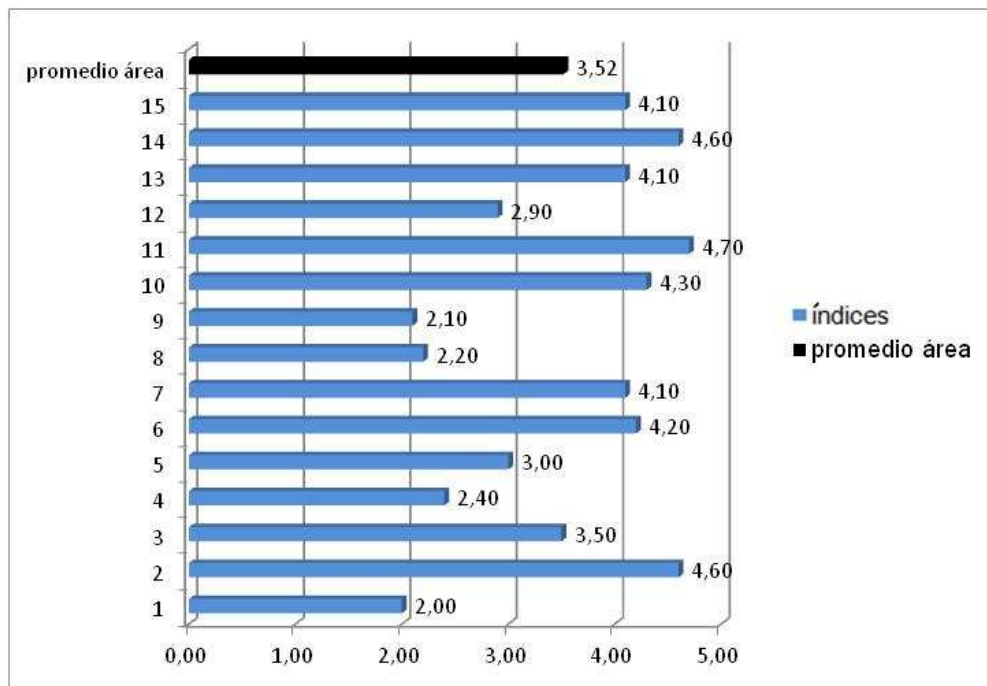
Gráfico 20: Desempeño promedio en competitividad y relación con sus stakeholders (%)



Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.

El gráfico 21 muestra los resultados obtenidos en la encuesta en cada uno de los indicadores.

Gráfico 21: Resultado promedio por cada índice en competitividad



Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados obtenidos de la investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los aspectos que tienen mejor resultado y que denotan una buena relación con los stakeholders generando un desempeño positivo en esta área, son:

- **Índice 2:** existe un alto cumplimiento por parte de las empresas de sus obligaciones fiscales, atendiendo de buena forma las solicitudes de apoyo por parte del gobierno. (Nota: 4,6)
- **Índice 6:** Las empresas hortofrutícolas generan las instancias para garantizar a sus clientes y la honradez en sus actividades.
- **Índice 7:** Se vislumbra una alta utilización de mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado. (Nota: 4,1)
- **Índice 10 e Índice 13:** Estos índices permiten comprobar que las organizaciones hortofrutícolas cuentan con sistemas de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad, además de contar con políticas de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (Nota: 4,3), (Nota: 4,1)
- **Índice 11 e Índice 14:** Las empresas son claras a la hora de vender sus productos o servicios expresando de forma transparente las características y especificaciones de estos. (Nota: 4,7), (Nota: 4,6)
- **Índice 15:** existe una alta preocupación por establecer políticas que erradiquen las prácticas corruptas en las organizaciones. (Nota: 4,1)

Por lo contrario los aspectos que más perjudican el buen desempeño social y que se encuentran por debajo del promedio del área, son:

- **Índice 1:** Faltan cargos o funciones responsables de promover y monitorear la actuación ética en las organizaciones hortofrutícolas. (Nota: 2,00)
- **Índice 4:** Existe bajo compromiso a la hora de entregar mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios hortofrutícolas (Nota: 2,4).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- **Índice 9:** faltan instancias para apoyar el desarrollo de los proveedores, en particular de los ubicados en la provincia de Ñuble (Nota: 2,1)
- **Índice 8:** existe una baja búsqueda de alternativas para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales. (Nota: 2,2)

4.5.4 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS TEMÁTICAS.

Con el fin de realizar un mayor análisis de los resultados obtenidos, a continuación se presenta un análisis correlacional entre las cuatro áreas temáticas que conforman el instrumento de autodiagnóstico propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

Para efectos del análisis se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman cuyo resultado permitirá observar el grado de influencia de un área temática en otra.

La gran importancia de este indicador se encuentra dada por las características de las variables cualitativas consideradas en el instrumento, que arrojan resultados poco exactos por el tipo de escala utilizado para evaluar los datos obtenidos.

Tabla 24: Matriz Correlación entre áreas temáticas.

Áreas Temáticas	calidad de vida en la empresa	compromiso con la comunidad	cuidado y preservación del medio ambiente	competitividad y relación con sus grupos de interés
calidad de vida en la empresa	1	0,1504	0,4398	0,8257
compromiso con la comunidad		1	0,3814	0,6274
cuidado y preservación del medio ambiente			1	0,8312
competitividad y relación con sus grupos de interés				1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación, utilizando la herramienta de análisis estadístico InfoStat.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

A partir de la matriz de correlación es posible señalar que la mayor correlación se da entre las áreas de cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con los grupos de interés, obteniendo una correlación (r) de 0,8312. Lo que indica que las empresas que obtuvieron un buen desempeño en el área de cuidado y preservación del medio ambiente también lo hicieron en competitividad y relación con los grupos de interés y viceversa.

Lo que se puede comprobar analizando los resultados de los desempeños promedios de las compañías, donde las empresa 3 y 8 obtuvieron un resultado de 4,27 y 4,47 respectivamente, en el área de cuidado y preservación del medio ambiente y. A su vez en competitividad y relación con los grupos de interés las empresas que obtuvieron las mayores puntuaciones son la empresa 3 con un promedio de 4,20 y la empresa 8 con un promedio de 4,93. De esta manera las empresas que obtuvieron baja ponderación en cuidado y preservación del medio ambiente también lo hicieron en competitividad y relación con los grupos de interés.

En segundo lugar se encuentran las áreas de calidad de vida en la empresa y competitividad y relación con los grupos de interés, donde la correlación obtenida fue de 0,8257, mostrando también que las empresas que obtuvieron un buen desempeño en calidad de vida en la empresa también lo obtuvieron en competitividad y relación con los grupos de interés, que corresponde las organizaciones 3, 4 y 8.

Para el resto de las áreas temáticas, se puede concluir que no existe una gran influencia entre un área y otra, ya que su coeficiente de correlación no es significativo para obtener mayores conclusiones.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CAPITULO V

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA RSE

5.1 INTRODUCCIÓN

Milton Friedman, un destacado economista a nivel internacional y defensor del libre mercado, sostenía hacia mediados del siglo veinte que, “la única responsabilidad de la empresa es maximizar el beneficio y generar utilidades, siempre respetando la ley.”⁴⁶ El mundo evolucionó y todos los economistas de alto prestigio, coinciden en la insuficiencia de este enfoque inicial sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

En todo el mundo se vislumbra una tendencia clara; se ha producido desarrollo en la concientización por los recursos agotables, la explotación laboral y el medioambiente. Este suceso se refleja en la mayor preponderancia de temas ecológicos y laborales en la agenda de estado de muchos países, en especial de los más industrializados. Así se dio inicio a una nueva era, donde las personas buscan establecer lineamientos políticos que guíen el actual modelo de industrialización y servicios, hacia uno más sustentable y perdurable en el tiempo. De acuerdo a esto, muchos empresarios han reconocido por si mismos la importancia de este tema y han sido precursores e innovadores de modelos de negocio, que obedecen a estas exigencias. Se entiende la Responsabilidad Social Empresarial como una ventaja competitiva al concretar nuevos negocios en un contexto internacional más exigente y consciente.

⁴⁶ De acuerdo a Economy Weblog (2006)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN RSE⁴⁷

La necesidad de una dirección estratégica que incorpore la responsabilidad social en las organizaciones, obedece por un lado a presiones de instituciones que han ido ganando adherentes e importancia, y por otro lado a la necesidad de aprovechar su incorporación como ventaja competitiva en las transacciones internacionales.

Los demás factores que fundamentan la adopción de la RSE y que demuestran que es una buena práctica para las empresas, se resumen de la siguiente manera

- Disminuye riesgos
- Retiene trabajadores
- Diferencia de la competencia
- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento
- Retiene y amplía mercados
- Mejora la reputación

En este capítulo, se adjunta a la investigación las recomendaciones para la incorporación de la RSE como dirección estratégica en las empresas hortofrutícolas de la región. Su implementación es transversal, desde los niveles jerárquicos más altos, hasta llegar a los simples operarios. Teniendo como objetivo principal asentar los cimientos básicos para gestionar efectiva y eficientemente la RSE dentro de la empresa.

En función a lo anterior se debe hacer notar que; si bien ésta planificación efectivamente contribuye a la incorporación de la RSE dentro de la compañía, es necesario ahondar y recabar más información.

⁴⁷ De acuerdo a Daniel Toro (2006), en su estudio *Enfoque Estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa*.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La planificación de RSE para cualquier empresa debe ser diseñada y construida en conjunto con todos los Stakeholders que interactúan con la compañía, a través de: reuniones, círculos de diálogo, intercambio de información, mesas redondas, y todas aquellas acciones que permitan interactuar a la compañía con sus grupos de interés.

5.3 ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL POR ÁREA TEMÁTICA

Las estrategias que se proponen a continuación se encuentran fundamentadas en las debilidades que se identificaron en las diez empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble tras la aplicación del instrumento de autodiagnóstico propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense .A.C.

Estas estrategias tendrán como propósito guiar a las empresas hortofrutícolas en la implementación de la responsabilidad social empresarial, siendo la base para mejorar su desempeño.

5.3.1 CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

5.3.1.1 ORIENTACIÓN

La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además contribuir a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.3.1.2 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS EN “CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA”

Estrategia establecimiento de un código de directrices políticas y su divulgación

La importancia de establecer y difundir un código ético en la organización, que contenga las directrices políticas que rigen el comportamiento de todos sus integrantes viene dado por, establecer la ética empresarial como una prioridad en el funcionamiento cotidiano, resolver las controversias al interior y exterior de la compañía y ayudar al asentamiento de una cultura organizacional que procura difundir y alinear los valores y principios de la empresa hortofrutícola, con los de todos sus integrantes.

Estrategia de certificaciones (SA 8000)

La SA 8000 es una norma universal y auditable aplicable a todo tipo de organización, es emitida por la CEP⁴⁸ sobre condiciones de trabajo y contiene un sistema de control que se basa en estrategias probadas de gestión de calidad (como las utilizadas para la norma ISO 9001 e ISO 14001). Esta norma se referencia por ser el primer estándar social auditable.

Su objetivo es asegurar una producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor. La certificación SA 8000, básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado. La implementación de esta certificación permitirá a las empresas

⁴⁸ Council on Economic Priorities



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

hortofrutícolas de la provincia de Ñuble mejorar su desempeño en el área de calidad de vida en la empresa que es una de las que posee más bajo desempeño con un promedio⁴⁹ de 2,95 puntos (Ver beneficios en anexo 4).

Estrategia de canales de comunicación

La comunicación eficaz en las organizaciones permite mejorar la coordinación del trabajo, difundir la cultura organizacional entre sus integrantes, aumentar la calidad y productividad de los bienes, reducir los errores producidos y promover la satisfacción de los trabajadores. El compromiso deberá ser con una comunicación en ambos sentidos y no sólo unilateral y de manera descendente, deberá tener un énfasis en la comunicación cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano.

Sugerencias para mejorar la Comunicación en las empresas hortofrutícolas:

- Aprender a expresarse en forma apropiada, teniendo en cuenta a quien escucha.
- Usar una voz cordial y amable.
- Aceptar previamente el hecho de que no todos van a coincidir en lo planteado.
- Darle a la otra parte la libertad de expresar honesta y razonablemente cualquier diferencia que tenga con lo que usted acaba de decir.
- Aceptar las diferencias de opinión sin molestarse ni enojarse y sin desarrollar una actitud negativa hacia la otra parte.

⁴⁹ Ver tabla 23 en pagina 73.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- Sea cual sea el tipo de lenguaje que se utilice y el medio de comunicación empleado, procurar ser simple, sencillo, claro y lo más concreto posible en lo que dice el mensaje, con el propósito de lograr ser comprensible.
- Procurar que las expresiones sean cortas, porque entre más información se comunique es más difícil mantener al interlocutor atento e interesado.
- Una técnica que se sugiere es usar un trozo breve de comunicación, apoyarse con ilustraciones (dibujos, ejemplos), repetir y repasar lo dicho.
- Ser empático y pensar "*¿de qué manera puede el interlocutor entender mejor lo que se desea expresar?*" y buscando ser explícito para él.

Estrategia de descripción de cargos:

Las descripciones de cargo son creadas para detallar cada puesto de trabajo en la organización, describiendo su función general, responsabilidades y tareas relacionadas con el puesto, esta es una práctica que puede ser de mucha ayuda para las empresas hortofrutícolas.

Una buena descripción de cargo sirve para una gran variedad de propósitos tanto para el empleador, como para los empleados y candidatos a un puesto. Permite tener claridad sobre el objetivo del puesto, las tareas a realizar y las competencias que debe reunir el vacante. También permite saber la ubicación del puesto y quien es el jefe directo, el departamento al que pertenece y la cadena de mando dentro de la estructura organizacional.

Además la descripción de cargos entrega información para establecer metas alcanzables de acuerdo a la carga laboral y elaborar guías de cómo debe hacerse el trabajo. En caso que el ocupante del puesto no consiga alcanzar las metas establecidas, puede ser indicio para redefinir la carga laboral, cuestionar la idoneidad del trabajador o la eventual necesidad de capacitar. Otro punto importante es que la descripción de cargos le permite al empleado entender cuáles son los estándares de desempeño para un puesto.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategia de indicadores

Según el *Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral*⁵⁰ existen cuatro grupos de indicadores a través de los cuales es posible evaluar la calidad de vida laboral. Se presentan a continuación clasificados en categorías según procedan del individuo, del medio ambiente de trabajo, de la organización o del entorno socio-laboral.

Tabla 25: Indicadores de calidad de vida laboral

Indicadores de calidad de vida laboral	
Indicadores individuales	Organización
Satisfacción laboral	Organización del trabajo
Expectativas, motivación	Efectividad y productividad
Actitudes y valores hacia el trabajo	Estructura y funcionamiento
Implicación y compromiso	Cultura y cambio organizacional
Calidad de vida laboral percivida	Factores Psicosociales
Medio ambiente de trabajo	Entorno sociolaboral
Condiciones de trabajo	Salud y bienestar laboral
Diseño ergonomico	Condiciones de vida y jubilación
Seguridad e higiene	Variables sociodemográficas
Nuevas tecnologías	Políticas de empleo
Análisis de puestos	Prevención de riesgos laborales

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida del documento “*Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*”, Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás Universidad de Ovied

Los indicadores pueden ser creados mediante la simple elaboración de una encuesta, aplicada a todos los integrantes de la organización, distinguiéndose el grupo laboral al que pertenecen. La tabulación de estos datos con la asignación de una escala simple como por ejemplo la Likert, permite establecer indicadores que permitirán reconocer los focos de atención.

⁵⁰ De acuerdo a la Dra. María Margarita Chiang Vega existen indicadores que se pueden utilizar para medir la calidad de vida laboral.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategia de incentivos laborales

Entregar incentivos a los trabajadores hace de la empresa hortofrutícola una organización más productiva y con trabajadores más comprometidos con los objetivos organizacionales.

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a generar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menores costos y mayor satisfacción; de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, a la asiduidad, a la puntualidad y al ahorro en materias primas, siempre que no descienda la calidad. Los incentivos se clasifican en dos principales categorías, los económicos y los no económicos que se ven a continuación:

Incentivos económicos: Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades⁵¹.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros. Los incentivos permiten responder a la inquietud de las personas que buscan desarrollarse personalmente, aumentar su riqueza y ser reconocidos socialmente. Desde el punto de vista empresarial, la necesidad de incentivar, obedece principalmente a alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia, sin perjuicio de la calidad. Además los incentivos suponen una herramienta imprescindible para la retención del capital humano e intelectual dentro de la organización.

⁵¹ Ver anexo 3 para ver detalle de tipo de incentivo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategia de capacitación laboral

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación: La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización (ver beneficios en anexo 5).

Estrategia de lugares de trabajo con ergonomía

La ergonomía es la disciplina científica que trata del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de estudio de la persona, de la técnica y de la organización.

El Consejo de la International Ergonomics Association (IEA), que agrupa a todas las sociedades científicas a nivel mundial, estableció desde el año 2000 la siguiente definición:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

“La ergonomía es la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema, y la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos de diseño para optimizar el bienestar humano y todo el desempeño del sistema.”

Es evidente que el estudio científico ergonómico de los puestos de trabajo, cuyo objetivo es la optimizar los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), puede aportar significativamente a la empresa. Entre los beneficios más significativos están los aumentos en calidad y productividad del producto, mayor comodidad y seguridad laboral. Los resultados de un estudio ergonómico son de utilidad tanto para los dueños como los trabajadores de la empresa.

5.3.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

5.3.2.1 ORIENTACIÓN

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.3.2.2 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS EN “COMPROMISO CON LA COMUNIDAD”

Estrategia de integración de personal perteneciente a la provincia de Ñuble.

La empresa hortofrutícola socialmente responsable debe procurar contratar personal de la provincia de Ñuble, para apoyar la estructura económica de la ciudad y el desarrollo de sus vecinos. La integración de personal perteneciente a la comunidad genera dos impactos opuestos en la empresa: por un lado se limita la cantidad de mano de obra calificada, por otro lado se fortalece el lazo y la apreciación de la organización por la comunidad.

Estrategia de financiamiento de actividades comunitarias.

Este tipo de acciones ayuda a incrementar el prestigio de las compañías hortofrutícolas en la comunidad y entre sus trabajadores. Esta actividad se debe desarrollar en conjunto con organizaciones, con las cuales la empresa se sienta identificada en relación con sus valores, principios y objetivos. Entre las estrategias de financiamiento a la comunidad, se identificaron como las más relevantes las siguientes:

- **Promoción de educación desde la empresa:** Invertir en educación es una oportunidad para las empresas que tienen interés en mejorar su competitividad y al mismo tiempo hacer un aporte a la sociedad. La clave para generar valor en la empresa está en la convergencia entre el interés de cada empresa y la necesidad del país de obtener mejores resultados en la educación. Las prioridades de la educación se vinculan con fortalecer a los grupos en situación de vulnerabilidad, la enseñanza de los Derechos Humanos y la promoción de la equidad de género



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- **Empresas por la Inclusión Digital:** La inclusión digital tiene que ver con la capacitación de las personas en el uso efectivo de los recursos tecnológicos.
- **Vida sana en la empresa:** Esta iniciativa sirve a las empresas interesadas en agregar valor a su desempeño y sus marcas, a través de la implementación de programas saludables y de protección de riesgos físicos que estimulan la autoestima y la salud de los trabajadores.
- **Trabajos de infraestructura en la comunidad:** la empresa puede realizar aportes económicos o proporcionar su masa laboral para participar en proyectos como creación de parques y jardines.
- **Transparencia:** Ser transparente es un valor altamente apreciado en la sociedad actual. Su ejercicio le otorga legitimidad a las organizaciones que lo practican y les permite tener una mejor relación con sus grupos de interés, sean estos consumidores, vecinos y los propios trabajadores.

5.3.3 CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

5.3.3.1 ORIENTACIÓN

Ha de tenerse en cuenta, que las actividades desarrolladas por las empresas hortofrutícolas, dependen en gran medida de las condiciones ambientales que se encuentran a su inicio; por consiguiente las empresas tienen una obligación moral por cuidar y preservar la naturaleza. Se destaca la importancia de crear acciones que aseguren la disminución de los impactos negativos al medio ambiente, transformándose así en una empresa sustentable y con visión hacia futuro.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.3.3.2 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS EN “CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIOAMBIENTE”

Estrategia de inversión tecnológica en función del medio ambiente:

Los procesos productivos de las empresas hortofrutícolas generan grandes cantidades de externalidades negativas para el medioambiente. No obstante, ha habido grandes avances tecnológicos que reducen el número de desperdicios, mejorando los niveles de eficiencia y menor nivel de contaminación. La inversión en estas nuevas tecnologías de excelencia puede ser una decisión estratégica, valorable en el mediano plazo, por el alto nivel de inversión comprometido y por otro lado, la reducción de costos al tener sistemas de producción más eficientes.

Estrategia de reciclaje:

Las empresas hortofrutícolas generan muchos desperdicios orgánicos, sea por sobreproducción o mermas de frutas y hortalizas en mal estado. Estos desechos son biodegradables y además contienen gran cantidad de nutrientes, los que son muy útiles para la fertilización de otros cultivos. Su apropiado reciclaje proporciona humus de primera calidad.

Estrategias de certificaciones medioambiental ISO 14001 y BPA:

Se recomienda a las empresas hortofrutícolas obtener alguna certificación medioambiental que demuestre su compromiso por el ambiente y por un desarrollo sustentable, como la norma ISO 14000 y/o La norma BPA:

- **La norma ISO 14000:** es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental (ver beneficios en anexo 6).

- **La norma BPA⁵²:** Las buenas prácticas agrícolas son acciones involucradas en la producción, procesamiento y transporte de productos de origen agropecuario, orientadas a asegurar su inocuidad, la protección al medio ambiente y al personal que labora en la explotación.

Algunas de las ventajas que trae la utilización de BPA son las siguientes:

- 1) permite estar preparados para exportar a mercados exigentes y tener mejor acceso a la exportación en un futuro.
- 2) permite obtener un producto diferenciado por calidad e inocuidad, lo que puede implicar un mayor precio de venta.
- 3) Les facilita un mayor control del proceso productivo por la obtención de mejor y nueva información sobre su propia producción, merced a los análisis de laboratorio y a los sistemas de registros (trazabilidad).
- 4) Reduce los riesgos en la toma de decisiones por la mejor gestión (administración y control de personal, insumos, instalaciones, etc.) de la finca en términos productivos y económicos.
- 5) Aumenta la competitividad por reducción de costos (menores pérdidas de insumos, horas de trabajo, tiempos muertos, etc.)

⁵² Buenas prácticas agrícolas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.3.4 COMPETITIVIDAD Y RELACION CON LOS STAKEHOLDERS

5.3.4.1 ORIENTACIÓN

Una empresa es un conglomerado de recursos físicos, conocimientos y personas que interactúan con el medio en el que se sitúan. Múltiples grupos de interés, tanto internos como externos, toman influencia en las acciones realizadas por la organización. Es importante la asociación con el medio para estar informado, establecer objetivos en común, unir fuerzas para un desarrollo conjunto y ganar representatividad. Además, mantener un diálogo constante con el medio obedece a la necesidad de evitar entorpecimientos en el funcionamiento de la empresa, como en el caso de paralizaciones del trabajo o sanciones impuestas por el gobierno.

5.3.4.2 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS EN “COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS”

Estrategia de aceptación de sugerencias

Esta estrategia se dirige a los trabajadores y clientes de la organización. Ellos son factor clave que determina en gran medida el éxito o fracaso de esta.

Stakeholders internos: Las personas son quienes ejecutan las funciones y por consiguiente son las primeras en notar imperfecciones en el lugar de trabajo, como falta de herramientas adecuadas, duplicidad de tareas, procesos poco eficientes, malos canales de comunicación o factores que generan roce entre los empleados, como los resultantes de una mala descripción de cargos y asignación de tareas. Se les debe facilitar la entrega de esta información a los mandos de jefatura, para posteriormente revisarlas, jerarquizarlas por grado de urgencia y analizar su viabilidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En una primera parte, en las propuestas establecidas para el área temática de la calidad de vida de la empresa, surgió la necesidad de buenos canales de comunicación. Razón por la cual no se volverán a revisar en esta parte de forma exhaustiva, pero si se destaca su importancia para la estrategia de aceptación de sugerencias. Además de establecer buenos canales de comunicación, que facilitan la comunicación efectiva tanto horizontal como verticalmente, los vacíos prevalecientes pueden intentarse de canalizar. Es tan simple como implementar buzones de sugerencias en la empresa, donde los empleados puedan anónimamente hacer entrega de ellas. Los resultados se comunicaran en reuniones a sus empleados para dar gracias y retroalimentación a todos. Si alguna sugerencia provoco un cambio sustancial favorable a la empresa, ésta debe retribuirles a sus empleados. No se requiere necesariamente de aumentos de salario o bonos, una simple actividad que haga participar a todos los empleados y cree un ambiente de relajó y cambio de rutina, generara un incentivo sustancial para los empleados a continuar tomando parte de este proceso.

Stakeholders externos: De misma forma los clientes son los primeros en notar y reclamar fallas en los productos de salida. “Que no se cierre los ojos para no ver”, por lo contrario es importante conocer los descontentos de los clientes para una oportuna respuesta y corrección de errores. Se aconseja la implementación de libros de reclamo y un espacio para este fin en el portal de internet. Es importante señalar el compromiso necesario de la jefatura con este fin, puesto que indudablemente, esta actividad requiere de la asignación de algunos recursos económicos y eventualmente la necesidad de crear una unidad en la empresa para este fin.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategia de asociación

Los actores económicos del sector hortofrutícola requieren asociarse con otros, tanto en instituciones comunales como a nivel provincial y regional, para intercambiar información, establecer bandas de precio y de producción, encauzar intereses comunes y tener representación frente al gobierno. (Ver asociaciones de la provincia de Ñuble en anexo 7).

Estrategia de transparencia

Esta estrategia centra sus esfuerzos en hacer de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble organizaciones más transparentes con el fin de incrementar su legitimidad, credibilidad y confianza por parte de los stakeholders.

La entrega de información pública y transparente es un elemento muy importante en el desempeño de las organizaciones responsables socialmente. Este proceso se conoce bajo el nombre de “*Accountability*”.

El término *accountability* se define como: “*El deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la información*”.

Es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización, generando lasos de confianza y aceptación por parte de los grupos de interés.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

A continuación se detallan los mecanismos e instrumentos para desarrollar esta práctica:

- *Sistemas de información e informes públicos:* Básicamente legales y financieros que se presentan con cierta periodicidad.
- *Evaluaciones y mediciones de desempeño:* analizan el cumplimiento interno y externo de las metas y objetivos de la organización.
- *Mecanismos de participativos y consultivos:* La participación es fundamental en la rendición de cuentas, tales como la consulta a la comunidad en sus variadas formas.
- *Mecanismos de auditoría social:* Estos integran muchas herramientas como la información pública, las evaluaciones, los mecanismos participativos y los estándares de autorregulación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivos Específicos:

“Elaborar un marco teórico asociado a las Responsabilidad Social Empresarial”.

El planteamiento de este objetivo pretendía entregar un marco conceptual de la responsabilidad social empresarial y su aplicación en la organización, de tal forma de contextualizar el sentido que se pretendía dar a la investigación.

Este objetivo fue desarrollado en el capítulo II, donde se dio a conocer los antecedentes históricos de la responsabilidad social empresarial, su concepto y definición y todos aquellos aspectos relevantes e importantes de tener presente antes de aplicar la responsabilidad social empresarial en cualquier organización.

Tomando en cuenta todo lo descrito anteriormente es posible indicar que el objetivo se cumplió a cabalidad, ya que se logró generar un conocimiento acerca de la RSE y cuáles son sus efectos en la organización.

“Describir el sector industrial hortofrutícola a nivel nacional, regional y provincia”.

Este objetivo buscaba caracterizar el sector industrial hortofrutícola, entregando antecedentes a nivel nacional, regional y provincial, específicamente de la provincia de Ñuble donde se encuentran las empresas que serán objeto de estudio. Cabe destacar que este objetivo se trató en el capítulo III, donde se parte analizando el sector silvoagropecuario, luego el agrícola hasta llegar al sector hortofrutícola. Otro elemento importante a destacar es la falta de información actualizada del sector en la provincia, lo que claramente provocó que el objetivo no se cumpliera a cabalidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diagnosticar el desempeño social de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble”.

El gran propósito de este objetivo era conocer como se encontraban las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble en materia de Responsabilidad Social Empresarial, para ello se utilizó el instrumento de autodiagnóstico entregado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, la que constaba de sesenta índices de desempeño social agrupados en cuatro áreas. Con ello se logró identificar el nivel de cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de diez empresas.

Por lo tanto se logró cumplir con este objetivo.

“Proponer estrategias de mejoramiento en desempeño social”.

Este objetivo fue desarrollado en el capítulo V, donde se dan a conocer un conjunto de propuestas a seguir, para mejorar el desempeño socialmente responsable, propuestas que fueron elaboradas de acuerdo al diagnóstico realizado en las empresas del sector hortofrutícola. Por lo tanto el objetivo se cumplió a cabalidad.

Objetivo General:

“Proponer estrategias para incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las empresas del Sector Hortofrutícola, de la provincia de Ñuble”.

El planteamiento del objetivo general, señala que la investigación está enfocada a proponer estrategias para incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las empresas del Sector Hortofrutícola. Para ello en el capítulo II se elaboró un marco teórico de la responsabilidad social empresarial, de tal manera de conocer todos aquellos aspectos teóricos y prácticos que se utilizaron en la investigación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Lo segundo fue caracterizar el sector industrial de las empresas hortofrutícolas, la que se trató en el capítulo III.

En el capítulo IV se logró evaluar el desempeño social, de 10 empresas que accedieron a responder el instrumento de autodiagnóstico propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, en cada una de las cuatro áreas temáticas que conformaban el instrumento. El análisis de los resultados consistió en comparar la información de cada una de las organizaciones, con el promedio del total de las empresas que participaron de la Provincia de Ñuble, permitiendo identificar aquellas áreas donde existían fortalezas y aquellas donde el desempeño obtenido se encontraba en niveles muy bajos

Para finalizar se trabajó en generar un conjunto de estrategias, de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, cuyo objetivo pretende mejorar el desempeño socialmente responsable de las empresas del sector hortofrutícola que componen el estudio.

Por lo tanto podemos decir que el objetivo general se cumplió satisfactoriamente, sin dejar de mencionar que existen objetivos específicos donde la falta de información actualizada provocó un bajo cumplimiento.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CONCLUSIONES

Chile es un país que se caracteriza por ser una economía abierta, orientada a las exportaciones que representan la principal fuente de ingresos nacionales. El perfil exportador ha estado compuesto en el último lustro por un 45% de carácter industrial, 45% de carácter minero y un 10% de exportaciones agrícolas. Para el año 2010 las exportaciones agrícolas netas corresponden aproximadamente a US\$ 12.236 millones, equivalente al 4,1% con respecto al PIB nacional.

La cuota de exportación de productos agrícolas nacionales continúa una larga trayectoria de crecimiento. Su demanda obedece a un alto nivel de excelencia desarrollado, que debe extenderse más entre los productores agrícolas en respuesta a cuotas aun sin satisfacer.

Es aquí donde cobra especial importancia, visualizar que la implementación de prácticas en Responsabilidad Social Empresarial, ofrecen una oportunidad en la orientación de las funciones organizacionales, para lograr mayores estándares de calidad y compromisos medioambientales. Estos requisitos son exigidos en especial por los países industrializados, países que merecen ser atendidos puesto que ofrecen precios muy por encima de los nacionales y su tamaño convida oportunidades inigualables.

El foco de atención de esta investigación está orientado a los productores hortofrutícolas de la provincia de Ñuble, región del Biobío. La primera conclusión obtenida es que, los medianos y pequeños productores, con algunas excepciones, descuidan la identificación exhaustiva de sus grupos de interés. Este hecho se ve reflejando en la relativamente baja implementación de prácticas de Responsabilidad Social y el consiguiente desaprovechamiento de participar en las transacciones internacionales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Al analizar los resultados obtenidos en cada área temática es posible concluir que en el área de **calidad de vida en la empresa** las organizaciones evaluadas del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble, se encuentran con un bajo desempeño social en esta área. En el caso del área de **compromiso con la comunidad** los resultados arrojaron que esta es la con peor calificación en materia de Responsabilidad social, ya que más del 90% de las empresas analizadas se encuentran bajo el promedio. Las áreas de **cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y compromiso con sus stakeholders** mostraron desempeños positivos al compararlo con el promedio del sector hortofrutícola de la provincia de Ñuble (2,95).

Estableciéndose un ranking de las diez empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble analizadas, respecto a las cuatro áreas temáticas del *Instrumento de Autodiagnostico para las Empresas* propuesto por la *Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.*, se concluye que: En primer lugar se encuentra el área *Competitividad y Compromiso con sus Stakeholders*, seguido por el área *Cuidado y Preservación del Medio Ambiente* y el área de *Calidad de Vida en la Empresa*, para concluir en último lugar con resultados paupérrimos, el área de *Compromiso con la Comunidad*.

En un esfuerzo por comprender los enormes contrastes en las calificaciones obtenidas en las diferentes áreas, se concluye que las empresas persiguen ciegamente el objetivo de la maximización del beneficio a corto plazo, realizando principalmente las actividades de primer valor para sus clientes.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Así por ejemplo en el área *Competitividad y Compromiso con sus Stakeholders* que obtuvo el lugar número uno en el ranking, destacan las calificaciones en los siguientes ítems:

- 1) “Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes” (NPDE⁵³: 3,5)
- 2) “Tiene políticas de trato a sus clientes que garantizan la honradez en todas sus transacciones y que ofrecen atención y solución a todas sus reclamaciones” (NPDE: 4,2),
- 3) “Vende sus productos y servicios expresando claramente las características, sin usar letras pequeñas en los contratos” (Nota: 4,7)
- 4) “Proporciona productos de máxima calidad de acuerdo a sus especificaciones” (NPDE: 4,6).

La otra clara prioridad establecida por las empresas, es el estricto cumplimiento de las imposiciones legales mínimas exigidas por las autoridades, para evitar sanciones y paralizaciones de sus actividades.

- 1) “Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno” (NPDE: 4,6)
- 2) “Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción” (NPDE: 4,1).

En contraste, las actividades cuya retribución económica cuesta más visualizarla en el corto plazo, son postergadas o simplemente obviadas por la mayoría de las empresas al atribuírseles meramente costos de operación innecesarios que

⁵³ Nota Promedio de las Diez Empresas



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

dificultan la competencia con sus pares. Así lo destacan las calificaciones del área *Compromiso con la Comunidad*:

- 1) “Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos; así como para conducir la vinculación con la comunidad que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.” (NPDE: 2,0)
- 2) “Otorga donativos en efectivo, al menos el 1% de sus actividades antes de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales.” (NPDE: 1,9)
- 3) “Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.” (NPDE: 1,6)
- 4) “Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal.” (NPDE: 1,8)

La tendencia descrita en los párrafos anteriores es clara, no obstante se debe mencionar que, un punto desfavorable para la implementación de la RSE en las compañías nacionales objetos de estudio, radica en que los instrumentos existentes de medición son demasiado complejos y extensos, lo que hace que las instituciones tengan un cierto nivel de temor y recelo por someterse a evaluaciones que pudiesen arrojar resultados poco favorables de su gestión.

Además, el *Instrumento de Autodiagnostico para las Empresas* propuesto por la *Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C*, es el mismo para todos los sectores industriales. En consecuencia se puede alejar de la realidad que viven las empresas y entregar una visión generalizada.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Haciendo referencia al punto anterior, señálanos que los ítems de las diferentes áreas para calcular el desempeño promedio del sector de las empresas hortofrutícolas de la provincia de Ñuble, no ofrecen un alto nivel de comparación ya que las evaluaciones son realizadas a empresas de diferentes tamaños y realidades.

SUGERENCIAS

Existe una gran cantidad y variedad de instrumentos que miden el nivel de implementación de Responsabilidad Social en las organizaciones. Sin embargo, no se pudieron identificar herramientas que midan la retribución económica de estas. La consecuencia es evidente, existe una disparidad de intereses entre las compañías privadas y aquellas instituciones de RSE. La mayoría de los ítems propuestos en los instrumentos dificultan la cuantificación en términos de retribución económica que obtienen las empresas al implementar prácticas en Responsabilidad Social Empresarial.

Por lo tanto resulta interesante y de mucha utilidad para las organizaciones y para aquellas instituciones que se encargan de promover la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo la identificación de un instrumento que mida cual es la retribución económica que trae a las empresas implementar prácticas de RSE.

Por lo tanto la sugerencia es para aquellas instituciones encargadas de promover las prácticas en RSE, se sugiere identificar o crear una herramienta que dé a conocer a las empresas la retribución económica que trae consigo implantar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, a fin de motivar y reafirmar los grandes beneficios de un buen desempeño social.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ROLANDO, Alicia y THOMAS, Gastón. Qué comprende el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria? Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial. IARSE. Buenos Aires, Argentina, 2004. 44 p
- ✓ ACCIÓN Empresarial. El ABC De la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Santiago, Chile, 2003. 89 p
- ✓ ACUÑA M, Omar E. Responsabilidad Social Empresarial en Empresas del Sector Hortofrutícola de la Provincia de Ñuble”. Tesis de Postgrado, Universidad del Bio-Bío, 2005.
- ✓ AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas, Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. España, ediciones aeca, 2004. 147p.
- ✓ BANCO central de Chile. Cuentas Nacionales, Evolución de la actividad económica en el primer trimestre de 2011. Chile, 2011. 18 p
- ✓ CAMPOS Quiroga, Jaime. Ministerio de Agricultura de Chile, Una política de estado para la agricultura Chilena periodo 2000-2010. Santiago, Chile, 2010. 140p.
- ✓ CENTRO mexicano para la filantropía, “el concepto de responsabilidad social empresarial, ediciones Cemefi, México, 92 p.
- ✓ CIREN. Catastro frutícola en la octava región principales resultados. Chile, 2006. 40 p
- ✓ CLARK.C.abt. Auditoria social para la gerencia, ediciones Diana. 1981. 12 p
- ✓ CORREA, María Emilia. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial, 2004. 81 p



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- ✓ FUENTEALBA, R., PEÑA, A., VÁSQUEZ, N. Responsabilidad Social Empresarial en las medianas empresas con Gobierno Corporativo de la Provincia de Ñuble. Tesis Pregrado, Concepción, Universidad del Bío-Bío 2005. 159 p
- ✓ FUENTES, L., GUTIÉRREZ, P., QUILODRÁN, L., Benchmark en Responsabilidad Social Empresarial para empresas del Sector Hortofrutícola. Chillan, Tesis Pregrado, Universidad del Bío-Bío, 2006.
- ✓ FUENZALIDA Montero, Cristóbal. Responsabilidad Social Empresarial en Chile. Santiago, 2008.
- ✓ HAX, A y MAJLUF, N. Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Cuarta Edición. Ediciones Dolmen, 1996.
- ✓ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Quinta edición, McGraw Hill, 2010. 613 p
- ✓ MAURI, Diana y ROTELLI, Franco. La empresa social. Buenos Aires, Argentina, Nueva visión, 1994. 232 p.
- ✓ NOVOA, S. Responsabilidad Social: ¿Puro cuento?. El Mercurio, Santiago, Chile, 2003.
- ✓ ODEPA, boletín estadístico comercio exterior silvoagropecuario, Santiago, Chile, noviembre 2010.
- ✓ ODEPA, Boletín estadístico de hortalizas y tubérculos: superficie, precios y comercio exterior. Santiago, Chile, agosto 2011.
- ✓ ODEPA, Boletín frutícola, Santiago, Chile, agosto 2011.
- ✓ PESCE D. En que está la RSE en el mundo, cómo estamos en Chile y comentarios de estudios RSE de Concepción.- VINCULAR- Responsabilidad Social Empresarial. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2009.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- ✓ PORTER, Michael E. Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía editorial Continental, SA de CV, 1998
- ✓ PROHUMANA, Fundación. Los chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas. Análisis de la encuesta MORI sobre Responsabilidad Social Corporativa. Serie Políticas Públicas: Informe de Encuestas, Santiago de Chile, ediciones inia, Abril 2002. 41 p, 48 p
- ✓ QUILAMAPU, centro regional de investigación. Documento informativo y de análisis de contexto para apoyar propuestas y acciones de investigación y desarrollo productivo. Chile, 2007.
- ✓ TEIXIDÓ, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis". Santiago. Chile, Ediciones PROhumana, 2002.
- ✓ THOMPSON Jr, Arthur A. Administración estratégica, teoría y casos, ediciones MC Graw Hill, 2009.
- ✓ TORO Daniel, El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa. Santiago, Chile, 2006.
- ✓ WINICKI T, Daniela. Concepto de RSE su evolución y actualidad. Quillota. 2009.

SITIOS WEB

- ACCIÓN RSE. Empresas por un desarrollo sustentable [en línea]
<<http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=19&historia.htm>>
[consulta: 06 Noviembre 2011]
- ALIFRUT S.A [en línea]
<http://www.minutoverde.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=65&lang=es> [consulta: 08 Enero 2012]
- ASOCIACIÓN de Municipalidades del Punilla [en línea]
<<http://www.sancarlos.cl/punilla.htm>> [consulta: 21 Febrero 2012]



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- **AUTHOR Stream.** Estrategias de Responsabilidad Social [en línea]
<<http://www.authorstream.com/Presentation/gergon-73188-estrategias-de-responsabilidad-social-sustentabilidad-desarrollo-estrategia-humanismo-ventaja-competitiv-estrategias-business-finance-ppt-powerpoint/>>
[Consulta: 5 Febrero 2012]
- **BIBLIOTECA VIRTUAL** de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva [en línea]
<<http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Políticas%20Y%20Estrategias%20de%20RSE%20Implementadas%20Por%20La%20Empresa.htm>>
[Consulta: 10 Noviembre 2011]
- **BIOFRUIT** [en línea] <<http://www.biofruit.cl/home.php>> [Consulta: 7 Enero 2012]
- **BPA, Buenas Prácticas Agrícolas** [en línea]
<http://www.fdf.cl/Buenas_prac.htm> [Consulta: 17 Febrero 2012]
- **BSI. SA 8000 Responsabilidad social** [en línea]
<<http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Normas-y-estandares/SA-8000/>> [Consulta: 15 Febrero 2012]
- **CEGESTI. Pymes y Responsabilidad Social Empresarial** [en línea]
<http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/articulo_30_RSE.pdf>
[Consulta: 15 Diciembre 2011]
- **CEMEFI, Centro Mexicano para la filantropía** [en línea]
<<http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html>> [Consulta: 26 Diciembre 2011]
- **CHILE AGRI. Eu** [en línea]
<http://www.chileagri.eu/index.php/es/acuerdos/exportaciones_agricolas_de_chile_a_la_ue.htm> [Consulta: 4 Enero 2012]
- **ALL WAYS Surprising Encadenamientos productivos** del sector alimentario exportadores de la región del Bío bio. [en línea]



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

<http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster_biobio_informe.pdf>

[Consulta: 19 Enero 2012]

- CIREN catastro frutícola VIII región principales resultados [en línea]
<http://bibliotecadigital.ciren.cl/gsdlexterna/collect/bdirenci/index/assoc/HASH016d.dir/cfpr08_2006.pdf> [Consulta: 25 Enero 2012]
- COPEVAL Nodo frutales Bío bio [en línea]
<http://www.copevaldesarrolla.cl/web/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=104&Itemid=122&limitstart=2> [Consulta: 27 Enero 2012]
- DATOANUNCIOS El sector silvoagropecuario 8 Abril 2010 [en línea]
<<http://datoanuncios.org/?a=24396>> [Consulta: 15 Enero 2012]
- FACT SHEET 4. Impacto Económico del Cambio Climático en el Sector Silvoagropecuario [en línea]
<<http://ukinchile.fco.gov.uk/resources/es/pdf/16998220/informe-fs4>>
[Consulta: 10 Enero 2012]
- PROHUMANA, Fundación. (Abril 2002). Los chilenos opinan: Responsabilidad Social Empresarial [en línea]
<<http://www.pnud.cl/publicaciones/RSE.pdf>> [Consulta: 11 Diciembre 2011]
- GALLO, Humberto. [en línea]
<<http://www.produccioncatamarca.gov.ar/Publicaciones/files/14%20Qu%E9%20es%20estrategia.pdf>> [Consulta: 8 Enero 2011]
- INFRAESTRUCTURA para la competitividad [en línea]
<http://www.dirplan.cl/centrodedocumentacion/documentosgenerales/Documents/Plan_de_Competitividad/Plan_Competitividad_2007_2012_Agricultura.pdf> [Consulta: 5 Diciembre 2011]
- INIA Quilamapu. Sector Agropecuario de la VII región del Bío-bío [en línea]
<<http://www.inia.cl/medios/quilamapu/pdf/caracterizacion.pdf>> [Consulta: 6 Enero 2012]



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

- INIA Quilamapu. Informativo Agropecuario [en línea]
<<http://www.inia.cl/medios/quilamapu/pdf/bioleche/BOLETIN33.pdf>>
[Consulta:6 Enero 2012]
- *ETHOS*, Instituto “indicadores Ethos de Responsabilidad Social”.
Brasil:2000[en línea]
<<http://www.ethos.org.br/pri/open/publicaciones/indicadores/indicadores.asp>>
[Consulta:11 Enero 2012]
- ALDUNATE Levrini ,Luis Felipe Responsabilidad Social Empresarial en
chile [en línea]
<http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/aldunate_l/sources/aldunate_l.pdf> [Consulta:8 Noviembre 2011]
- ODEPA. Producto Interno Bruto Silvoagropecuario por subsector [en línea]
<<http://www.odepa.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=61E08817E4F0BC737886392F95A2F27F?idcla=12&idn=1634>> [Consulta:6 Enero 2012]
- ODEPA .Producto Interno Bruto por clase de actividad económica [en línea]
<<http://www.odepa.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=61E08817E4F0BC737886392F95A2F27F?idcla=12&idn=1633>> [Consulta:6 Enero 2012]
- ODEPA. Superficie cultivada con hortalizas a nivel nacional [en línea]
<<http://www.odepa.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=61E08817E4F0BC737886392F95A2F27F?idcla=12&idn=2690>> [Consulta:12 Enero 2012]
- ODEPA. Boletín de frutas y hortalizas procesadas [en línea]
<<http://www.odepa.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=61E08817E4F0BC737886392F95A2F27F?idcla=12&idn=4293>> [Consulta:15 Enero 2012]



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- ODEPA. Macroeconomía y Agricultura Chilena [en línea]
<<http://www.odepa.gob.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=779321827CC6149B5B14136B96A35234?idcla=1&idcat=16&idclase=99&idn=2083&volver=1>> [Consulta:14 Enero 2012]
- ODEPA. Comercio exterior [en línea]
<<http://www.odepa.gob.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle;jsessionid=779321827CC6149B5B14136B96A35234?idcla=1&idn=2021>> [Consulta:10 Enero 2012]
- PERÚ 2021. Grupos de interés o Stakeholders [en línea]
<<http://www.peru2021.org/conceptos-rse/65-iquon-los-grupos-de-intero-stakeholders.htm>>[Consulta:12 Diciembre 2011]
- RESPONSABILIDAD Social Corporativa Stakeholders [en línea]
<<http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders>> [Consulta:18 Diciembre 2011]
- SABERES BIZ.com Acciones y Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea] < <http://www.saberesbiz.com/Acciones-y-Beneficios-de-la-RSE.htm>> [Consulta:28 Noviembre 2011]
- SAG. Ministerio de agricultura [en línea]
<<http://www.sag.cl/OpenNews/asp/pagDefault.asp?argInstanciald=1&argNoticiald=1087&argEdicionId=10>> [Consulta:26 Enero 2012]
- UNIÓN EUROPEA .Libro Verde Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas. [en línea]
<http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/green_paper.htm.> [Consulta:22 Noviembre 2011]



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo Nº 1: Instrumento de autodiagnóstico

Indicadores de calidad de vida en la empresa	1	2	3	4	5
1. Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.					
2. Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas					
3. Fomenta el trabajo en equipo , la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.					
4. Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.					
5. En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor , cuenta con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física.					
6. Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.					
7. Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.					
8. Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.					
9. Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos .					
10. Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.					
11. Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.					
12. Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental .					
13. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.					
14. Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)					
15. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Indicadores de compromiso en la comunidad	1	2	3	4	5
1. Invierte en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar pueda suscitar respecto de sus costumbres y creencias.					
2. Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.					
3. Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos ; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.					
4. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores , en particular de los locales.					
5. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales					
6. Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.					
7. Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social)					
8. Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad .					
9. Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal .					
10. Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.					
11. Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.					
12. Da oportunidad como proveedores a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.					
13. Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social .					
14. Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.					
15. Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Indicadores de cuidado y preservación del medio ambiente	1	2	3	4	5
1. Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.					
2. Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.					
3. Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que produce.					
4. Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.					
5. Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).					
6. Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.					
7. Adquiere productos y materia prima reciclables , minimizando el uso de materiales no degradables.					
8. Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).					
9. Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales .					
10. Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación .					
11. Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.					
12. Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.					
13. Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores .					
14. Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo .					
15. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios .					



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Indicadores de competitividad y relación con sus grupos de interés	1	2	3	4	5
1. Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética .					
2. Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.					
3. Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes .					
4. Maneja mensajes promocionales y publicitarios , objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios					
5. Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupos de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos .					
6. Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones					
7. Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.					
8. Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales .					
9. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores , en particular de los locales.					
10. Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.					
11. Vende sus productos y servicios expresando claramente las características (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos).					
12. Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad .					
13. Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)					
14. Proporciona a sus clientes productos y servicios de la máxima calidad , de acuerdo a sus especificaciones.					
15. Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción .					



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

Anexo N° 2: Respuestas de la aplicación del instrumento por empresa

Indicadores de calidad de vida en la empresa	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8	Emp 9	Emp 10	PROMEDIO
1. Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	1,0	2,0	2,30
2. Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	1,0	2,0	5,0	1,0	3,0	2,30
3. Fomenta el trabajo en equipo , la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.	2,0	2,0	4,0	5,0	2,0	4,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,80
4. Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.	3,0	2,0	5,0	5,0	5,0	3,0	2,0	5,0	2,0	1,0	3,30
5. En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor , cuenta con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física.	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,60
6. Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.	1,0	3,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	2,0	3,30
7. Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.	4,0	2,0	5,0	5,0	3,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,30
8. Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.	2,0	2,0	5,0	2,0	4,0	2,0	1,0	4,0	2,0	2,0	2,60
9. Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos .	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	5,0	1,0	4,0	4,00
10. Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,90
11. Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en posiciones ejecutivas o directivas en años	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,00
12. Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental .	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,10
13. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,60
14. Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	1,0	1,0	4,0	2,0	3,0	2,20
15. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	4,0	2,00
PROMEDIO	2,60	2,27	3,93	3,67	2,80	2,73	2,47	4,07	2,07	2,93	2,95



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

Indicadores de compromiso en la comunidad	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8	Emp 9	Emp 10	PROMEDIO
1. Invierte en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar pueda suscitar respecto de	1,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0	1,0	5,0	2,0	2,0	2,60
2. Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.	1,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0	2,0	3,10
3. Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos ; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,40
4. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores , en particular de los locales.	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	3,0	2,0	5,0	1,0	4,0	2,40
5. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,90
6. Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	4,0	1,0	1,0	2,00
7. Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social)	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,50
8. Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad .	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,50
9. Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal .	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	3,0	1,80
10. Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	4,0	2,00
11. Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.	1,0	2,0	1,0	4,0	1,0	2,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,10
12. Da oportunidad como proveedores a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.	4,0	2,0	1,0	5,0	1,0	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,20
13. Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social .	4,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,60
14. Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	3,0	3,0	2,0	1,0	4,0	1,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,30
15. Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.	1,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	2,0	2,0	3,80
PROMEDIO	2,00	2,40	2,20	2,53	1,80	1,93	2,00	3,87	1,33	2,07	2,21



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

Indicadores de cuidado y preservación del medio ambiente	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8	Emp 9	Emp 10	PROMEDIO
1. Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	3,0	4,50
2. Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,50
3. Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que produce.	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	4,0	4,20
4. Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.	1,0	3,0	5,0	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,30
5. Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).	4,0	2,0	5,0	1,0	5,0	1,0	2,0	5,0	5,0	3,0	3,30
6. Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.	2,0	3,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	1,0	2,0	3,00
7. Adquiere productos y materia prima reciclables , minimizando el uso de materiales no degradables.	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	3,70
8. Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).	5,0	3,0	4,0	1,0	4,0	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	2,70
9. Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales .	1,0	3,0	5,0	1,0	2,0	2,0	3,0	5,0	1,0	3,0	2,60
10. Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación .	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,00
11. Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.	1,0	2,0	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	2,10
12. Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.	1,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	2,0	2,00
13. Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores .	1,0	2,0	5,0	2,0	4,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	2,30
14. Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo .	5,0	3,0	2,0	5,0	1,0	2,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,60
15. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios .	1,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,0	1,90
PROMEDIO	2,93	3,27	4,27	3,20	3,07	2,53	2,80	4,47	2,13	2,47	3,11



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

Indicadores de competitividad y relación con sus grupos de interes	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5	Emp 6	Emp 7	Emp 8	Emp 9	Emp 10	PROMEDIO
1. Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética .	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	4,0	2,00
2. Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,60
3. Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes .	5,0	4,0	5,0	3,0	5,0	2,0	2,0	5,0	1,0	3,0	3,50
4. Maneja mensajes promocionales y publicitarios , objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios	4,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	2,40
5. Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupos de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos .	3,0	2,0	5,0	5,0	3,0	1,0	2,0	5,0	1,0	3,0	3,00
6. Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,20
7. Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,10
8. Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales .	1,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,20
9. Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores , en particular de los locales.	1,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	5,0	1,0	4,0	2,10
10. Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	2,0	5,0	4,30
11. Vende sus productos y servicios expresando claramente las características (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos).	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,70
12. Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad .	1,0	3,0	3,0	5,0	1,0	5,0	3,0	5,0	1,0	2,0	2,90
13. Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	2,0	4,0	4,10
14. Proporciona a sus clientes productos y servicios de la máxima calidad , de acuerdo a sus especificaciones.	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,60
15. Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción .	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	2,0	1,0	5,0	5,0	4,0	4,10
PROMEDIO	3,53	3,33	4,20	3,80	3,33	3,13	3,07	4,93	2,33	3,53	3,52



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo N° 3: INCENTIVOS LABORALES

- Un **aumento de salarios** por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.
- La **tarifa por pieza** está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.
- Un **incentivo por la actuación de grupo**, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora
- **Apoyo Social**. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los beneficios sociales a su vez pueden ser de tres tipos:

Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos.

Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo N° 4: ventajas que se producen por la certificación SA 8000.

Para la empresa:

- Obtener la confianza de los trabajadores, consumidores e inversionistas.
- Producir y vender en mayor cantidad.
- Reducción de turnos.
- Limitar los riesgos sociales y medio ambientales.

Para los trabajadores:

- Reducción de número de accidentes
- Nuevas oportunidades para asociarse libremente.
- Mejora la calidad y el estado de ánimo de los trabajadores
- Aumento de la productividad

Para los clientes:

- Proporcionarles productos y servicios de calidad
- Tratarlos con honradez
- Hacer lo posible para su bienestar y seguridad
- Asegurar respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad

Otros stakeholders

- Crea y comunica legitimidad
- Crea un clima de confianza
- Refuerza y crea



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo N° 5: Beneficios de la capacitación a las empresas hortofrutícolas:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo N° 6: Beneficios que pueden resultar producto de la certificación ISO 14001.

Ahorro de costos: la ISO 14001 puede proporcionar un ahorro del costo a través de la reducción de residuos y un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas. Organizaciones con certificaciones ISO 14001 están mejor situadas de cara a posibles multas y penas futuras por incumplimiento de la legislación ambiental, y a una reducción del seguro por la vía de demostrar una mejor gestión del riesgo.

Reputación: como hay un conocimiento público de las normas, también puede significar una ventaja competitiva, creando más y mejores oportunidades comerciales.

Participación del personal: se mejora la comunicación interna y puede encontrar un equipo más motivado a través de las sugerencias de mejora ambiental.

Mejora continua: el proceso de evaluación regular asegura se puede supervisar y mejorar el funcionamiento medioambiental en las empresas.

Cumplimiento: la implantación ISO 14001 demuestra que las organizaciones cumplen con una serie de requisitos legales. Esto puede mitigar los riesgos de juicios.

Sistemas integrados: ISO 14001 se alinea con otras normas de sistemas de gestión como la ISO 9001 o la OHSAS 18001 de seguridad y salud laboral, que proporciona una más efectiva y eficiente gestión de sistemas en general.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo N° 7: Asociaciones de de la provincia de Ñuble.

Asociación Punilla: La Asociación Punilla es integrada por los municipios de San Carlos, Ñiquén, San Fabián y Coihueco, se constituyó el 26 de Diciembre de 2001. La Asociación de Municipalidades del Territorio Punilla, se ha creado para: *“Facilitar la solución de problemas que les sean comunes y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.”* Al declarar su misión esta asociación establece: *“Ser instancia articuladora y facilitadora de los actores y procesos, que contribuyan al desarrollo económico - productivo y social del territorio del Punilla, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes”.*

Proyecto Embalse Punilla: El gobierno de Chile a través de su Ministerio de Obras Públicas ha descrito esta obra en los siguientes términos: El Proyecto contempla la construcción y operación del Embalse y Central Punilla, que es un proyecto desarrollado por el MOP¹ en la Provincia de Ñuble, VIII Región. El embalse se localizará sobre el río Ñuble a unos 3 Km. aguas abajo de su confluencia con el río Los Sauces, a 30 Km. al oriente de la localidad de San Fabián de Alico, comprendiendo parte de las comunas de San Fabián y Coihueco, Provincia de Ñuble, VIII Región del Bío-Bío.

Los objetivos de la obra son regular los recursos hídricos del río Ñuble para, por una parte, dar seguridad de riego del 85 % y extender de 44.000 a 66.000 hectáreas el área de riego en las comunas de Coihueco, Chillán, Ñiquén, San Carlos, San Fabián y San Nicolás, y por otra, generar energía hidroeléctrica, la que alcanzaría los 525 GWh como promedio anual con una potencia nominal de 94 MW. La operación del embalse estará en función de ambos objetivos, entregando recursos para riego en temporada de septiembre a marzo y para generación eléctrica durante todo el año en caudales variables dependiendo de la demanda de energía desde el Sistema Interconectado Central (SIC).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

AgroExpo: AgroExpo es una de las exposiciones agrícola ganadera más importante del país se efectúa una vez al año y es organizada por la asociación gremial de agricultores de Ñuble en conjunto con la Corporación de desarrollo de San Carlos. Cuenta con el Patrocinio Oficial del Gobierno de Chile a través de los Ministerios de Agricultura y Hacienda.

AgroExpo cuenta con una superficie de aproximadamente 25.000 m², donde se exhibe el resultado del esfuerzo de agricultores y pequeños y medianos empresarios vinculados al sector agropecuario.

AgroExpo está catalogada como uno de los eventos de mayor importancia del país dado el alto número de personas que se reúne cada año a visitar la exposición la cual cuenta con toda la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad con un correcto orden y seguridad.

Para las empresas e instituciones expositoras o visitantes, Agroexpo desarrolla una serie de actividades, tales como: Foros, Seminarios, Ruedas de Negocios, Mesas de Trabajos, charlas de actualidad agropecuaria; con el objetivo de generar la oportunidad de que éstas se den a conocer en diversos ámbitos. Así como también contribuye al desarrollo de la comuna a nivel comercial, tecnológico y educacional entre otros.

AgroExpo es y será una actividad desarrollada por y para los actores del sector productivo de la zona, de manera que la Asociación Gremial de Agricultores y la Corporación de Desarrollo de San Carlos les invitan a ser partícipes de este evento, donde se refleja el esfuerzo de agricultores, empresas e instituciones, que día a día trabajan en pro del desarrollo del sector agropecuario, que es la base fundamental de la economía de nuestra zona.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL