

# **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Psc. Jorge Edison Meza Clark**

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL APOVINCES DESDE UNA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS.**

Disertación presentada como requisito parcial  
para la obtención del Título de Magister en  
Administración de Empresas de la Universidad  
Del Pacífico bajo la dirección del Prof. Ing.  
Yaimara Peñate, PHD

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Guayaquil, 2017

MEZA C. Jorge, RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL APOVINCES DESDE UNA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS., Guayaquil: UPACIFICO, 2017, 150p. Ing Yaimara Peñate Santana, PHD (Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: En el Ecuador las empresas que conforman el aparato productivo están concienciándose sobre la necesidad de desarrollar acciones de Responsabilidad Social, en años recientes las empresas asociativas rurales cacaoteras del cantón Vinces han emprendido la implementación de estas acciones. La empresa asociativa Apovinces ubicada en este cantón ha generado acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para con los socios, pero subsisten falencias en su implementación, debido a que no todos los actores están concienciados en los beneficios a largo plazo que estas prácticas traerían a la organización. El objetivo de esta investigación fue determinar los factores asociados a los stakeholders que influyen en las acciones de Responsabilidad Social de la empresa asociativa rural Apovinces para el establecimiento de estrategias que impulsen el desarrollo productivo de la organización. El diseño de la investigación fue transeccional descriptivo, teniendo como objeto de estudio a la Empresa Asociativa Rural APOVINCES, se aplicó técnicas de recopilación de datos a través de las que se realizó una valoración de la RSE, mediante el modelo de Mitchell, Agle & Wood (1999), se identificó los stakeholders de la organización donde se concluyó que existe una influencia mayoritaria de los actores externos sobre los internos, evidenciándose que las acciones de responsabilidad social que la organización impulsa se debe al condicionamiento que los actores externos realizan sobre la asociación. La propuesta consistió en que Apovinces base su desarrollo en el entendimiento de los grupos de interés (stakeholders), haciendo parte de su gestión el ejercicio estratégico de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

**Palabra Clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Stakeholder, Empresa asociativa rural.

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: III de 1

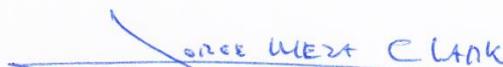
## DECLARACIÓN

**Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Máster en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.**

**El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.**

**Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.**

**Para constancia de esta declaración, suscribe**

  
**Psc. Jorge Meza Clark**

**Estudiante de la Escuela de Posgrado e Investigación  
Universidad Del Pacífico**

<b>Fecha:</b>	<b>Guayaquil, Noviembre del 2017</b>
<b>Título de T.C.C.:</b>	<b>Responsabilidad Social en la Empresa Asociativa Rural Apovinces desde una perspectiva de los Stakeholders.</b>
<b>Autor:</b>	<b>Psc. Jorge Meza Clark</b>
<b>Tutor:</b>	<b>Ing Yaimara Peñate Santana, PHD</b>
<b>Miembros del Tribunal:</b>	<b>M.S. Silvia Cordero MSC. Margarita Ayala, Ph. D (c)</b>
<b>Fecha de calificación:</b>	<b>15 de Noviembre del 2017</b>

## DEDICATORIA

*“Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; Mas en la multitud de consejeros hay seguridad”.*

Proverbios 11:14

*Dedico este trabajo de investigación a mi esposa y a mi hermana que con su apoyo y consejo me han motivado a lo largo de mi vida personal y profesional.*

Jorge Meza Clark

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios primeramente por darme la vida y fuerzas para continuar avanzando, a mi esposa por su ayuda y comprensión, a mi hermana por su apoyo y consejo, a la tutora de la tesis por sus valiosas guía y paciente corrección, a los estudiantes que participaron en este proyecto de investigación, al presidente, directivos y personal de la asociación Apovinces por su ayuda y apertura.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>3</b>
<b>I.A. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>I.B. Formulación y sistematización del problema</b> .....	<b>6</b>
<b>I.C. Objetivos.</b> .....	<b>7</b>
<b>I.D. Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>I.E. Hipótesis y Variables.</b> .....	<b>8</b>
<b>Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	<b>9</b>
<b>I.F. Aspecto Metodológico.</b> .....	<b>9</b>
<b>Encuesta</b> .....	<b>11</b>
<b>Entrevista</b> .....	<b>11</b>
<b>Método e Instrumento de Evaluación aplicado (Método profesionalizante)</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>II.A. Responsabilidad Social</b> .....	<b>14</b>
<b>II.A.1. Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial. (RSE).</b> .....	<b>14</b>
<b>II.B. La Responsabilidad Social en las Empresas Asociativas Rurales</b> .....	<b>23</b>
<b>II.C. Teoría de los Stakeholders</b> .....	<b>26</b>
<b>II.C.2. Modelo de Mitchell, Agle &amp; Wood.</b> .....	<b>31</b>
<b>II.D. Responsabilidad Social y los Stakeholders</b> .....	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL APOVINCES</b> .....	<b>38</b>
<b>III.A.3 Las Empresas Asociativas Rurales Cacaoteras en el Ecuador</b> .....	<b>38</b>
<b>III.A. Asociaciones de tercer grado</b> .....	<b>41</b>
<b>III.B. Empresas Asociativas Cacaoteras de la Provincia de los Ríos.</b> .....	<b>42</b>
<b>III. C. Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES).</b> .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
<b>IVA. Caracterización de la población en estudio</b> .....	<b>49</b>
<b>IV.A.1. Caracterización de la muestra</b> .....	<b>50</b>
<b>IV.B Presentación y análisis de los resultados de la encuesta</b> .....	<b>52</b>
<b>IV.C Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas</b> .....	<b>66</b>

IV.D. Resultado aplicando el modelo de Mitchell, Agle & Wood .....	71
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA .....</b>	<b>86</b>
<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>86</b>
V.A.-Introducción.....	86
V.B. Objetivo de la propuesta.....	86
V.C. Alcance de la propuesta.....	87
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>VI.A.- Conclusiones.....</b>	<b>112</b>
<b>VI.B.- Recomendaciones .....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Tipología de los Stakeholders de Mitchell.....	<b>32</b>
Tabla 2 Caracterización de la población estudio .....	<b>49</b>
Tabla 3 Stakeholders de Apovinces .....	<b>72</b>
Tabla 4 Resultados de la Matriz de poder .....	<b>73</b>
Tabla 5 Resultados de la Matriz de poder resumida.....	<b>75</b>
Tabla 6 Resultados de la Matriz de legitimidad .....	<b>77</b>
Tabla 7 Resultados de la Matriz de urgencia .....	<b>78</b>
Tabla 8 Resultados de la matriz de identificación de los stakeholders .....	<b>79</b>
Tabla 9 Resultados de Consolidación -Índices de preponderancia .....	<b>81</b>
Tabla 10 Resultados de matriz de clasificación de los stakeholders que intervienen en Apovinces .....	<b>82</b>
Tabla 11 Identificación de los Stakeholders .....	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formula.....	<b>10</b>
Figura 2 Modelo de tres dimensiones.....	<b>15</b>
Figura 3 Principios de Responsabilidad Social .....	<b>23</b>
Figura 4 Correlación entre las principales variables abordadas.....	<b>30</b>
Figura 5 Tipología de los Stakeholders de Mitchell.....	<b>32</b>
Figura 6 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2016 .....	<b>40</b>
Figura 7 División del Catón Vinces, Provincia de los Ríos.....	<b>43</b>
Figura 8 Distribución de socios de Aprovechamientos por sectores .....	<b>50</b>
Figura 9 Distribución por Genero de los socios .....	<b>50</b>
Figura 10 Distribución de la muestra por edad de los socios.....	<b>51</b>
Figura 11 Estado Civil.....	<b>51</b>
Figura 12 Números de miembros en la familia .....	<b>52</b>
Figura 13 Seguro Campesino .....	<b>53</b>
Figura 14 Porcentaje de familiares con seguro campesino.....	<b>53</b>
Figura 15 Tenencia de la tierra .....	<b>54</b>
Figura 16 Tipos de productores miembros de la asociación .....	<b>54</b>
Figura 17 Porcentaje de superficies sembrada con cacao.....	<b>55</b>
Figura 18 Producción de cacao .....	<b>56</b>
Figura 19 Venta de Cacao.....	<b>56</b>
Figura 20 Modalidad de Venta .....	<b>57</b>

Figura 21 Financiamiento de la producción de cacao.....	<b>57</b>
Figura 22 Participación en reuniones .....	<b>58</b>
Figura 23 Participación en la toma de decisiones en la asociación .....	<b>58</b>
Figura 24 Conocimientos sobre certificación de asociación.....	<b>59</b>
Figura 25 Precio justo en la compra del cacao.....	<b>59</b>
Figura 26 Transparencia en la gestión de la directiva .....	<b>60</b>
Figura 27 Se cumple con los derechos de los socios.....	<b>60</b>
Figura 28 Redición de cuentas a los socios de su gestión de RSE.....	<b>61</b>
Figura 29 Clima laboral entre los colaboradores de la asociación y los productores .....	<b>61</b>
Figura 30 Igualdad de Género .....	<b>62</b>
Figura 31 Control Fitosanitario.....	<b>62</b>
Figura 32 Asesoría Técnica.....	<b>63</b>
Figura 33 Asesoría Técnica.....	<b>63</b>
Figura 34 Capacitación y formación en buenas prácticas ambientales a los socios .....	<b>64</b>
Figura 35 Transportación de producto bajo normas ambientales .....	<b>64</b>
Figura 36 Programas de educación sobre contaminación del aire, agua o suelo .....	<b>65</b>
Figura 37 Renovación de la plantación de forma equilibrada y sin afectación ambiental .....	<b>65</b>
Figura 38 Promoción del manejo integral del cacao en el proceso de pos cosecha.....	<b>66</b>
Figura 39 Prácticas de RSE .....	<b>67</b>
Figura 40 Apreciación de los beneficios de RSE .....	<b>67</b>
Figura 41 Temas de RSE de interés para la asociación .....	<b>68</b>
Figura 42 Entorno Social .....	<b>69</b>

Figura 43 Entorno Económico .....	<b>70</b>
Figura 44 Entorno Medio Ambiental .....	<b>71</b>
Figura 45 Stakeholders intervienen en la asociación Apovinces .....	<b>83</b>
Figura 46 Diseño Estratégico.....	<b>87</b>
Figura 47 Relación entre la Visión, Misión. Objetivos, Estrategias y la Responsabilidad social empresarial.....	<b>90</b>

## LISTA DE ANEXOS

Anexos 1 Medición de RSE en la asociación: Entorno Medio Ambiente .....	<b>125</b>
Anexos 2 Medición de RSE en la asociación: Entorno Social .....	<b>127</b>
Anexos 3 Medición de RSE en la asociación: Entorno Economía.....	<b>129</b>
Anexos 4 Entrevista RSE.....	<b>131</b>

# INTRODUCCIÓN

La actividad agrícola bajo la perspectiva empresarial debe desarrollar sus actividades productivas en armonía con la naturaleza y el ser humano. El progreso socioeconómico mundial y las nuevas tendencias del desarrollo responsable demanda el afrontar con eficiencia los diferentes procesos que se están gestando, tales como el avance de la tecnología, la globalización, los nuevos paradigmas de producción y trabajo, etc.

En los diferentes sectores productivos de un país, las empresas, sean estas del sector público o privado, al desarrollar sus actividades ejercen una influencia directa en el medio que la rodea (naturaleza, entorno geográfico) y en el ámbito social.

En el Ecuador las empresas de los diferentes sectores que conforma el aparato productivo están concienciándose sobre el ejercicio constante y consistente de las acciones de responsabilidad social. En el sector agropecuario se está comenzando a implementar medidas que apunta a mejorar las condiciones de trabajo y el mantenimiento de un medio ambiente saludable para el fomento de una actividad productiva sostenible y sustentable.

La actividad de exportación de cacao en grano en la provincia de los Ríos es uno de los sectores agrícola que generan el ingreso de divisas para la economía ecuatoriano, pero históricamente en este sector se han dado relaciones productivas de desigualdad y excesiva explotación de los recursos humanos y naturales, lo que ha puesto en peligro la eficiencia de la cadena productiva del cacao. En años recientes las empresas asociativas rurales cacaoteras del cantón Vinces han emprendido la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial que promueven la igualdad de las condiciones laborales de los productores y un tratamiento responsable de la producción de cacao. Pero estas acciones tienden a ser

sectorizadas y no integrales debido a que se atienden más los aspectos productivo y económico, descuidan la sostenibilidad y sustentabilidad del equilibrio medio ambiental y su relación con el entorno social. El presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores asociados a los stakeholders que influyen en las acciones de Responsabilidad Social de la empresa asociativa rural Apovinces para el establecimiento de estrategias que impulsen el desarrollo productivo de la organización.

El presente trabajo está compuesto por seis capítulos, en el primero se abordan los aspectos metodológicos, se plantea el problema a investigar, se establecen las hipótesis con sus variables, se define el tipo de investigación a realizar, para llegar a establecer los métodos y técnicas empleadas.

En el segundo capítulo, se realiza la fundamentación teórica donde se abordan las bases conceptuales de la Responsabilidad Social Empresarial y la teoría de los stakeholders. En el tercer capítulo se presenta un análisis de la situación de la empresa asociativa Apovinces desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, en el cuarto capítulo se analiza los resultados del levantamiento de la información a través de gráficos y tablas estadísticas, en esta sección se presentan los resultados de las entrevistas que dan un perfil de los productores de la organización, se muestra además la valoración de la Responsabilidad Social Empresarial en los ámbitos social, económico y medio ambiental, finalmente se identifican los stakeholders utilizando el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1999). En el quinto capítulo se establece la propuesta que consiste en el diseño de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para la asociación, finalmente en el capítulo seis se establecen las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I: ASPECTO METODOLÓGICO

### I.A. Planteamiento del Problema.

El fenómeno económico de la globalización está impulsado en las organizaciones el rediseñando y la creación de nuevos procesos para la elaboración de sus productos, lo que abre nuevas oportunidades, pero a la vez se forman nuevas amenazas para las Mipymes, las que se sienten forzadas a cambiar sus modelos gerenciales lo que las obliga a crear novedosas herramientas de gestión para interrelacionarse de forma efectiva con su entorno circundante.

Una de las alternativas de la que dispone este sector, es el trabajo asociativo que consiste en el desarrollo de un esfuerzo conjunto entre empresas pequeñas y medianas para el desarrollo de un trabajo en común que les permita alcanzar sus objetivos. En la interacción de los diferentes grupos de trabajo que integran el esfuerzo asociativo, surgen los stakeholders, denominando de esta manera a los diferentes actores que nacen en la interacción asociativa, que tienen determinados intereses que proteger y se sienten afectados por las acciones que realicen los grupos que componen la asociatividad.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el estudio “Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales”, en el año 2006, determino que la competitividad en el modelo agro productivo está condicionado a la capacidad para desarrollar nuevas relaciones y a la promoción de la gestión Asociativa entre los actores, como una estrategia que posibilite el enfrentar con éxito los constantes cambios económicos y de mercado.

Los agroproductores para sustentar su actividad productiva practican los principios de la asociatividad, como una estrategia de grupo para comercializar sus productos agrícolas, la

función principal en el caso de los productores de cacao es la comercialización de las almendras de cacao nacional.

Con este fin para dinamizar la producción agropecuaria se han establecido las Empresas Asociativas Rurales que es una “asociación legalmente constituida, conformada mayormente de pequeños productores rurales, que han conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión profesional” (Camacho, Marlin y Zambrano 2007 4) Para un adecuado desarrollo empresarial, es importante interactuar en un contexto de armonía y sana convivencia con los diversos actores de las acciones productivas, lo que conlleva a que en las operaciones de las organizaciones rurales, se considere como una línea de acción en el ejercicio de sus actividades, el adoptar los principios de Responsabilidad Social Empresarial.

Las empresas asociativas rurales que han alcanzado logros importantes en su gestión tienen como uno de los pilares de su accionar productivo el ejercicio de la Responsabilidad Social entre los que se encuentran el cuidado del medio ambiente y una producción agropecuaria de carácter orgánico.

Vinces es uno de los cantones más antiguos de la provincia de Los Ríos, el que se destaca por la producción de cacao, aunque también se produce otras variedades de cultivo de ciclo corto. La Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES) es una organización cuyo fin es la mercantilización del cacao denominado nacional fino y de aroma. Esta asociación está conformada por productores de cacao de los cantones de Vinces, Palenque y Baba, que comercializan las almendras de cacao nacional, actividad que han ejercido a lo largo del tiempo sin ninguna variación.

Las nuevas perspectivas de Desarrollo Integral de la provincia de Los Ríos para el periodo 2006-2020, elaborado por el Programa Marco ART (Articulación de Redes Territoriales) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), menciona que el desarrollo agropecuario de la Provincia es vital; y es por esa razón que se debe apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores; debido a que, en el sector campesino subsiste el problema de la falta de diversificación productiva, aspecto en el que APOVINCES ha venido trabajando.

La empresa asociativa Apovinces en su accionar productivo ha generado acciones de Responsabilidad Social para con los socios, además en la ejecución de labores agrícolas practica los principios del manejo orgánico del cacao, que le ha permitido alcanzar ciertos logros como las certificaciones, pero a pesar de esto la asociación como una organización ha ejecutado a medias acciones de Responsabilidad Social, debido a que no todos los actores están concienciados sobre sus beneficios, persistiendo en los involucrados, (socios) la ejecución de acciones unilaterales que lesionan los principios de Responsabilidad Social Empresarial, de lo que podemos concluir que las acciones de RSE que ejecuta la empresa asociativa Apovinces no son integrales y que se carece de una real perspectiva de los potenciales beneficios que el correcto ejercicio de estas acciones tendría sobre la actividad productiva que la asociación realiza. (Alvarez y Granja 4)

Si esta problemática no se supera la posibilidad de inserción de la producción de cacao orgánico en el mercado internacional se verá seriamente afectada, por el incumplimiento de las normas de RSE, en un mercado que se torna cada vez más exigente en lo referente a normas de calidad, buen trato al ser humano y de la naturaleza. Esto no solamente afectaría a

los productores de cacao, sino también a sus familias, al cantón y al país, porque se mermaría las cuotas de exportación a los países europeos.

## **I.B. Formulación y sistematización del problema**

### **I.B.1. Formulación del problema**

En la acción productiva que realiza la asociación Apovinces existe la intervención de múltiples actores que dinamizan las acciones de responsabilidad social que ejerce la organización, las que tienen influencia directa o indirecta sobre el curso que tomen estas acciones. A partir de la problemática planteada se formula la siguiente interrogante. ¿Cuáles son los factores asociados a los stakeholders que influyen en la ejecución efectiva de acciones de Responsabilidad Social en la empresa asociativa Apovinces, para el establecimiento de estrategias que impulsen el desarrollo productivo de la organización?

### **I.B.2. Sistematización del Problema**

¿Qué acciones efectivas de Responsabilidad Social realiza la empresa asociativa rural Apovinces?

¿Cuál es el grado de influencia que tienen los stakeholders en la ejecución efectiva de acciones de Responsabilidad Social en la empresa asociativa Apovinces?

¿Qué factores se deberán considerar para el desarrollo efectivo de una estrategia que modifique las actitudes de los stakeholders de Apovinces para el correcto ejercicio de la Responsabilidad Social, para el establecimiento de estrategias?

¿De qué forma se podría desarrollar estrategias de Responsabilidad Social para concienciar a los productores sobre su correcta aplicación?

## **I.C. Objetivos.**

### **I.C.1. Objetivo General.**

Determinar los factores asociados a los stakeholders que influyen en las acciones de responsabilidad social de la empresa asociativa rural Apovinces para el establecimiento de estrategias que impulsen el desarrollo productivo de la organización.

### **I.C.2. Objetivos específicos.**

- Fundamentar las aportaciones teóricas de responsabilidad social empresarial a través de la revisión de literatura existente.
- Analizar la situación actual de la Empresa Asociativa Rural Apovinces y su relación con los stakeholders.
- Determinar el grado de influencia que tienen los stakeholders en la ejecución efectiva de las acciones de responsabilidad social que la empresa asociativa realiza.
- Diseñar estrategias de responsabilidad social que impulse el desarrollo productivo de *Apovinces*.

## **I.D. Justificación.**

### **I.D.1. Justificación Teórica.**

Para el desarrollo de esta temática se procedió a la búsqueda de fundamentos teóricos que aporten al conocimiento de la problemática abordada, por lo que se seleccionó los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial, los que sirven de base para la valoración de la incidencia de las acciones productivas de las empresas asociativas rurales sobre la comunidad en la que esta insertada. Otro aporte que se consideró es la Teoría de los

Stakeholders donde se establece a los actores que intervienen en las organizaciones, su grado de influencia y la dinámica interna - externa que influyen a los grupos de poder.

### **I.D.2. Justificación Práctica.**

La presente investigación pretende ser un aporte para la comprensión de los diferentes actores que intervienen en la cadena productiva del cacao y particularmente llegar al establecimiento de aquellos factores que influyen la relación productiva al interior de las empresas asociativas rurales con la finalidad de establecer estrategias que ayuden a mejorar las relaciones entre los diversos actores y de esta forma mejorar el ejercicio de la RSE al interior de la asociación.

### **I.D.3. Justificación Metodológica.**

Los métodos de investigación empleados fueron seleccionados considerando la realidad sociocultural de la población en estudio y el contexto productivo en el que se desenvuelve las asociaciones de productores agrícolas.

La investigación descriptiva que se utilizó permitió determinar la realidad contextual de los productores de cacao, así como los diferentes actores en la cadena productiva y los intereses que giran alrededor de los diferentes grupos de poder.

## **I.E. Hipótesis y Variables.**

### **I.E.1. Hipótesis.**

Si se determinan los factores que influyen en los stakeholders de la empresa asociativa Apovinces en el ejercicio de la responsabilidad social, entonces se podrá diseñar una

estrategia de Responsabilidad Social Corporativa que contribuya al desarrollo productivo de la asociación.

## **I.E.2. Variables.**

### **I.E.2.a. Variable Independiente**

#### **Stakeholders de la empresa asociativa Apovinces**

Si se determinan los factores que influyen en los stakeholders de la empresa asociativa Apovinces en el ejercicio de la responsabilidad social.

### **I.E.2.b. Variable Dependiente**

#### **Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa**

Entonces se podrá diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa que contribuya al desarrollo productivo de la asociación.

## **I.F. Aspecto Metodológico.**

La presente investigación plantea un método de estudio analítico-sintético, que pretende realizar un trabajo exhaustivo sobre las variables de investigación planteadas, para posteriormente resumir y sistematizar la información analizada. El diseño de la investigación es transeccional descriptivo, en la que se recolectó datos en un solo momento, con el propósito de describir las variables y analizar su influencia e interrelación (Dzul 5), su objeto de estudio es la Empresa Asociativa Rural APOVINCES donde se determinó los factores que influyen en los stakeholders de la asociación, posibilitando el diseñar una estrategia de Responsabilidad Social.

## Población

Se definió como población de estudio a los 210 productores cacaoteros certificados que habitan los cantones Vinces, Baba y Palenque en provincia de los Ríos que cultivan cacao nacional y están asociados a la empresa asociativa Apovinces.

## Muestra

Para el cálculo de la muestra se empleó la fórmula de la muestra de la población finita.

(Figura 1) *Formula para cálculo de la muestra población finita*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

*Figura 1: Formula para el cálculo de la muestra de la población finita*

Dónde:

$$N = 210$$

$$Z_0 = 1.96$$

$$p = 0,05$$

$$q = 1-p = 0,95$$

$$d = 0,05$$

$$n = \frac{210 * 3,8416 * 0,05 * 0,95}{0,0025(209) + 3,8416 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{38,31996}{0,704976}$$

$$n = 54,3564036$$

$$n = 54$$

Para el levantamiento de la información se utilizaros las siguientes técnicas:

## **Encuesta**

Las técnicas de captación de datos fueron primarias y secundaria: Entre las técnicas primarias se realizó una encuesta, para determinar las características socioeconómicas de la muestra, en su elaboración se utilizaron criterios socio económicos, productivos y asociativos de fuentes como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP), IICA, etc. Se realizó la integración de todos estos criterios, en un solo instrumento (cuestionario) para poderlos adaptar a la realidad de la población a encuestar, se aplicó un cuestionario de 34 preguntas de respuestas múltiples que constaba de dos secciones.

Los datos secundarios se obtuvieron de bases de datos de instituciones públicas y privadas como INEC-MAGAP, sistema nacional de información y gobiernos seccionales de la provincia los Ríos, además se procedió a consultar base de datos de revistas científicas especializadas en temas agrícolas.

## **Entrevista**

Se realizaron dos clases de entrevista, la primera estuvo dirigida a los productores miembros de la asociación, cuyo propósito fue levantar información sobre la práctica de responsabilidad social de Apovinces. La segunda se la realizó a los directivos de la asociación, personal administrativo y técnico con el propósito de evaluar el grado de responsabilidad social empresarial que realiza la organización. Para el levantamiento de información se desarrollaron las guías de entrevista con preguntas estructuradas empleando una escala de respuesta del 1 al 3, donde se valoró si la directiva de la asociación conoce y practica temas de Responsabilidad Social Empresarial.

Para contextualizar la información recolectada se procedió a realizar entrevistas no estructuradas con directivos de la asociación, a funcionarios públicos y privados, además se procedió a la validación de la propuesta utilizando el método de consulta a expertos. Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizaron técnicas de estadística descriptiva con la que se elaboraron tablas y gráficos utilizando Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS.

### **Método e Instrumento de Evaluación aplicado (Método profesionalizante)**

La identificación de los stakeholders se lo realizó usando el modelo de Mitchell, Agle & Wood (1999). Se inició el proceso elaborando las tres primeras matrices (de poder, la de urgencia y la de legitimidad) para luego conformar la matriz de consolidación que resume la información de las tres matrices anteriores, el resultado de este proceso es la obtención del índice de preponderancia de los diferentes actores. En la operacionalización del modelo se procede seguidamente a la descripción de las etapas para la identificación y calificación de los stakeholders, utilizando los conceptos propuestos por los autores:

- 1.- Listado de los stakeholders (primarios y secundarios)
- 2.- Identificación de expectativas de los stakeholders.
- 3.- Elaborar matriz de poder usando la siguiente metodología:

Se valoró el grado de poder de cada actor en función de la sensibilidad y disponibilidad del poder, atribuyéndose un valor de 0 a 3 al grado de poder donde 0 representa insensibilidad y 3 sensibilidad extrema. Para el grado de disponibilidad de poder se procedió a dar un valor 0 a 3, donde 0 representa que el actor no posee el recurso y 3 cuando posee

máxima influencia. Para llenar la línea de grado de poder se multiplica el grado de sensibilidad por el grado de disponibilidad.

#### 4.- Elaboración de la matriz de legitimidad:

Se la valoró en función de lo deseado y apropiado que sean las acciones de cada actor en las perspectivas organizacional y social, se le asignó valores de 0 al 3 al grado de deseabilidad de las acciones de los actores para con la asociación donde 0 significaba que la acción era percibida como indeseable y 3 altamente deseable. Los mismos criterios de valoración se aplican al grado de deseabilidad para con la sociedad, para el cálculo de la deseabilidad total se multiplica los niveles de deseabilidad frente a la organización por el de la sociedad.

#### 5.- Elaboración de la matriz de urgencia:

Se procedió a evaluar el clamor de atención inmediata en función de la temporalidad y criticidad, asignándose valores desde el 0 al 3 a la urgencia relacionada a la sensibilidad temporal donde 0 indica baja sensibilidad y 3 alta, en la evaluación de la criticidad 0 señala factor no crítico y 3 altamente crítico. Para el cálculo del total del grado de urgencia se multiplica los niveles de sensibilidad temporal por la criticidad percibida.

#### 6.- Elaboración de la matriz de consolidación.

El objetivo de la elaboración de la matriz de consolidación fue la obtención del índice de preponderancia en función de los grados de poder, legitimidad y urgencia, valorados en las matrices anteriores, en esta matriz se transcribió los datos de las anteriores matrices, para posteriormente proceder a normalizar los datos de los resultados de cada matriz, en cada caso la normalización dio un número que, en caso de ser mayor que 1, indicará que el valor calculado para cada actor está por encima de la media, mientras que para valores menores que 1, está por debajo de la media.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

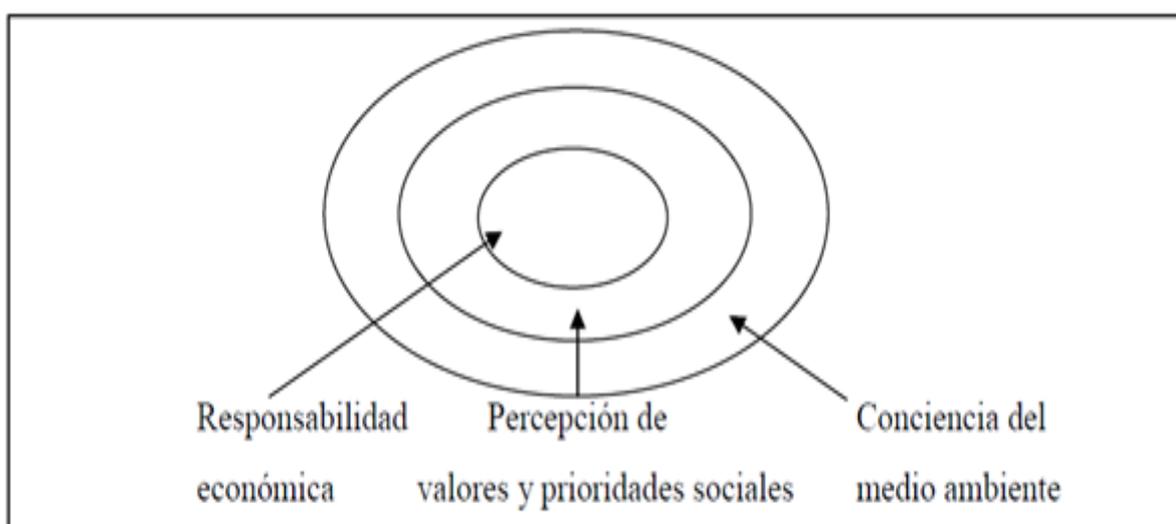
### II.A. Responsabilidad Social

Hasta el siglo pasado se consideraba como responsabilidad exclusiva de las empresas el generar únicamente utilidades, actualmente esta concepción ha cambiado, además de impulsar ganancias para los socios, la empresa debe considerar que sus actividades tienen un efecto positivo o negativo en lo que respecta a proporcionar una mejor calidad de vida tanto para el personal que trabaja en la empresa como para quienes conforman la comunidad en la que esta insertada. Por tanto, la responsabilidad social se puede describir como el compromiso que la empresa tiene o asume frente a la sociedad en general. El RSE, que es la sigla que representa a Responsabilidad Social Empresarial ha crecido significativamente, hoy día subsisten una amplia proliferación de teorías, enfoques, terminologías de amplia y variada difusión, para llegar a una mayor comprensión de las implicaciones actuales de la RSE, se presenta a continuación una síntesis histórica de la evolución del concepto.

#### II.A.1. Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial. (RSE).

De acuerdo con Min-Dong (2007), la definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no brotó de forma repentina, es el producto de un recorrido gradual y laborioso, diferentes autores visualizan la obra de Howard Bowen, titulada “*Social Responsibilities of the Businessman*” escrita en 1953, como el primer intento para dar una explicación teórica sobre las relaciones que se fundamentan entre los organismos: sociales y empresariales, de una forma metódica y racional, Carroll (1979); Min-Dong (2007), en esta obra se destaca la vida económica y la correlación que existe entre los valores espirituales y morales, que ofrecía una perspectiva favorable que ayude al desarrollo del RSE.

La década de los 70 se gestó un importante impulso para el desarrollo del concepto de RSE, época en la que se publicó un estudio cuyo título fue: “Una nueva racionalidad para la política social corporativa”, cuyo autor es el CDE, es decir fue una obra del Comité para el Desarrollo Económico, y el país donde se la elaboró fue en los Estados Unidos de Norteamérica, en el que se reformula la discusión sobre la RSE. Al año siguiente, adicional a este trabajo científico la misma institución presento un segundo libro, cuyo título fue: *Social Responsibilities of Business Corporations*, que se constituyó en la obra más prestigiosa de la época porque consideraba que era la verdadera opinión de los sectores empresariales en lo referente a la responsabilidad social. El CDE empleo una perspectiva de “tres círculos concéntricos” que representa la RSE como se muestra en la Figura 2.



*Figura 2 Modelo de tres dimensiones*

*Fuente: Enfoqué de 'tres círculos concéntricos de la Responsabilidad Social Empresarial del CED (1971)*

“El círculo interior incluye la responsabilidad básica, el círculo intermedio implica la responsabilidad de ejercer el rol de proveedor económico, con un status perceptivo desde dos enfoques prioritarios: valores y antelaciones de índole social cambiantes. El círculo exterior esboza las nuevas responsabilidades emergentes y aún amorfas que este circuito deberían

emprender para tener una participación que supera los existentes en la mejora activa del entorno social". (Committee for Economic Development 1971 5)

En 1979 Carroll formuló un modelo de desempeño social corporativa (DSC) que combinaba tres criterios básicos:

- a) En cuanto a una responsabilidad que sea social y corporativa,
- b) Que se interese en aspectos sociales; y,
- c) Que debe tener sensibilidad social con características corporativas, bajo esta perspectiva se planteaba a la organización como una institución social que debía velar por el medio ambiente, empleados y producir rentabilidad. Debido a que varios autores proponen el análisis desde múltiples enfoques, Carroll (1979) propone tres aspectos de DSC estos son: Definición básica de responsabilidad social; Enumerar todas circunstancias que demuestran que la responsabilidad no es un concepto inexistente y sobre todo determinar claramente los aspectos de la filosofía de la respuesta.

En la década de ochenta se produjeron diversos estudios que se centraron básicamente en lo que comprende todo el campo de la administración estratégica cuya finalidad fue determinar por qué algunas empresas alcanzaban un mayor grado de desarrollo que otras, la perspectiva de mayor influencia, fue el análisis de los stakeholders. En 1984 Robert Freeman reunió varios modelos o enfoques de los stakeholders, entre los que considera a los siguientes sectores sociales:

- a) Accionistas,
- b) Todo el personal de empleados,
- c) La clase sindical,

- d) Todos los individuos y los grupos corporativos que realizan la función de proveedores,
- e) No descuidar la competencia en el mercado,
- f) Los grupos que forman asociaciones en pro de los consumidores,
- g) La presencia del gobierno,
- h) Y otros más.

Consiguiendo estructurar una teoría muy coherente y sobretodo de carácter sistemático que logró establecer una gran influencia en su época. En 1985 Wartick y Cochran publica una obra con el título: “la evolución del esquema de desenvolvimiento social desde la visión organizativa”, en el que se postuló la consideración de acuñar tres conceptos del RSC, los mismos que los llamó:

- a) Aspectos de la responsabilidad económica,
- b) La responsabilidad en el área pública; y,
- c) Los aspectos contenidos en la sensibilidad social, posteriormente le agregó un cuarto concepto:
- d) Un trabajo destinado a evaluar las actividades destinadas a la gestión de los aspectos puramente sociales.

La terminología desempeño social corporativo, no estaba definida con precisión, pero en épocas recientes ha tomado sentido basándose en la triada propuesta por Carroll, que ha facilitado el apareamiento del enfoque basados en los principios, los procesos y los contenidos de la política empresarial como la base primordial para establecer el análisis objetivo de cualquier empresa y la sociedad.

Con lo que respecta al inicio de lo que entiende como el nuevo milenio, encontramos que la institucionalización de la RSE alcanzó una importante consolidación tanto en los Estados Unidos como en toda Europa, comienzan a expandirse las agencias de calificación que conceden el respectivo reconocimiento en base a la exposición de una etiqueta que dice que tal o cual empresa garantiza ser socialmente responsable, en donde se sostiene que entre todos los empresarios, siempre debe existir una relación causal positiva en cada uno de sus emprendimientos o actividades de RSE y la otra variable que es desempeño financiero .

Es muy cierto que con las actividades dirigidas al análisis que se hacen de cada uno de los estudios inherentes a la responsabilidad social, se pueden determinar que al final de este proceso analítico que todos los negocios inician con un término de carácter ambiguo según los siguientes indicadores:

- a) De una valoración semántica, tomando como referencia de lo que son las voces o expresiones inglesas de, Social Corporate Responsibility y la otra, como es, la Social Corporate Responsiviness;
- b) Del marco teórico que sostiene el debate ya sea de orden moral o ético, acompañado de un quehacer pragmático, como también contractualista, sostenidos siempre en el enfoque de la teoría que fundamenta la agencia, finalmente,
- c) Que tiene que ver en los aspectos de la ideológica, que se lo entiende en cuanto a sus límites o alcance, el mismo que puede estar limitado solamente por la fortaleza o debilidad en lo económico, como también en lo que se toma en cuenta a lo que es la apertura que ofrece para atender las distintas necesidades que pueden tener todas las partes interesadas, impregnados de un carácter esencialmente social. (Ermult y Astha 10).

## **II.A.2. Aspectos Conceptuales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

Para poder estudiar los diferentes conceptos de Responsabilidad Social Empresarial se los ha clasificado considerando los enfoques relacionados con la realidad, social como:

- a) Desde una perspectiva económica,
- b) Dimensión política,
- c) Valorando lo que es la integración social y los valores éticos.

De acuerdo a esta clasificación, el marco teórico a emplear lo podemos clasificar de la siguiente manera (grupos)

### **Modelos Teóricos de carácter Instrumentalistas**

Este modelo habla de que toda organización siempre será un medio para obtener el bienestar de todos, el mismo que será su única tarea o responsabilidad que debe cumplirse. Considera que se fundamenta en los siguientes indicadores:

- a) Establecer la maximización de lo que representan o valen los accionistas de una empresa.
- b) Preocuparse en diseñar y aplicar estrategias destinadas a lograr todas las ventajas que se pueda lograr siendo competentes en el mercado de su intervención (Cancino 16).

### **Modelos Teóricos de Naturaleza Política.**

Se preocupa en enfatizar el valor de lo que es y representa el poder social de una organización empresarial, y de manera concreta cuáles son las redes de interrelaciones que se establecen entre la entidad económica (empresa) y la sociedad. Enfatiza con mucha preponderancia en los conceptos del constitucionalismo corporativo, que se basa en la teoría

referente al contrato social integrado; y, finalmente lo que se entiende como corporación ciudadana (Cancino 28)

### **Modelo Teórico sobre diseños de Teorías Integrativas.**

Se resumen sus principales ideas en los siguientes puntos:

- a) La creación y funcionamiento de cualquier negocio dependerá del nivel de demandas que la sociedad hace a las empresas,
- b) La permanencia en el mercado de cualquier entidad económica, llámese empresa, dependerá de lo que la sociedad determine para su continuidad,
- c) Hacen un importante enfoque de lo que es management,
- d) Motiva y exige que los negocios funcionan con la premisa de lo que es la responsabilidad pública (servir en calidad y sana competencia); y finalmente,
- e) Considera esta teoría la valoración de lo que se constituye en el desempeño social corporativo (emprendimiento empresarial) (Cancino 24).

### **Modelos basados en Teorías Éticas**

El fundamento esencial de esta teoría, es sostener que las relaciones que establecen los negocios, empresas, fábricas, etc. con la sociedad (consumidores) deben estar enmarcados en todo momento en la aplicación irrestricta de valores éticos. En este sentido establecen un enfoque específico con lo que tiene que ser con las teorías normativas de los stakeholders, el marco conceptual de lo que son los derechos humanos de carácter universal, en lo referido al desarrollo sustentable; y, finalmente a aspectos importantes que están relacionados al bien común (Cancino 37).

Establecidos los aspectos del anterior enfoque, es importante considerar una segunda visión, el mismo que forma parte de lo que es la teoría integrativa, y que corresponde al de

gestión que impulsan todas las demandas por parte de los stakeholders de la empresa, estos son aquellos grupos que interactúan con las empresas, ya sea haciendo una afectación directa o a la inversa. En lo que respecta a la teoría de la gestión de los Stakeholders, esta busca sistematizar o integrar las distintas demandas que presentan los grupos de interés en las empresas, en lo que respecta a la toma de decisiones.

### **II.A.3. Que se entiende como Responsabilidad Social de las Empresas**

Las diferentes fuentes documentales entre ellas las organizaciones internacionales, estudios y textos, proporcionan diferentes definiciones que a continuación se presenta. Según la Comisión Europea (2002) el concepto de la RSE reconoce que “las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”, sobre este tema tenemos una obra conocida en su título de derechos de autor como: El libro verde de la Comisión Europea (2001) en esta edición está clara una definición de lo que es una RSE, y dice: que consiste en la integración de carácter voluntario que declaran las empresas para preocuparse en todo momento en las satisfacciones de las necesidades sociales, evitando impactos ambientales negativos que repercutan en la convivencia social, como elementos tóxicos o dañinos al momento de realizar sus operaciones económicas o comerciales a través de la red de interrelaciones empresa-consumidores y viceversa.

El Instituto Ethos de Brasil (1998) define la RSE como “la relación que la empresa establece con todos sus públicos (*stakeholders*) a corto y largo plazo”. Para los fines de este estudio, se define la RSE como “el compromiso asumido por las organizaciones para impulsar el desarrollo de las partes interesadas en los aspectos económico, social y medioambiental” (Moguel L 49).

El espíritu de la Norma ISO 26000 (2010) habla que los aspectos que contempla la responsabilidad por parte de una Organización está dado en valorar y tomar decisiones que sean en todo momento un impacto positivo que tiene que ver con la sociedad y con el medio ambiente, mediante la aplicación de un comportamiento ético y sobretodo transparente, que tenga como objetivo:

- a) Aportar en todo momento al desarrollo sostenible, donde se incluya los indicadores sobre la salud y las condiciones óptimas para el bienestar continuo de la sociedad;
- b) Siempre tomar en cuenta cuáles son las expectativas que tienen los diferentes actores o partes interesadas;
- c) Los negocios o entidades empresariales deben cumplir entre varias obligaciones sobre los aspectos que determinan el marco legal que regula estas entidades como también ser coherentes o compatibles con la normativa internacional sobre el comportamiento; y,
- d) Estos principios deben estar incorporados en toda la empresa y vigentes en todas sus relaciones.

Los creadores de las normas ISO mencionan que existen varios principios para la adecuada instauración de responsabilidad social, pero se estableció que las organizaciones deberían respetar un mínimo de siete principios que se presentan en la Figura 3.



*Figura 3 Principios de Responsabilidad Social*  
*Fuente: Norma Internacional ISO 26000:2010*

## **II.B. La Responsabilidad Social en las Empresas Asociativas Rurales.**

En el sector agrario en especial en la agroindustria se ha podido constatar que existen iniciativas de RSE mediante la extensión de certificaciones sociales y ambientales, tanto de productos como de empresas u organizaciones, estas certificaciones están formadas por indicadores con lo que es factible el establecer la medición de desempeño de RSE de cualquier organización. De esto tenemos como ejemplo:

- a) Las certificaciones orgánicas conocidos como Demeter Biodinámica,
- b) Certificaciones como Nature y Progrés,
- c) Certificaciones Northwest California Clean
- d) Certificaciones conocidas como Core Values Northeast,
- e) Certificaciones The Food Alliance,
- f) Certificaciones conocidas como Shade Coffe Campagne; y finalmente

Wholesome Food Associations; o más de estos documentos también se encuentran otros tipos de certificaciones son a continuación: comercio justo, bio-justo y certificación SA8000, la finalidad con las que se implantan estas certificaciones es promover mejores condiciones de trabajo basándose en los distintos acuerdos o convenios internacionales que versan sobre temas relacionados a las condiciones laborales, las mismas que se conectan a temas como los siguientes:

- a) Sobre la justicia social
- b) Referente a los derechos que tienen los trabajadores en las empresas, etc. *Quellet et al.*, (2004).

Las iniciativas que han sido utilizados para valorar la RSE que se aplican en las empresas de todos los sectores sociales, e incluyendo el área agroindustrial, corresponden a las siguientes instituciones:

- a) Por parte de la global Reporting Initiative con su sigla GRI;
- b) La celebración del Pacto Global que se organiza en la sede de la ONU (Organización de Naciones Unidas),
- c) El trabajo que realiza el Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría, (EMA),
- d) Los contenidos o tratados de la OIT (Organización Internacional del Trabajo),
- e) El marco legal existente en los principios que explica la OECD (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico).
- f) Toda la sistematización de la Norma AA1000 sobre los compromisos de los grupos de interés; y, finalmente,
- g) El instrumento contemporáneo del ISO 26000.

Para Genier, Stamp y Pfitzer (2010) la RSE ha surgido como un espacio de acción para empresas globales en las que se ha gestado dos clases de iniciativas:

- 1) Elaboración de agendas de RSE, el mismo que contienen un conjunto de estándares comunes con sus respectivos códigos, como, por ejemplo:
  - a) Los conocidos como globalizado,
  - b) Los denominados como Rainforest Alliance/SAN,
  - c) Con el Código SCS -001,
  - d) La Ethical Trading Iniciativa Fairtrade Standards,
  - e) Y otros más
- 2) Las que tienen relación con la cadena de valor. Pero la RSE no es implementada completamente, algunas empresas actúan de “manera ética”, (obligadas por su cadena

de valor), otras ponen en práctica el verdadero compromiso y visualizando una ocasión para incrementar su competitividad a través de sus actividades, beneficiando a los implicados en la cadena de valor y a la comunidad Genier et al., (2010).

### **II.B.1. Cómo se expresa la Responsabilidad Social de las Empresas Asociativas Rurales en cuanto al Comercio Justo.**

La responsabilidad social en el sector cacaotero, se da por la confluencia de actores públicos y privados como son: El MAGAP, El Ministerio de Inclusión Social y Económica (MIES), ONG, Certificadoras y las empresas de fabricación de elaborados, organizaciones que favorecen a la optimización de las áreas de vida en donde se desarrollan los habitantes del sector rural.

La actividad denominada «comercio justo» es una corriente mundial, tiene como propósito disponer vínculos más equilibrados e igualitarios, de comercialización mediados por acciones sociales, teniendo en cuenta la práctica de valores que permiten que la interrelación entre los dos entes participantes: consumidores-productores, sea más directa, y en el que se satisfagan efectivamente las necesidades detectadas de la población. Por ende, este nexo logra unir o acercar las vinculaciones, mediante una “economía de proximidad”, a pesar de las distancias geográficas en la que se encuentre los países (Cotera et.al 20).

Para la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO) esta se define:

“El Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Este método promueve el desarrollo sostenible que permite masificar la calidad de las transacciones, además asegura lo correspondiente a las necesidades de los micro-empresarios o productores que son desfavorecidos, especialmente los países del Sur”. (WFTO 1)

En Latinoamérica el Comercio Justo se le concibe como un medio de cambio estructural donde se humaniza las acciones de índole económica, para ajustarse a las dificultades originadas a altas tasas de pobreza, marginación e injusticia (Cotera Fretel , 2007). El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) en el 2013 (como se cita en la página Web del CECJ, 2015) afirmó que la inclusión del «comercio justo» en el país ecuatoriano, es un procedimiento que permite la evolución del recurso a talento, de la gestión de las organizaciones, y sus capacidades para desenvolverse en la dinámica comercial, este sistema promueve el empoderamiento de los elementos intervinientes para la toma de decisiones sobre su vida y su destino, construyendo al mismo tiempo tanto nuevas relaciones económicas y comerciales, como nuevos sujetos sociales y políticos que construyen su buen vivir de manera sostenible.

El Comercio Justo FAIR TRADE representa una alternativa al comercio convencional y se enfoca en la contribución de los productores y consumidores. FAIR TRADE ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales provechosas. Esto les permite mejorar sus condiciones de vida y hacer planes de futuro.

## **II.C. Teoría de los Stakeholders**

En las investigaciones referentes a las dinámicas empresariales, se ha considerado diversos conceptos y puntos de vista, uno de ellos son las perspectivas de las teorías de los stakeholders, así mismo subsisten variadas definiciones de stakeholders, que pueden ser amplias, entre las que se mencionan: «stakeholders» que se basa indiferentemente en cualquier actor social-económico, entre las que se pueden desatacar las asociaciones, las personas naturales, o agrupaciones, que deben estar sujetas a un mismo interés o línea de trabajo, con o sobre la empresa. Thompson et al., (1991); Donaldson & Preston (1995).

Además, se destacan otros miembros como los denominados “primarios”, que conforman los diferentes integrantes de la organización; gerentes, propietarios-accionistas, proveedores y clientes, que tienen por objetivo las mismas líneas de producción, las perspectivas de crecimiento de la empresa, sin este grupo de personas que dirige, planea, gestiona, suministra y consumen, no hubiera desarrollo organizacional. Bowie, (1988); Savage, (1991); Hill & Jones, (1992); y Näsi, (1995).

De acuerdo a los fundamentos teóricos, se focaliza la actuación de los actores esenciales desde dos perspectivas: a) Descriptiva, donde los parámetros de gestión empresarial, se encuentran delimitados en el escenario del mercado, la misma que admite de manera sustancial los intereses tanto de clientes como accionista, incluyendo asimismo a otros participantes, orientados hacia los intereses de los actores principales como: empleados, comunidad, y financiadores, desde otro sentido la b) prescriptiva, quien se enfoca en la observación empírica, y en la aceptación sistemática, que permite proponer que la separación o segmentación, de un interés en beneficio de otros afecta a las habilidades de supervivencia de la empresa a largo plazo. (Preston y Sapienza 1990)

En las orientaciones modernas de administración y conversión o metamorfosis empresarial, se establece la perspectiva de «co-variación» estructural, que se expresa en la teoría contingencial. Esta definición concede un lugar de preminencia, de acuerdo a la vinculación entre la composición organizativa y la diversidad del entorno, de acuerdo a componentes que se centran en los diversos instrumentos tecnológicos, del mercado y de las entidades Burns & Stalker, (1961); Woodward, (1965).

Esta corriente plantea la existencia de un movimiento empresarial de acuerdo al entorno en que se enfrentan, de allí que van a existir variaciones, en la innovación tecnológica, que impulsan procesos de expansión y diversificación en los mercados, lo que determinara que se modifiquen costumbres dirigidas al consumo de las personas y que exista una variación en los componentes que conforma la organización, pudiendo esta, valerse de herramientas estratégicas para generar respuestas a los requerimientos del entorno, generando sostenibilidad para una la vivencia digna. De allí que la propuesta original de la teoría contingencial plantea la existencia de esquema del proceso de adaptación entre los organismos interactivos: empresa y medio.

El enfoque teórico de sistemas que fundamenta el autor Wood (1996) desarrolla la propuesta de la co-variación estructural en un alcance más amplio, que enfatiza en el avance organizativo, el mismo que no se encuentra ligado al desarrollo del espacio exterior, ya que están íntimamente vinculado a la evolución de componentes interactuantes entre dos sistemas, la organización y su medio, desde un proceso interactivo mas no adaptativo. (Morgan 369)

De manera complementaria las organizaciones cambian o evolucionan por sus recursos de desarrollo, y con razones fundamentales en mejorar su capacidad de recepción, procesamiento de información, ampliación de conocimientos, además de establecer mecanismos dialécticos en su estructura. Es imprescindible destacar que el mejoramiento del esquema de interrelación dinámica presenta limitaciones por la vertiente crecimiento del fenómeno ambiental. Estas diferencias que presentan la organización, se genera por la dinámica de dos aspectos intervinientes: juego/lucha, que se da por la diversidad de perspectivas contradictorias y los problemas generados en la interacción de los «stakeholder».

Las dimensiones de las contradicciones internas de los sistemas que se han establecidos en la administración organizativa, pretende establecer la importancia de los «interés» y «expectativas» de un grupo limitados de stakeholders, en que se puede apreciar los diversos problemas de perspectivas y motivaciones, que pueden generar desequilibrio en las vinculaciones inter o intra-organizacionales, que pueden ocasionar rupturas en estas relaciones. (Morgan 370)

La variable fundamental de una concepción lo suficientemente amplia de «covariación» de la estructura, se define como el nivel de estabilidad, donde se contempla la posibilidad de que los convenios se cambien rápidamente (complejidad ambiental o complejidad de las contradicciones organizacionales). Es así como la exploración de esquemas de tipo correlacional de esta variable con otras referentes al enfoque estructural y al cometido de la administración, debe fundamentarse en una visión de dependencia individual y colectiva (interdependencia). Se supone entonces que una definición de «covariación» estructural, específica estos dos aspectos fundamentales en el cambio organizacional, es decir, el dinamismo del entorno, con las contradicciones existenciales.

En cuanto al eje del contexto, un tipo-ideal de «contexto externo estable» está correlacionado con las variables: la dicotomía «precio/costo o calidad», diversificación vertical, el «mercado masivo», la competencia «inter-organizacional», orientación en dirección a la producción, la gestión mecanicista y «centralización». En la perspectiva del centro de las contradicciones, un tipo-ideal de «contradicciones estables» posee el «nivel de bienestar» de los “stakeholders”, como variable fundamental interdependiente, de forma que no sea “segregante”. Se denominan “contradicciones estables” a aquellas que permanecen

controladas, ya sea porque las demandas o intereses son atendidas de manera no “divisora”, o porque no son percibidas por aquellos que las portan.

En sentido opuesto, un tipo esperado de «contexto externo inestable», admite: unificación precio-calidad, «sondeo de la competencia esencial», desarrollo de “nichos de mercado”, formación de asociaciones estratégicas, orientación hacia el cliente, autonomía y descentralización, internacionalización y «gerencia estratégica». Desde la mirada de las «contradicciones estructurales», la “inestabilidad” se provendrá de la pérdida de control sobre las contradicciones organizacionales, como consecuencia de la actuación de sistemas de «gestión organizacional segregante», que da preferencia a ciertas expectativas e intereses en quebranto de otros.

### II.C.1. Perspectivas contingencial y dialéctica del cambio organizacional.

En la Figura 4 se esquematiza la dinámica de las contradicciones, esta perspectiva polar de estabilidad e inestabilidad, refleja que la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de adecuar su enfoque administrativo a la dinámica que surgen del contexto y las contradicciones donde actúan

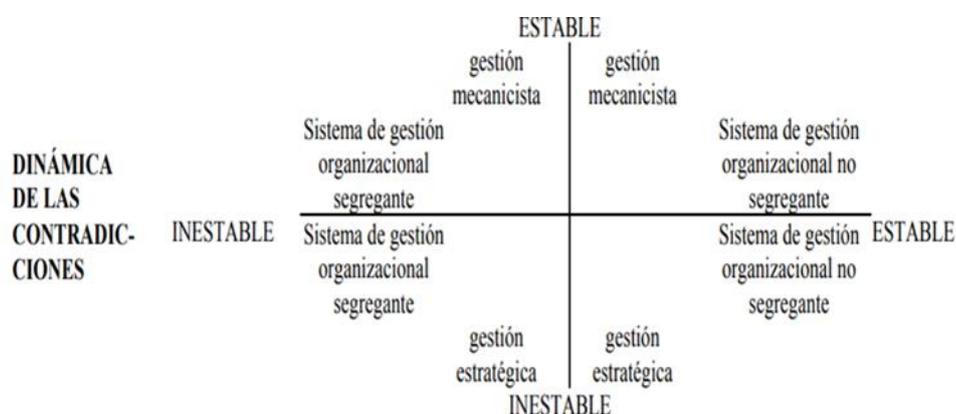


Figura 4 Correlación entre las principales variables abordadas

La dinámica del contexto refiere que existe una relación de dependencia entre la variable ambiental y el enfoque administrativo que asume la organización, donde se concluye que la inestabilidad ambiental provoca la búsqueda de estructuras, enfoques administrativos y procesos flexibles que atiendan las expectativas de los stakeholders. Se establece por lo tanto que las demandas de los stakeholders primarios están orientados hacia una dinámica creciente

Otro aspecto que se debe considerar es que, si las demandas y expectativas de los grupos de interés tienden a ser más estable, mayor es la posibilidad de implementar reglas durables relacionadas a tecnología, recompensas y productos, lo que posibilita el formar estructuras más rígidas y funcionales.

En el eje de las contradicciones se denota una relación inversa a la dinámica del contexto, la estabilidad de las contradicciones está relacionados exclusivamente con el enfoque administrativo que asume la organización y a la atención que esta hace a las demandas de los grupos de interés

Un enfoque de gestión excluyente da como consecuencia la inestabilidad de las contradicciones, donde llegan a dominar los intereses y demanda de un determinado grupo de interés.

En este modelo el estar alineado es desarrollar un enfoque de administración y gestión que se relaciones con la dinámica de la complejidad ambiental, pero simultáneamente, cree y sustente un sistema de gestión organizacional que sea capaz de abordar un nivel administrable de tensión empresarial atribuibles a las contradicciones estructurales.

### **II.C.2. Modelo de Mitchell, Agle & Wood.**

En el año de 1997 Mitchell junto a Wood y Agle crearon la teoría de identificación de stakeholders que da como resultado la identificación de stakeholders basado en la preponderancia o presencia de ciertas características en los diversos grupos de interés que conforman una empresa o institución

Para esta modelo, “los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia”. (Mitchell 1997 856).

Aquellos actores que no poseen por lo menos uno de las tres características mencionadas no afecta ni son afectados por la organización y por lo tanto no se los define como stakeholders, bajo esta panorámica, se propone la imagen que muestra la Figura 5, que involucra diferentes grados de influencia de los motivos que guían estas entidades.



*Figura 5 Tipología de los Stakeholders de Mitchell*

La tipología establecida por Mitchell define que existen tres clases de Stakeholders, como se evidencia en la respectiva Tabla 1, Stakeholders Latentes, Expectantes y Definitivos que tiene sus tributos establecidos, con los que se identifican a cada actor llegando a determinar el grado de propiedad, de atención inmediata y también de autoridad que posee.

*Tabla 1 Tipología de los Stakeholders de Mitchell*

ESCALA	ATRIBUTO
0	No Stakeholders
1	Stakeholders LATENTES (adormecidos, exigentes y discrecionales)
2	Stakeholders EXPECTANTES (peligroso, dominantes, y dependientes).
3	Stakeholders DEFINITIVOS

*Fuente: Tipología de los Stakeholders de Mitchell*

## II.C.2.a. Definición de las variables poder, legitimidad, urgencia.

Mitchell (como se cita en Falção Martins & Fontes Filho, 1999 10) define las variables del modelo de identificación de los stakeholders de la siguiente forma:

**Poder.** Existencia o posibilidad de obtención de recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación.

**Legitimidad.** Las acciones de un actor social que se **presume** o percepción como deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construido.

**Urgencia.** Necesidad de una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor.

Las características antes mencionadas dan como resultado siete subdivisiones que Mitchell (como se cito en Falção Martins & Fontes Filho, 1999 11) define en los siguientes grupos:

### Stakeholders LATENTES:

**Adormecidos:** poder sin legitimidad ni urgencia, pudiendo adquirir un segundo atributo.

**Exigentes:** urgencia, sin poder ni legitimidad (barullentos e incómodos)

**Discrecionales:** con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder

### Stakeholders EXPECTANTES:

**Peligrosos:** urgencia y poder sin legitimidad.

**Dominantes:** Con poder y legitimidad (forman parte de la coalición dominante)

**Dependientes:** urgencia y legitimidad sin poder.

**Stakeholders DEFINITIVOS:** Poseen los tres atributos, son stakeholders expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás”.

## **II.D. Responsabilidad Social y los Stakeholders**

Entre los diferentes aportes teóricos de la RSE se ha establecido una relación entre las acciones socialmente responsables y los stakeholders que conforman las organizaciones, debido a que las diferentes tareas producto de la aplicación práctica de las acciones responsables tienen como fin el mejorar las condiciones sociales, laborales o productivas de los diferentes grupos de interés.

La identificación de quienes son este grupo de personas consideradas como Stakeholders son con mucha frecuencia consideradas en los contenidos de la literatura de la RSE, mediante diversas clasificaciones de acuerdo al campo de aplicación. En este punto se puede señalar que los diferentes documentos que corresponden a la European Commission (2001) señalan claramente la existencia de diferencias en lo que respecta a las dimensiones de carácter interna o externa.

La dimensión interna, se refiere al correcto manejo moral que tienen las organizaciones y que afectan a los trabajadores, de ahí tenemos que la dimensión externa se refiere esencialmente a lo que es el entorno físico del local, compete también a quienes se constituyen en socios, a las personas que hacen tareas de proveedores, el público es el cliente o propiamente el consumidor, al marco teórico de lo que es y significan los derechos

humanos; y, finalmente a los aspectos que se constituyen en verdaderos problemas de orden ecológico a nivel mundial. Parecido al anterior tenemos al que expresa una breve categorización de Castillo en el año de 1988, la cual dicta que propone una sistematización sobre los stakeholders y de cómo deben de actuar correctamente con ellos, estableciendo tres tipos de responsabilidades.

Las primarias son inmediatas, refiriéndose a los integrantes de la organización (accionistas, dirección y empleados). En cambio, las secundarias se proyectan al entorno propiamente específico de la empresa, es decir, de las siguientes personas:

- a) De quienes actúan como proveedores,
- b) Las entidades que funcionan como entes que dan los préstamos para el financiamiento,
- c) Toda la red que conforman los distribuidores,
- d) La población en general que actúa como consumidor,
- e) Los distintos negocios o empresas que hacen la competencia en el mercado,
- f) Quienes forman parte de la comunidad local; y, finalmente,
- g) Todo lo que se constituye en la infraestructura o entorno físico o el hábitat en que se desenvuelve la entidad natural económica o empresa.

A continuación, encontramos a un tercer nivel que corresponde a los distintos compromisos que le llegan a establecer entre quienes son los integrantes del entorno social en general, el mismo que es representado por los siguientes sectores, la parte administrativa, los miembros de la comunidad y el entorno natural.

De acuerdo a Clarkson (1995) el investigador se ha preocupado de identificar y ordenar dos sectores sociales o grupos de interés, el uno que es conformado por quienes hacen de voluntarios, y otro los que se lo denominan como no voluntarios. Con respecto al primer grupo, se refiere a los accionistas, inversores, empleados, directivos, clientes y proveedores, debido a que están relacionados voluntariamente con las actividades de la empresa. En cuanto al segundo grupo, lo conforman todos los que son ciudadanos, las instituciones que conformen la administración pública, las diferentes comunidades, el espacio que determina el medio ambiente o aquellos grupos sociales que recién harán su presencia en el futuro, que no consideran la necesidad de establecer ninguna relación con la organización empresarial.

A continuación, hablamos en lo que respecta a la literatura de Waddock et al. (2002), que es un estudio de conocer los niveles de presión que realizan los stakeholders a nivel de las empresas, ha podido identificar a dos grupos específicos:

- a) Los que denomina primario, estos son aquellos grupos que son absolutamente necesarios para que las empresas supervivan, y sean: La base de datos de los clientes regulares y potenciales, todo el personal que labora en la empresa en las distintas áreas y funciones, todos los grupos que trabajan como proveedores, las personas o entidades financieras que inviertan en el negocio y que también puedan ser socios; y,
- b) Los denominados grupos secundarios, que son aquellas personas que no están ligados de ningún modo a ninguna transacción o relación comercial, y que su presencia en la empresa básicamente no es esencial o prioritaria para que la empresa se sostenga, crezca o se desarrolle; y son los siguientes:
  1. Los que representan a los medios de comunicación
  2. Las diferentes asociaciones que existen en el mercado de comercio; y, finalmente las Organización No Gubernamentales (ONG)

A continuación, tenemos un tercer nivel de presión, los mismos que la conforman en primer lugar la sociedad y en segundo lugar las instituciones.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL APOVINCES**

### **III.A.3 Las Empresas Asociativas Rurales Cacaoteras en el Ecuador**

El sector agrícola en el Ecuador está integrado por los sectores público y privado, el sector público lo integran las diferentes instituciones de gobierno nacional y local como son los diferentes ministerios, las prefecturas, las alcaldías, etc., el sector privado está constituido por empresas grandes, medianas y pequeñas de producción agropecuaria, las ONG, organismos internacionales y empresas de apoyo a la exportación. En el sector cacaotero los productores se han organizado en asociaciones de primer y segundo grado para poder exportar y cumplir con las exigencias del mercado internacional, de esta forma surgen las empresas asociativas rurales que se presentan como un modelo de asociacionismo con potencial para crear valor social y económico en el área rural. (GAD Municipio del Canton Vinces 97)

En el Ecuador la estructura de las organizaciones está definida por el Reglamento del Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales del 2015 que en el Art5. establece los tipos de organizaciones: 1. Corporaciones; 2. Fundaciones; y, 3. Otras formas de organización social nacionales o extranjeras. En el Art. 10.- se estipula que las Corporaciones son entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformada por un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado, de conformidad con la ley y el presente Reglamento. (REGISTRO OFICIAL N° 570 4)

Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución, la ley y lo que prescriban sus estatutos, las corporaciones tendrán como finalidad, la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, el bien público en general o de una colectividad en particular. Para efectos estadísticos y de clasificación, las corporaciones o asociaciones serán de primer, segundo y tercer grado.

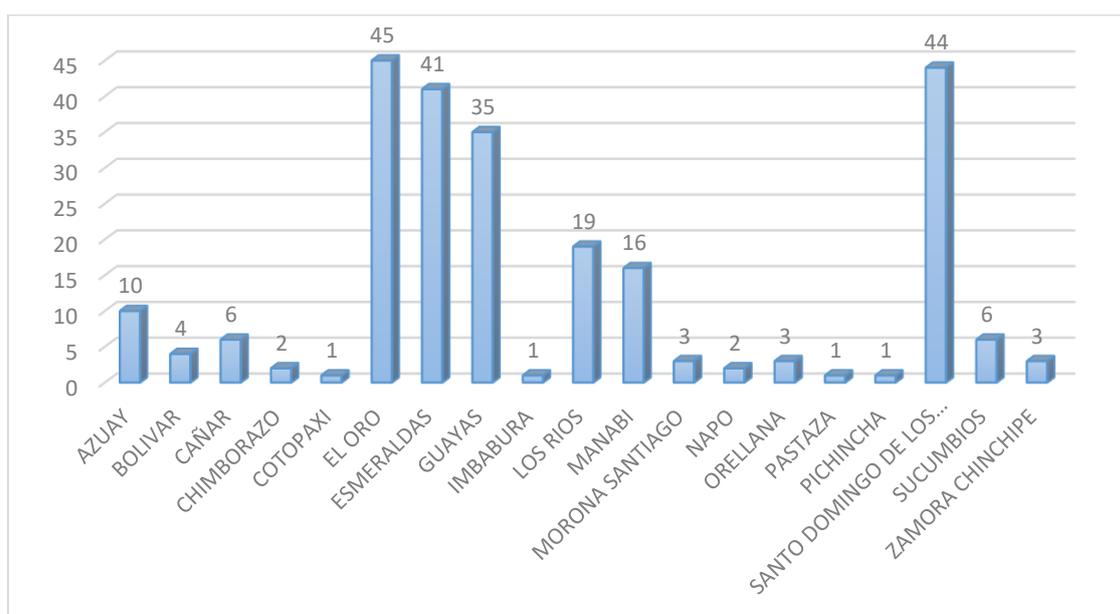
### **III.A.1 Asociaciones de primer grado.**

Las corporaciones de primer grado: son aquellas que agrupan a personas naturales. La producción de cacao en el Ecuador se encuentra mayoritariamente en manos de pequeños productores, que generalmente no poseen ningún tipo de tecnología, ni capital de trabajo por lo que adicionalmente tienen que dedicarse a otro tipo de actividad sea en la agricultura o comercio para completar su presupuesto. Este fenómeno se da debido a que el pequeño productor enfrenta dificultad económica y social, entre las que están la baja productividad, problemas en la comercialización y la baja cantidad de tierras que posee.

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Artículo N°1 define a la economía popular y Solidaria como la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (LOEPS 2011 3)

La Economía Social Solidaria se encuentra integrada por diferentes organizaciones: los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades

económicas populares. En lo referente a los sectores asociativos, forman el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales, mediante actividades económicas productivas similares o complementarias; con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios; auto abastecerse de materias primas, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes; o a su vez, comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. Citado por (Auquilla Belema y Ordóñez Bravo). La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) se registran 243 asociaciones a nivel nacional que se dedican al cultivo del cacao que se distribuye como se muestra en la Figura 6



**Figura 6** Provincias en las que están asentadas las asociaciones  
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2016

### III.A.2 Asociaciones de segundo grado.

Las. Corporaciones de segundo grado: son aquellas que agrupan a las de primer grado y tienen personería jurídica. Su finalidad es trabajar con los agricultores en la mejora del cultivo del cacao tanto en los niveles de producción y en la calidad del cultivo, logrando de

esta forma colocar la producción en mercados que ofrezcan buenos precios y superar las exigencias en cuanto a la calidad del cacao en los mercados internacionales. Las principales asociaciones a nivel nacional son:

- La Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador **Anecacao**.
- La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador **Unocace**.
- Asociación Coordinadora Ecuatoriana de Productores de Cacao Nacional Fino de Aroma. **Aceprocacao**.
- Aroma Amazónico Cia.Ltda.
- Fortaleza del Valle.
- La Corporación de Pequeños y Medianos Productores Agro Cacaoteros Tierra Fértil del cantón Buena Fe.
- Corporación de organizaciones Campesinas “Pepa de Oro”.
- Corporación de Asociaciones de Mocache (CAM).

### **III.A. Asociaciones de tercer grado.**

Son aquellas que agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares. Entre las principales están:

- Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador. **Concacao**.
- Corporación de Productores y Productoras de Cacao del Ecuador. **Corproc**.
- La Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador. **Fedecade**.

### **III.B. Empresas Asociativas Cacaoteras de la Provincia de los Ríos.**

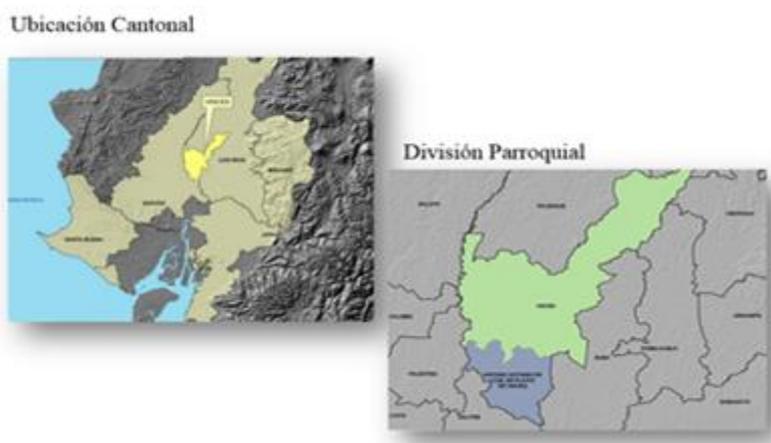
El sector cacaotero de la Provincia de los Ríos ha generado un aporte importante en el crecimiento de la balanza comercial y las exportaciones. Este desarrollo productivo ha permitido que el Ecuador se ubique entre los cinco principales exportadores del cacao de fino aroma a nivel mundial y envíe sus productos a mercados de alta exigencia como: Estados Unidos, Europa, Japón, México y Colombia. Aporta con el 35% de su producción a las exportaciones cacao (MAGAP, 2015). En la provincia se encuentran asentada tres organizaciones de segundo grado, Tierra Fértil, Pepa de Oro, CAM. Y una asociación de primer grado. Apovinces.

La primera es la organización **“Tierra Fértil”** ubicada en el Cantón Buena Fé, la misma que aglutina a 14 asociaciones de primer grado, sumando un total de 350 familias que reciben aportes del MIES-IEPS en lo técnico, científico y económico.

La segunda es la Corporación de Organizaciones Campesinas **“Pepa de Oro”** ubicada en el Cantón Vinces, está compuesta de 13 asociaciones con un total de 250 productores. En la actualidad, la corporación enfoca sus esfuerzos en la producción de productos terminados de cacao, específicamente el chocolate el cual se comercializa bajo la marca **“La Pepa de Oro”**.

La tercera es la Corporación de Asociaciones de Mocache **“CAM”**, está ubicada en el Cantón Mocache, agrupa a 14 asociaciones campesinas especializadas en la producción de cacao nacional fino de Aroma, cuenta con 326 productores. Actualmente compra maíz y cacao a sus socios y productores en general, y sus principales compradores son Nestlé y la Universal.

### III. C. Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES).



*Figura 7 División del Cantón Vinces, Provincia de los Ríos  
Fuente: INEC-SENPLADES IGM 2007*

APOVINCES (Asociación de Productores Orgánicos de Vinces) es una organización dedicada a la comercialización de cacao nacional fino y de Aroma, está ubicada en el Km 1.5 de la vía Vinces - Palestina (Figura 7), fue creada en el año 2006 por 15 personas, con la finalidad de agrupar a pequeños productores agrícolas de Vinces y su área de afluencia, capacitándolos en el uso de tecnología limpia, mejorar la productividad de las fincas y comercializar asociativamente la producción.

Tiene un convenio con la Universidad de Guayaquil el mismo que se suscribió en el mes de junio del 2006 el centro de acopio de cacao ubicado en el km. 1,5 vía Vinces – Palestina en la Planta de Semilla del Instituto Tecnológico Agropecuario de Vinces, en el cual el principal objetivo es comprar cacao a los productores para luego ser exportado, ya que desde el año 2013 son oficialmente exportadores calificados por el Ministerio de Agricultura y Agrocalidad. Entre otros de los objetivos de la asociación está transformar al cultivo del cacao en un producto sostenible y sustentable.

Los socios de APOVINCES, que en la actualidad son 492 socios/as legalizados los agricultores que se encuentran agrupados en la Asociación de productores orgánicos de Vinces APOVINCES está constituida por 210 fincas que están certificadas como productores de cacao orgánico, y 252 fincas en proceso avanzado de certificación y pertenecen a cantones como Baba, Palenque, Pueblo Viejo y Vinces.

Esta organización cuenta con certificaciones de calidad que le dan valor agregado y diferenciador al cacao que producen, posee cuatro reconocidas a nivel mundial: certificación orgánica CERES, agroecológica RAIN FOREST ALLIANCE, comercio justo FAIR TRADE y BIO SUISSE. Éste último es necesario para quienes desean exportar producción orgánica a Suiza. Las fincas Rainforest Alliance Certified generalmente sí venden a precios más altos, debido a la creciente demanda de productos certificados.

### **III. D.1. Estructura Internas de Apovinces.**

La asociación de productores orgánicos de Vinces está conformada de la siguiente forma:

Una asamblea general, que es el espacio donde se consensuan las decisiones y se reportan las actividades productivas de la asociación, la que está compuesta por los socios activos y el directorio, además, se cuenta con un secretario y un tesorero. El directorio este integrado por un vocal principal que ejerce el rol de presidente de la asociación, tres vocales principales y tres suplentes, además la organización tiene una administradora y un gerente de comercialización, es importante destacar que la asociación cuenta con un personal técnico y de sistema de control, los que se encargan del supervisar que se cumpla con los estándares de calidad.

Los factores que se identifican en el desenvolvimiento de la empresa asociativa rural son:

- Poseen una distribución organizacional definida
- Poseen Política de compra a sus asociados bien definidas

- Cuentan con un departamento de asistencia técnica a las fincas asociadas.
- Cuentan con un departamento de comercialización del grano.
- La política de cultivo de cacao nacional
- El presidente posee un liderazgo bien definido
- Poseen código de ética, y transparencia
- Poseen política de cuidado del medio ambiente
- Tienen certificación de comercio justo
- Mantiene la satisfacción del cliente interno con la eficiencia en su gestión.
- Poseen tierras propias

El nivel de sustentabilidad que ha alcanzado la asociación, se evidencia que ha permitido independencia o autonomía, en el aspecto financiero, un liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección de la asociación, solidez organizativa sustentada en la cohesión interna de sus asociados y normativas claras, sobre participación, distribución de beneficios, además realizan las actividades y procesos productivos, en condiciones amistosas con el medio ambiente.

La Asociación APOVINCES ha demostrado mediante un período prolongado de funcionamiento haber alcanzado algunos logros puntuales que le permiten mantenerse en el mercado con eficientes procesos productivos.

### **III.D.2. Actores interesados (stakeholders) en la cadena productiva de APOVINCES:**

Los actores involucrados con Apovinces son diversos, numerosos y generalmente operan con distintas lógicas y ritmos, en función a la naturaleza de sus empresas. No se ha

determinado el número exacto de actores que interactúan con la asociación para efectos de la tesis se lo ha clasificado en 19 grupos descritos a continuación:

**1.-Directivos.** - Son los líderes de los productores, que se encuentran frente a la dirección de la asociación.

**2.-- Colaboradores.** - Son los empleados y técnicos que están relacionados con la estructura orgánica de la asociación.

**3.--Socios Certificados.** - Son los productores que poseen fincas certificadas y producción es vendida íntegramente a la asociación.

**4.- Docentes de la Universidad de Guayaquil.** - Son los actores estratégicos que a través de convenio con la asociación realizan trabajos de investigación y mejoramiento genético en plantas elites, generación de nuevos modelos de negocios

**5.- Autoridades de la Universidad de Guayaquil.** - relacionados directamente a la asociación a través de celebración de los convenios con la asociación.

**6.- Proveedores.** - Es la persona o una empresa que abastece a la asociación con insumos, productos o artículos para el funcionamiento y producción de la asociación.

**7.-Productores no certificados.** - Son todos los productores que cultivan cacao de fino de la zona de influencia de la asociación.

**8.- Exportadores.** - Son las personas naturales o jurídicas que envían bienes o servicios hacia el extranjero para su comercialización.

**9.-Maquiladores.** - Son empresas que se dedican a la transformación de la materia prima en productos terminados para su comercialización en el mercado interno.

**10.-Bancos/financieras.** - Son las entidades financieras que de una u otra manera brindan servicios financieros a los asociados.

**11.-Cliente Nacional.** - Son los grandes compradores de cacao de fino aroma para su comercialización o transformación.

**12.-Cliente Internacional.** - Son personas naturales o jurídicas que adquieren el producto a la asociación y tiene una relación comercial permanente o temporal.

**13.-Empresarios Nacionales.** - Son las Personas que toma las decisiones vinculantes sobre la producción de bienes o servicios en una empresa y que están relacionados con la asociación.

**14.-Empresarios Extranjeros.** - Son los ejecutivos tomadores de decisión de una empresa multinacional que hace contacto con la asociación.

**15.-ONG.** - Son entidades que establecen contacto con la asociación, con fines comerciales o de capacitación a sus socios.

**16.-Comunidad local.** - Son todos los pobladores que de una u otra forma interactúa con la asociación.

**17.-Gobierno Local.** - Son el Municipio y la Gobernación que de una u otra forma incide en la gestión de la asociación.

**18.-Gobierno Nacional.** - Son organismos del estado como el MAGAP, MIES, mies que interactúan permanentemente con las asociaciones convirtiéndose en actores importantes en el desarrollo de los gremios de agricultores.

**19.-Certificadoras.** - Son aquellas organizaciones privadas, que tienen como función evaluar la conformidad y certificar el cumplimiento de una norma de referencia.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### IVA. Caracterización de la población en estudio

En esta sección se presentan los resultados del levantamiento de la información que se obtuvo en la realización de la encuesta a los productores cacaoteros agrupados en la asociación Apovinces.

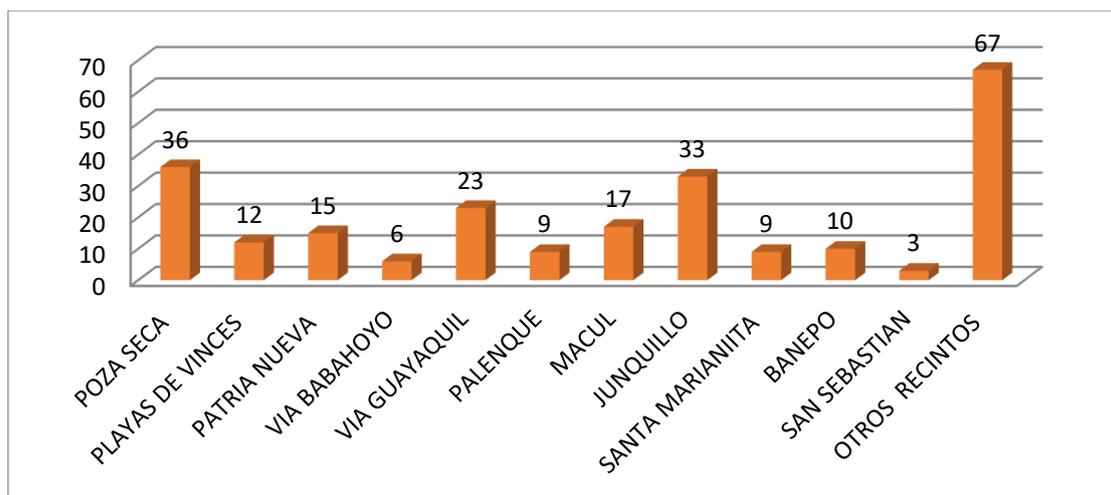
Los datos que se presentan a continuación corresponden a la población, donde se destaca el tamaño de la muestra obtenido, como se muestra en la Tabla 2

*Tabla 2 Caracterización de la población estudio*

<b>Sector</b>	<b>Provincia de los Ríos</b>
Ubicación Geográfica	Cantones Vinces, Baba, Palenque
Técnica de captación de datos	Cuestionario y Entrevistas estructuradas
Población de estudio	210 productores certificados asociados
Tamaño de la muestra	54
Tasa de respuesta	100%
Error muestral	0,5
Nivel de Confianza	95%
Periodo de recogida de datos	Noviembre 2016

*Fuente: Encuesta a productores asociados a Apovinces*

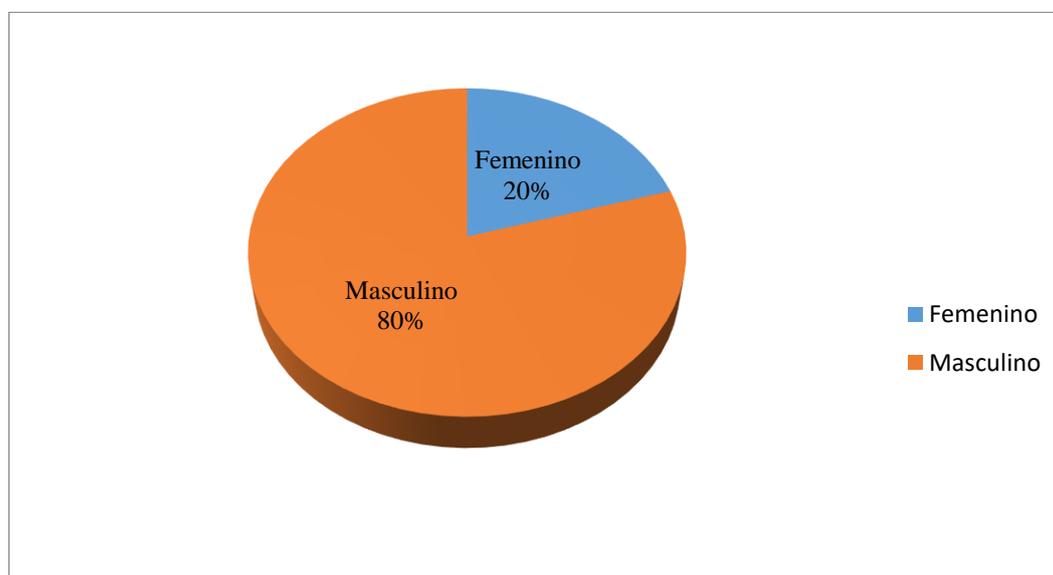
En la Figura 8 se observa la distribución de los cacaoteros socios de Apovinces agrupados por los recintos en los que tienen sus cultivos, en esta figura se destaca que los sectores de donde proviene los socios son diversos, estando distribuidos a lo largo de los tres cantones



*Figura 8 Distribución de socios de Apovinces por sectores*  
*Fuente: Asociación Apovinces 2016*

#### IV.A.1. Caracterización de la muestra

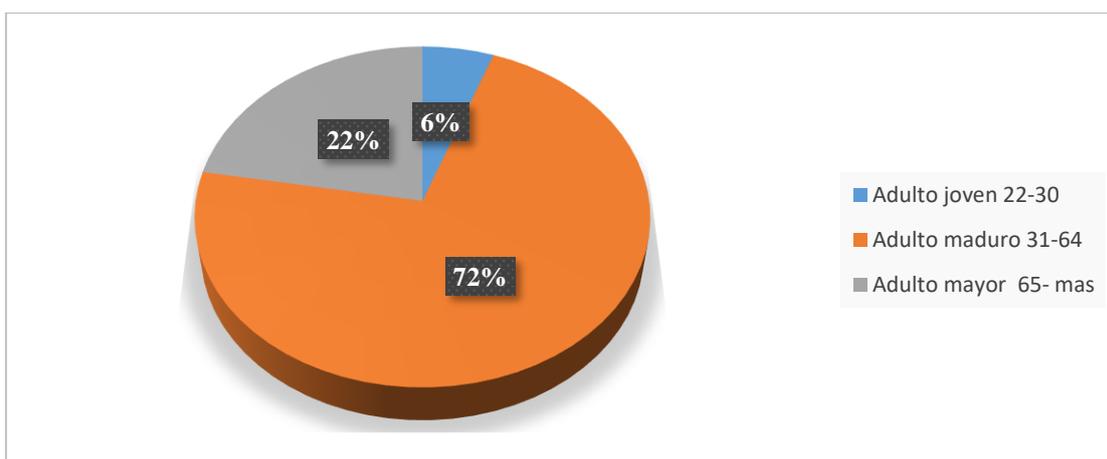
En la Figura 9 se presenta la distribución por género de los agricultores que participaron en la encuesta, apreciándose que el 80% lo constituyeron los socios de género masculino, estas cifras constatan que, en la tenencia de las fincas, las mujeres son un grupo minoritario.



*Figura 9 Distribución por Género de los socios*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

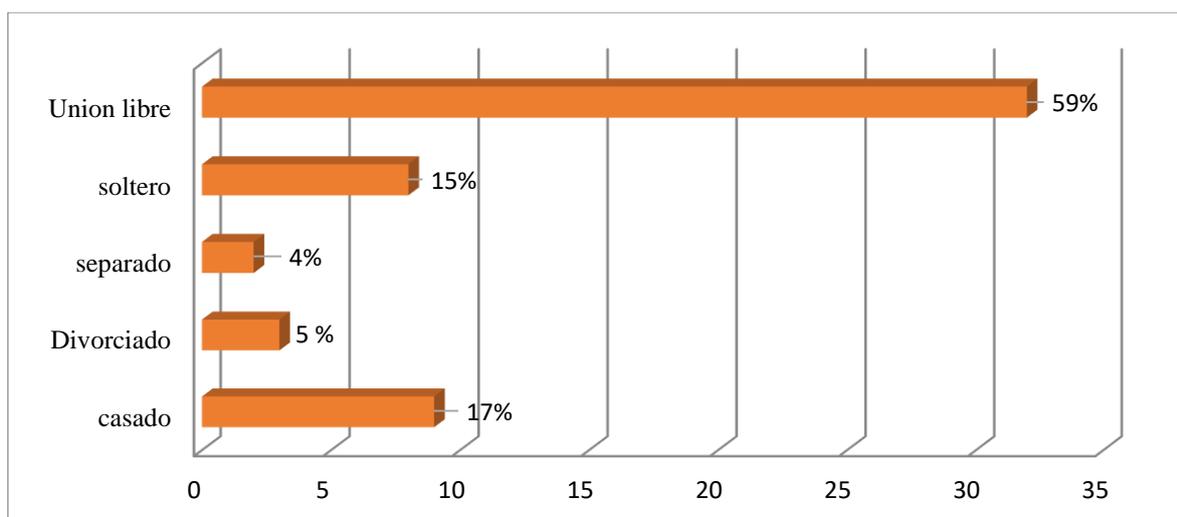
La Figura 10 muestra la edades de los socios de Apovinces que participaron en la encuesta, donde se visualiza que el 72% de los productores son adultos maduros, lo que

indica que las fincas cacaoteras cuentan con una mano de obra potencialmente productiva, pero a su vez se aprecia que los productores jóvenes son el 6% cifra que está por debajo de la mano de obra necesaria para sostener esta actividad productiva en el futuro, lo que podría constituirse en un problema a largo plazo debido a que persiste la problemática del abandono de las actividades agrícolas por otra actividad que les resulte más rentable.



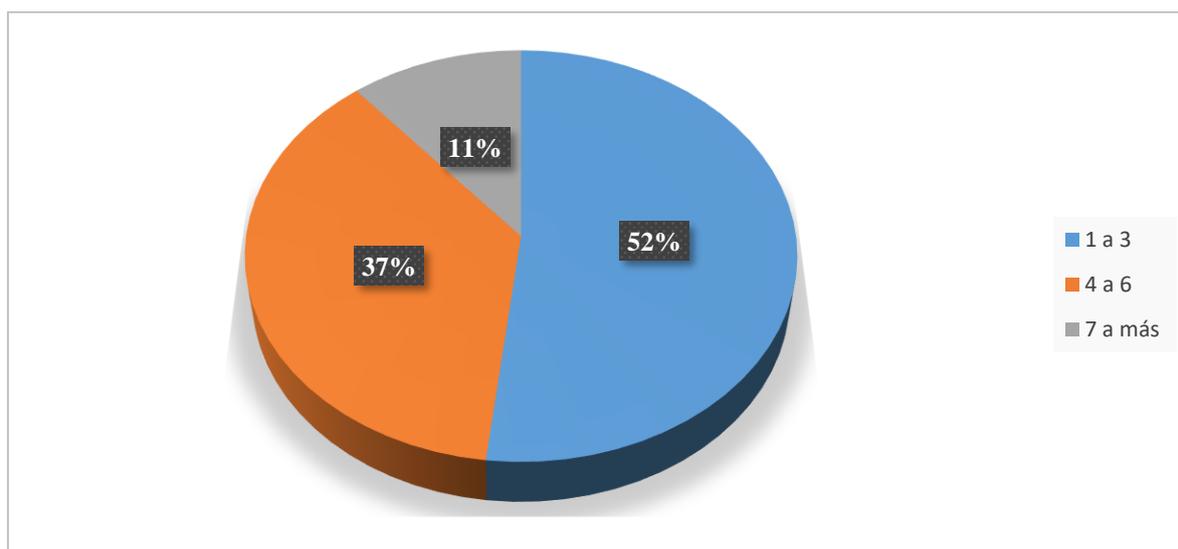
**Figura 10 Distribución de la muestra por edad de los socios**  
Fuente: Encuesta Apovinces 2016

Se observa en la Figura 11 que en el estado civil de los productores cacaoteros predomina la unión libre con un 59%, seguida de un 17% de casados y un 15% de solteros.



**Figura 11 Estado Civil**  
Fuente: Encuesta Apovinces 2016

En la Figura 12 se muestra la composición de las familias, se pudo determinar que en la muestra predominaron las familias que tienen de 1 a 3 miembros en un 52%, los que revela que la familia campesina en la población en estudio tiende a ser reducida, las familias promedio de 4 a 6 miembros ocupan un 37% de la distribución y la familia extendida ocupa un 11%.

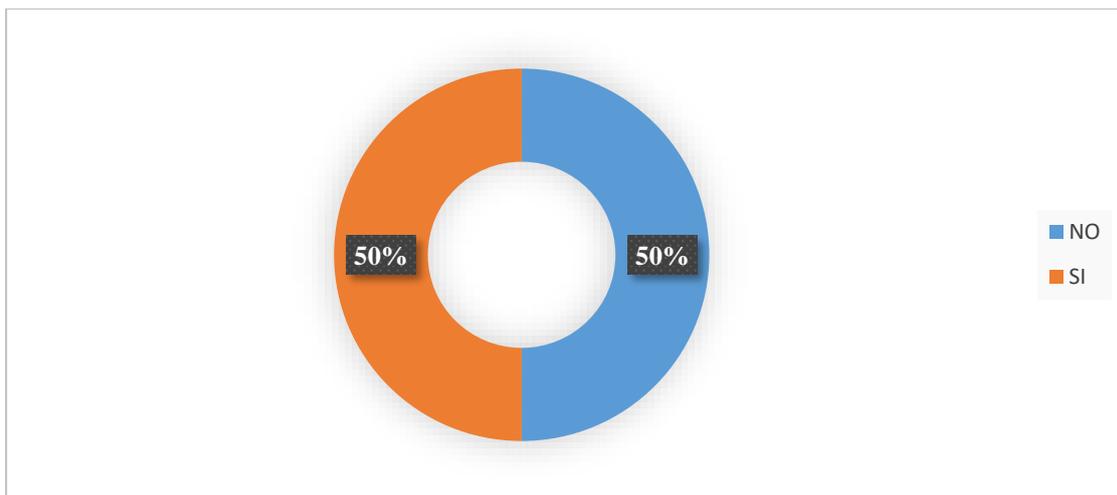


*Figura 12 Números de miembros en la familia*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

## **IV.B Presentación y análisis de los resultados de la encuesta**

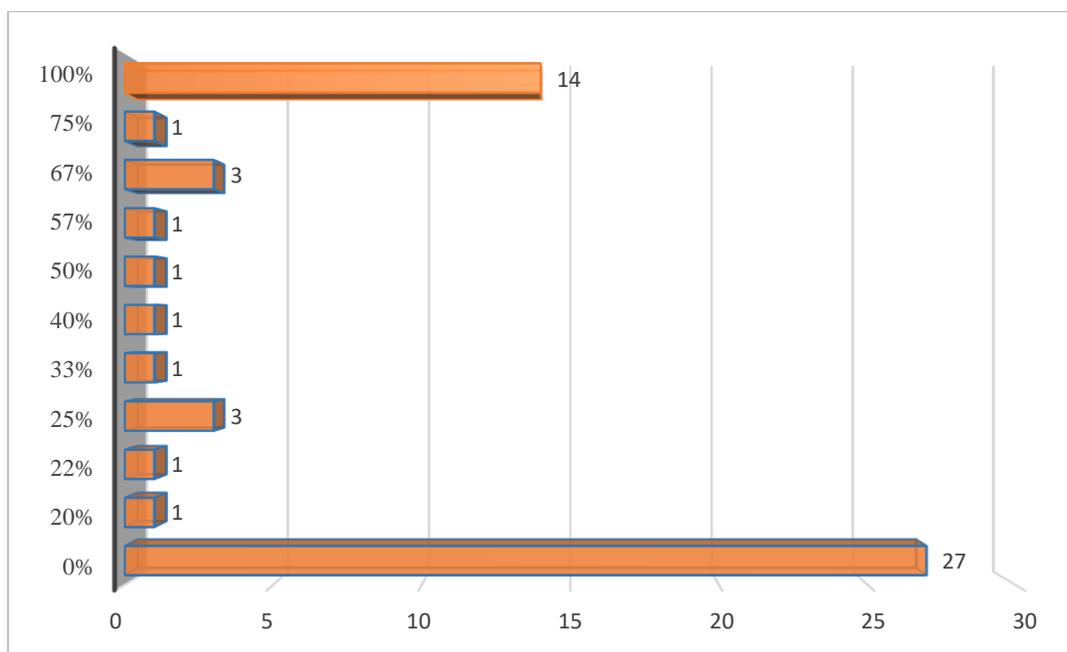
### **IV.B.1. Entorno social**

En la Figura 13 se visualiza que el 50% de las familias representada por los socios no tienen seguro campesino, lo que sitúa a estas familias en un estado de riesgo social, y refleja una carencia asistencial al sector campesino por parte del estado.



**Figura 13 Seguro Campesino**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

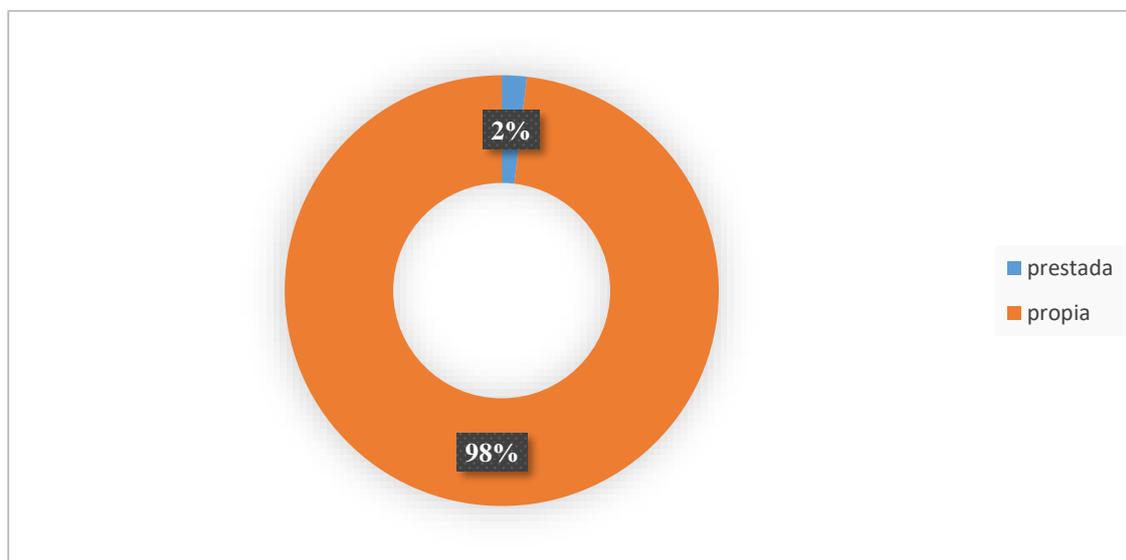
En la Figura 14 se aprecia que del 50% de las familias que tienen seguro campesino solo en 14 familias todos sus miembros están cubiertos por el seguro, el resto de familias tiene una cobertura parcial, es decir solo están aseguradas 1, 2 o 3 miembros de las familias.



**Figura 14 Porcentaje de familiares con seguro campesino**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

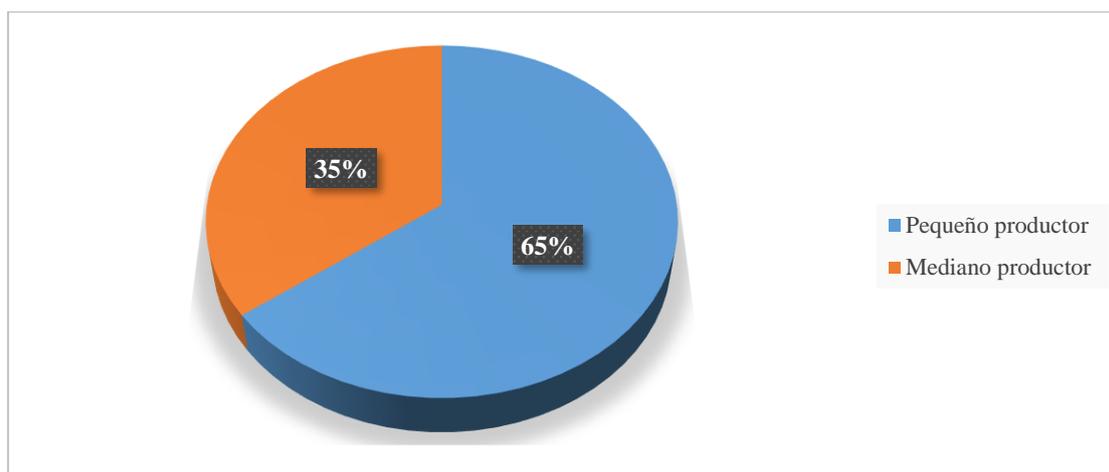
#### IV.B.2. Producción.

En la Figura 15 se aprecia que el 98% de los productores de cacao son propietarios de sus tierras y solo un 2% trabajan en tierras prestadas.



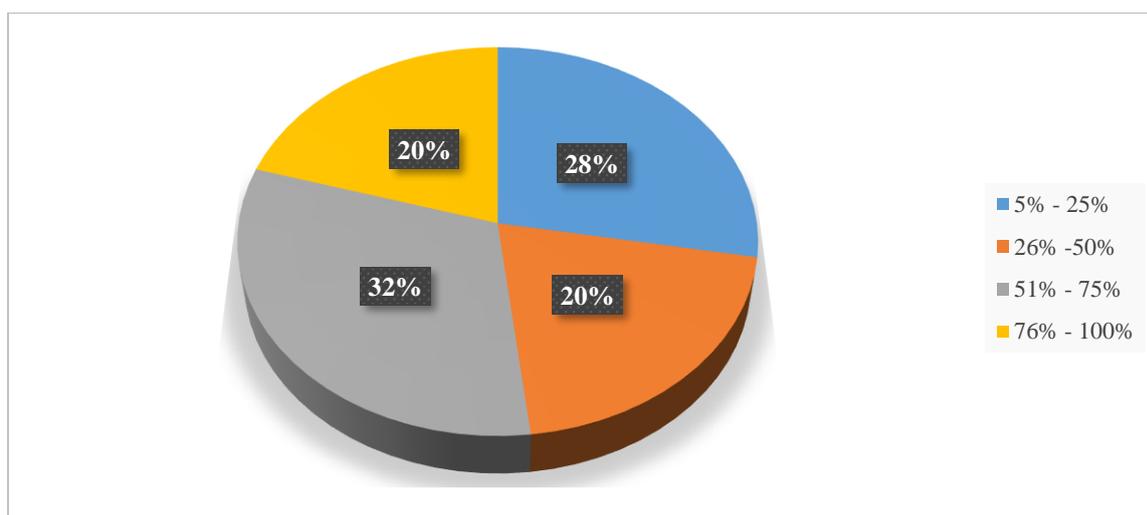
*Figura 15 Tenencia de la tierra*  
*Fuente: Encuesta Apovinces*

En la Figura 16 se aprecia que en la muestra de los socios de Apovinces el 65% de sus socios son pequeños agricultores, es decir productores que tiene entre 1 a hectáreas el 35% está constituido por medianos productores.



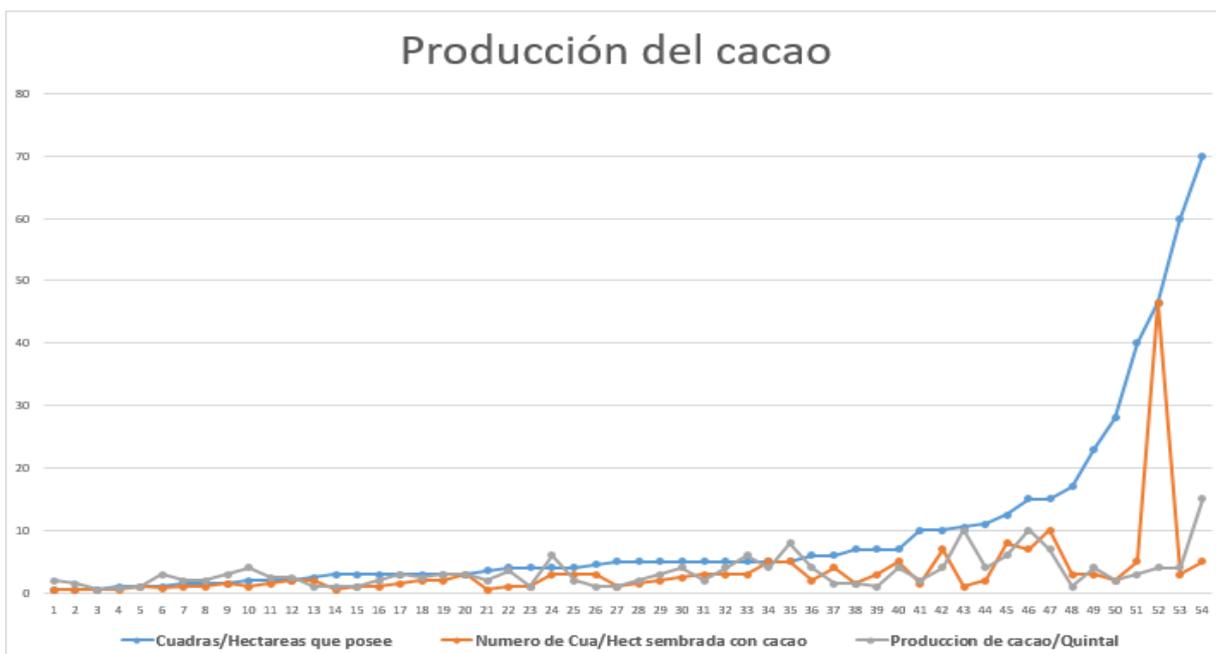
*Figura 16 Tipos de productores miembros de la asociación*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

La superficie de cacao plantada entre los agricultores varía en la Figura 17 se observa que el 28% de la superficie de las fincas tiene sembrada entre el 5 al 25% de cacao, el 20% las fincas están cubierta de cacao entre el 26 al 50% de su superficie, en el 32% de las tierras de los productores las plantas de cacao ocupan una superficie entre el 51 al 75%, solamente el 20% de las fincas tiene plantado cacao de un 76 a un 100% de su superficie.



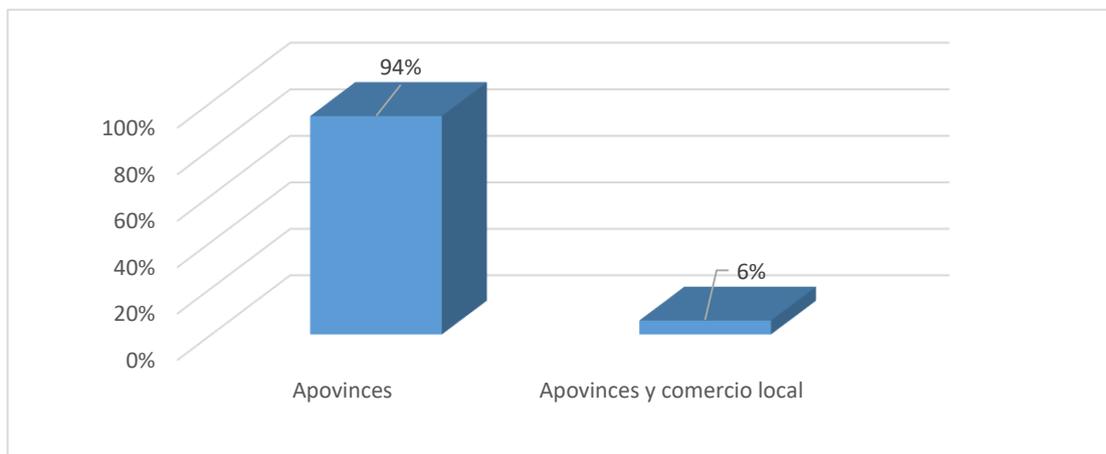
**Figura 17 Porcentaje de superficies sembrada con cacao**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En la Figura 18 se observa que la producción de cacao en el periodo de investigación en términos generales es baja en relación con la superficie de cacao plantado, se aprecia que en los pequeños agricultores la producción es baja con relación a los estándares de producción esperados del cacao nacional, pero en los medianos productores se visualiza que la producción es marcadamente baja con relación a la superficie plantada.



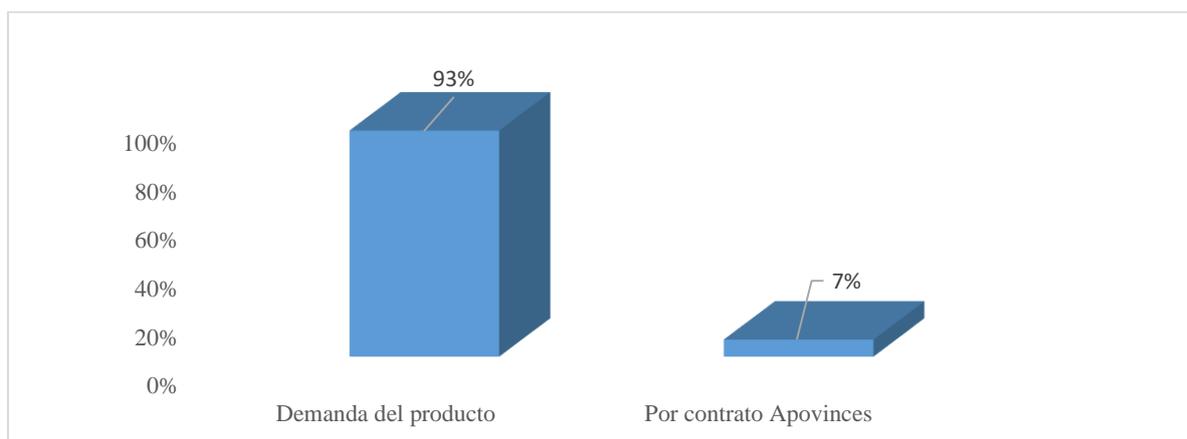
**Figura 18 Producción de cacao**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

Los productores encuestados manifestaron que en un 94% su producción la estaban vendiendo a la asociación Apovinces y un 6% informo que vendían a la asociación y al mercado local, como se aprecia en la figura 19



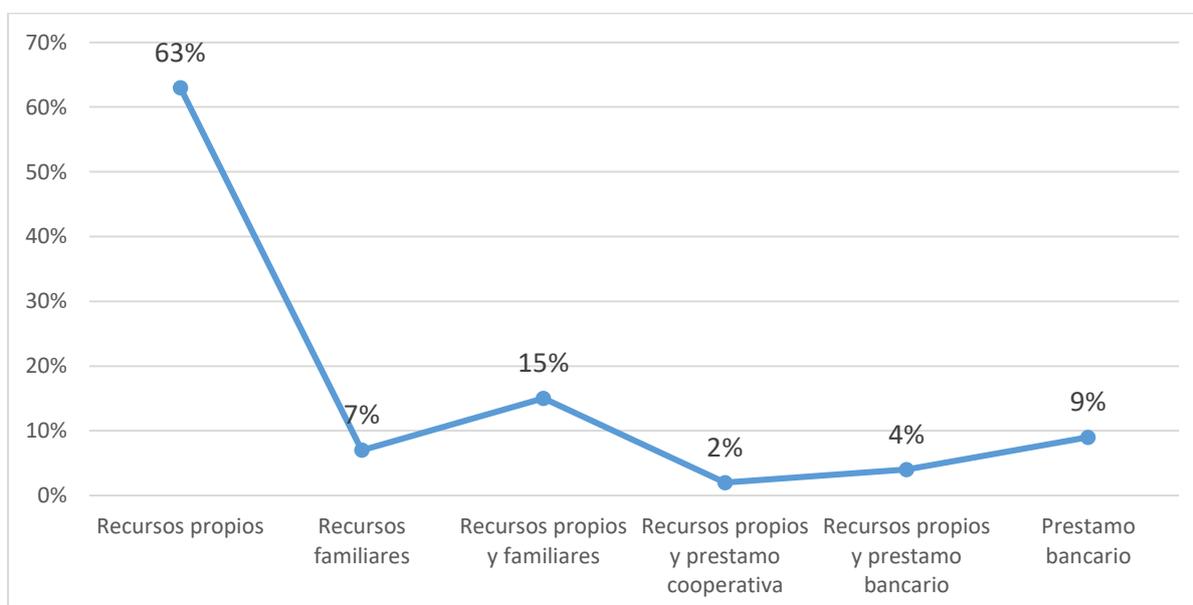
**Figura 19 Venta de Cacao**  
**Fuente: Apovinces 2016**

En la Figura 20 se observa que el 93% de los productores encuestados manifestaron que la venta la realizan según la demanda del mercado, el 7% restante menciona que vendían la almendra por contrato a la asociación Apovinces.



**Figura 20 Modalidad de Venta**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

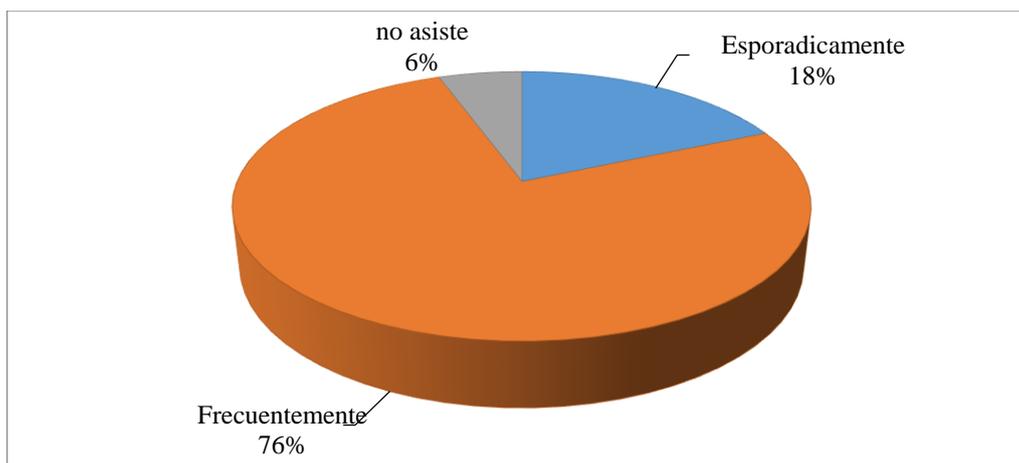
Se observa en la Figura 21 que el 63% del financiamiento para la producción de cacao la realizan por sus propios medios, el 15% de los productores la realizan con recursos propios y a familiares, en un 15% los agricultores acuden a préstamos bancarios o cooperativas, de los productores que realizan préstamos el 25% son pequeños productores y el 75% lo constituyen los medianos productores.



**Figura 21 Financiamiento de la producción de cacao**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

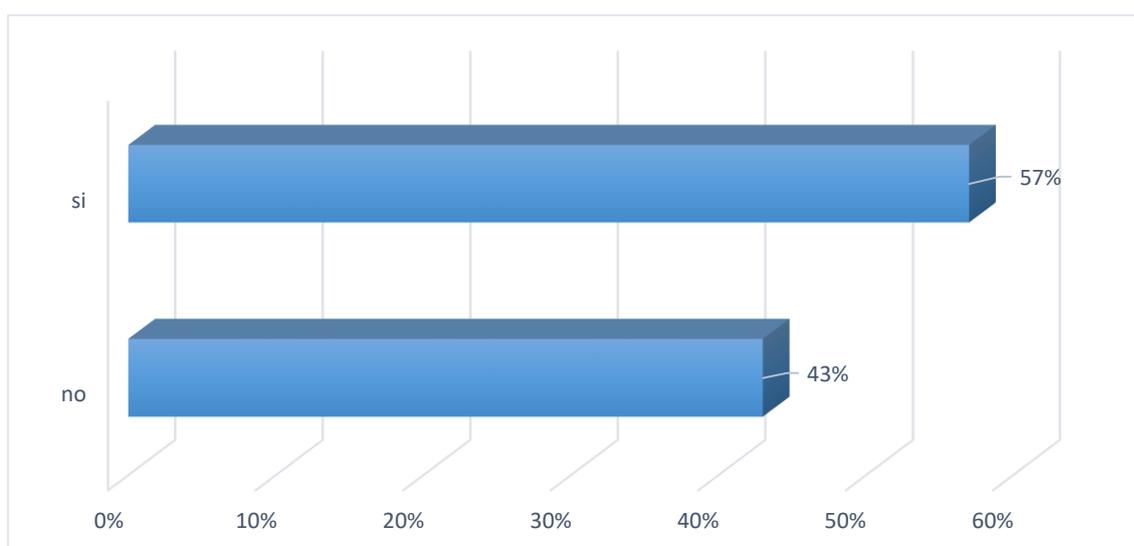
### IV.B.3. Asociatividad.

En la Figura 22 se visualiza el porcentaje de los socios que acuden a las reuniones en Apovinces de los que el 76% asisten frecuentemente el 18% lo hacen esporádicamente y el 6% no asisten.



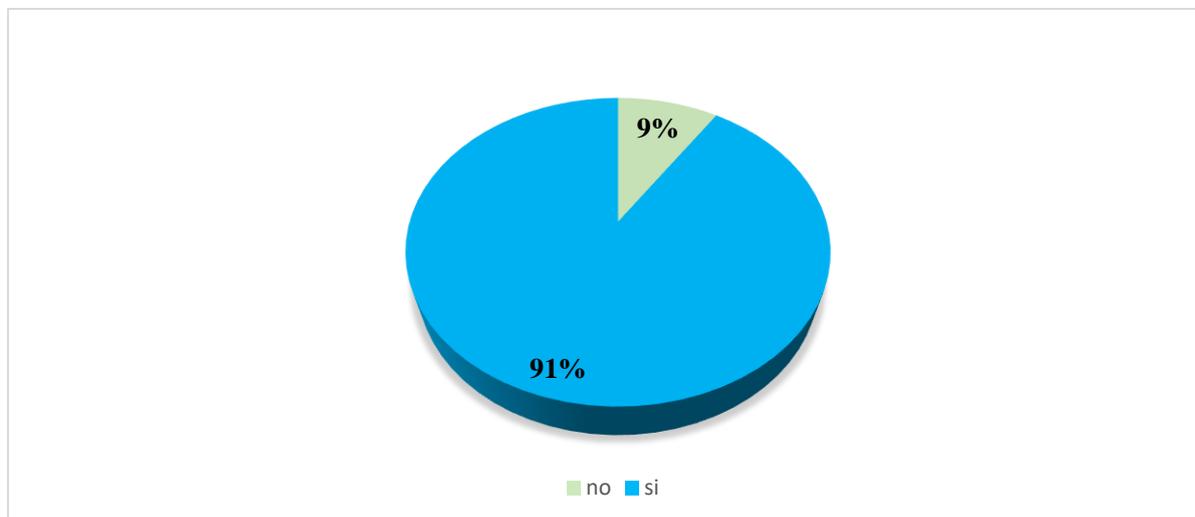
**Figura 22 Participación en reuniones**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En la encuesta se investigó el grado de participación en la toma de decisiones de los socios, en la Figura 23 se muestra que los encuestados informaron en un 57% que si participaban en las decisiones y el 43% expreso que no.



**Figura 23 Participación en la toma de decisiones en la asociación**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

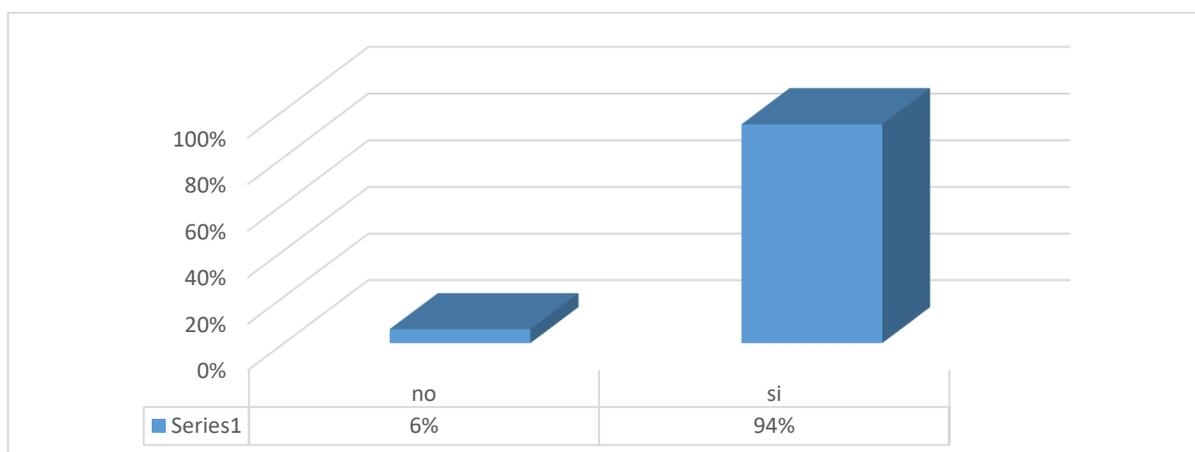
En la Figura 24 se aprecia que el 91% de los encuestados si tienen conocimiento sobre las certificaciones que tiene la asociación y el 9% desconocían que la asociación las tiene.



*Figura 24 Conocimientos sobre certificación de asociación*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

#### **IV.B.4. Compra de Productos.**

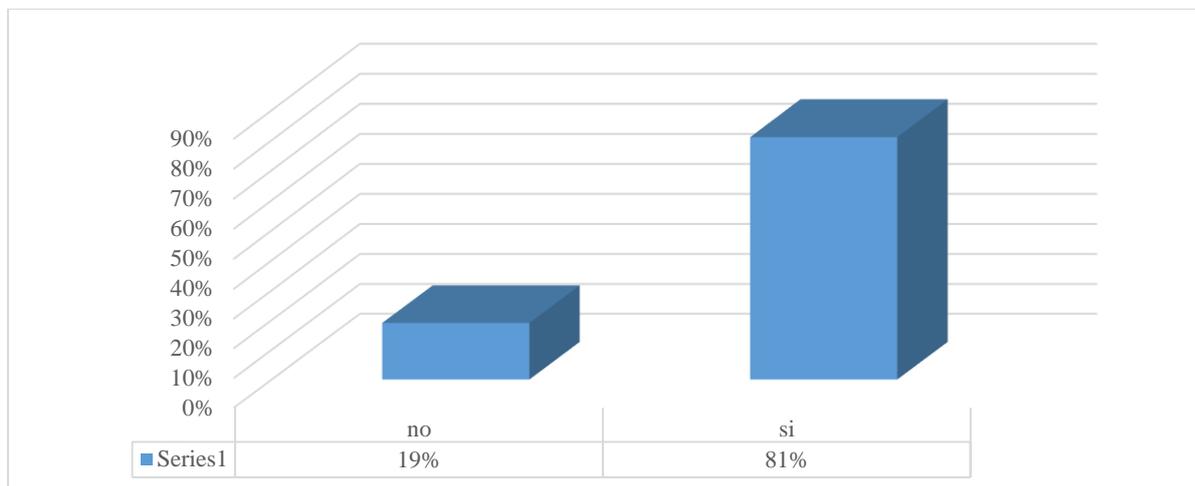
En la Figura 25 se aprecia la opinión sobre el precio del cacao que compra la asociación en la que el 94% de los encuestados menciono que Apovinces si mantiene un precio justo y el 6% informó que no. El 100% de los encuestados manifestó que la asociación mantiene un peso justo en la compra del cacao.



*Figura 25 Precio justo en la compra del cacao*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

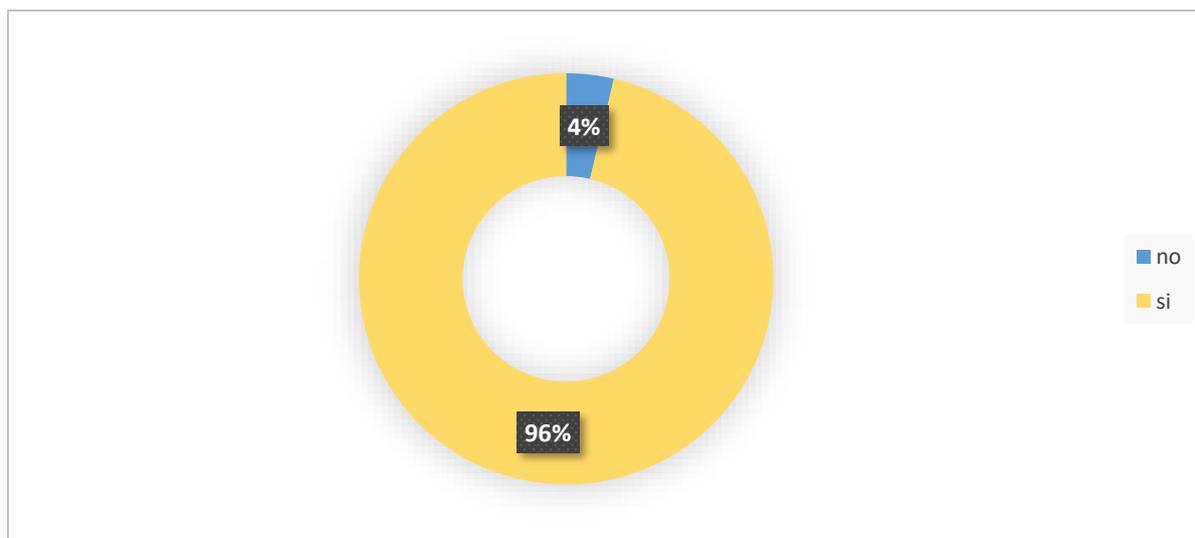
#### IV.B.5. Transparencia

La figura 26 muestra la respuesta a la preguntó sobre la transparencia en la gestión de la directiva en la que el 81% de los encuestados informo que, si se evidencia transparencia, mientras que el 19% digo que no.



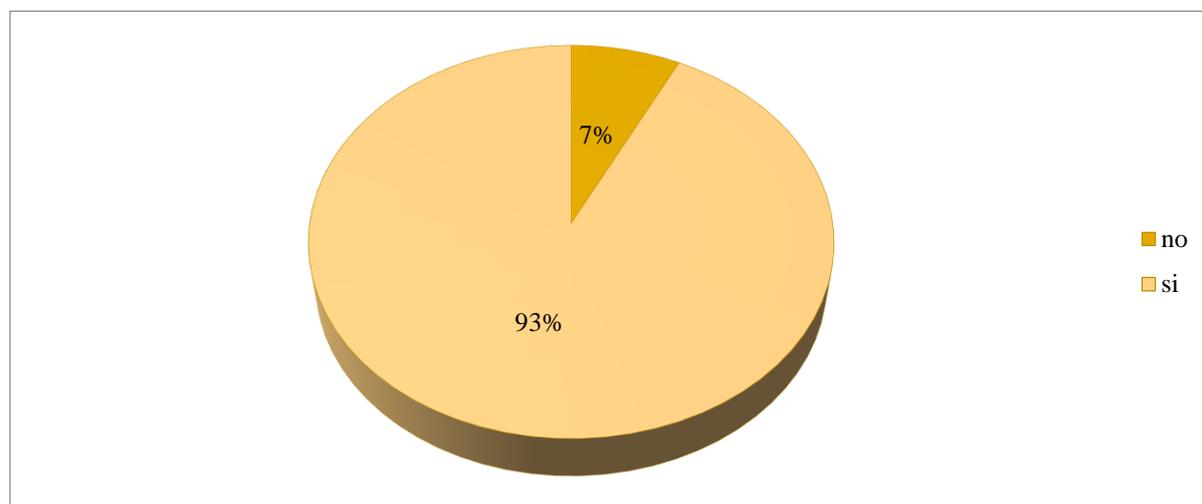
**Figura 26 Transparencia en la gestión de la directiva**  
Fuente: Encuesta Apovinces 2016

En el Figura 27 se observa la opinión expresada por los encuestados en los que el 96% manifiesta que si se cumplen con los derechos de los socios en cambio el 4% manifiesta que no.



**Figura 27 Se cumple con los derechos de los socios**  
Fuente: Encuesta Apovinces 2016

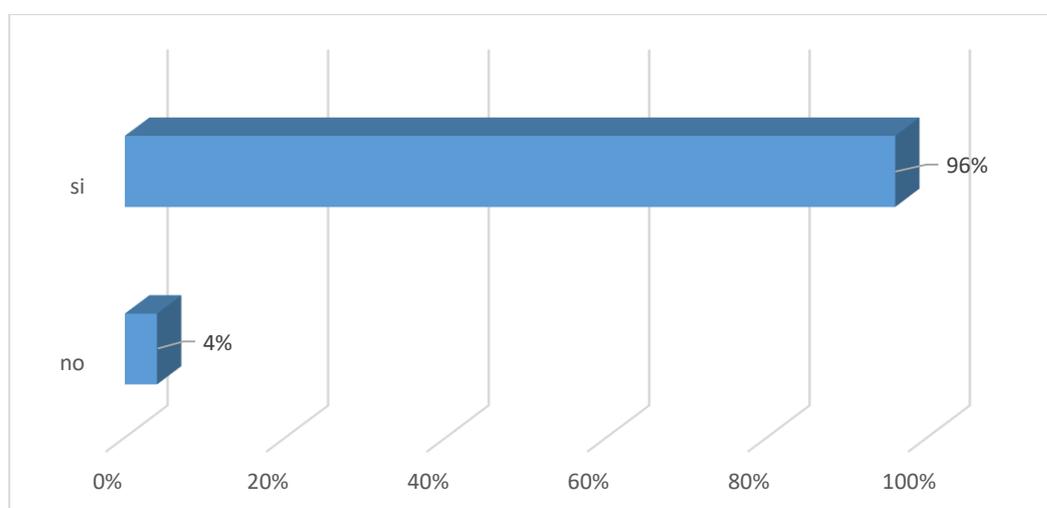
En el Figura 28 se aprecia la opinión de los encuestados sobre rendición de cuentas a los socios sobre la gestión en responsabilidad social en la que el 93% menciono que si se rinde cuentas y el 7% dijo que no.



*Figura 28 Redición de cuentas a los socios de su gestión de RSE*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

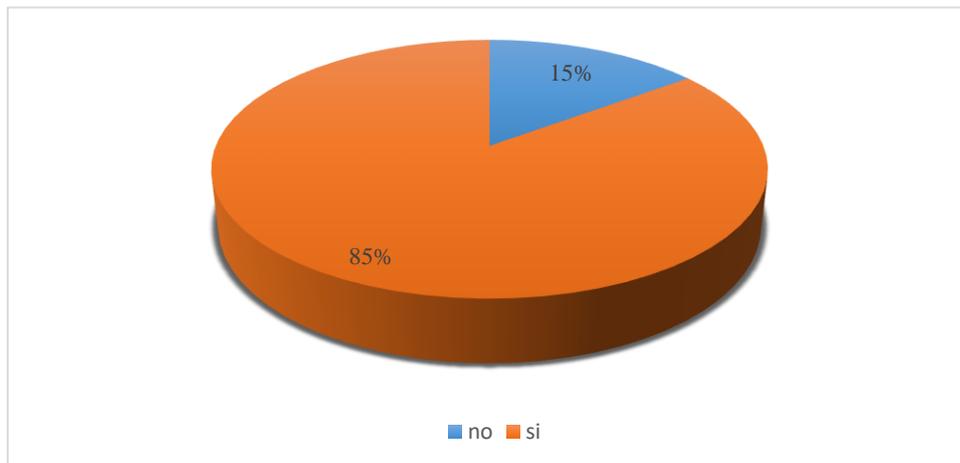
#### **IV.B.6. Equidad.**

La Figura 29 se evidencia la opinión expresada por los encuestados donde el 96% informó que el clima laboral entre colaboradores y socios si es favorable y solo el 4% menciono que no.



*Figura 29 Clima laboral entre los colaboradores de la asociación y los productores*  
*Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

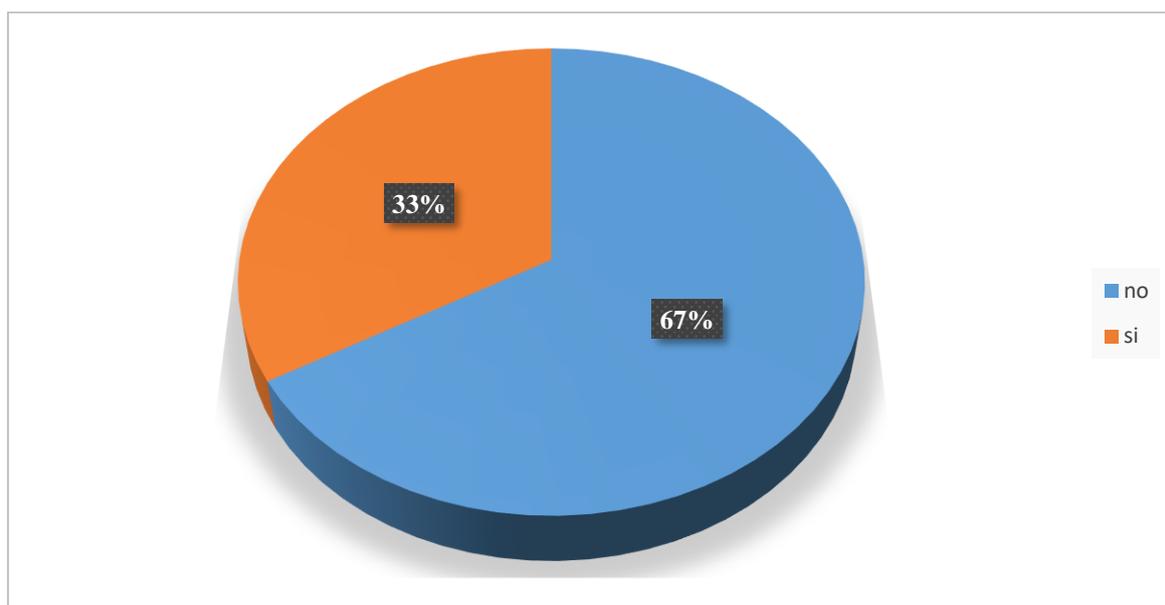
En lo referente a la igualdad de género como se aprecia en la Figura 30 se registra la respuesta a la pregunta sobre el trato igualitario a las mujeres miembros de la asociación, el 85% respondió que si había trato igualitario y el 15% informo que no.



*Figura 30 Igualdad de Género*  
*Fuente: Apovinces 2016*

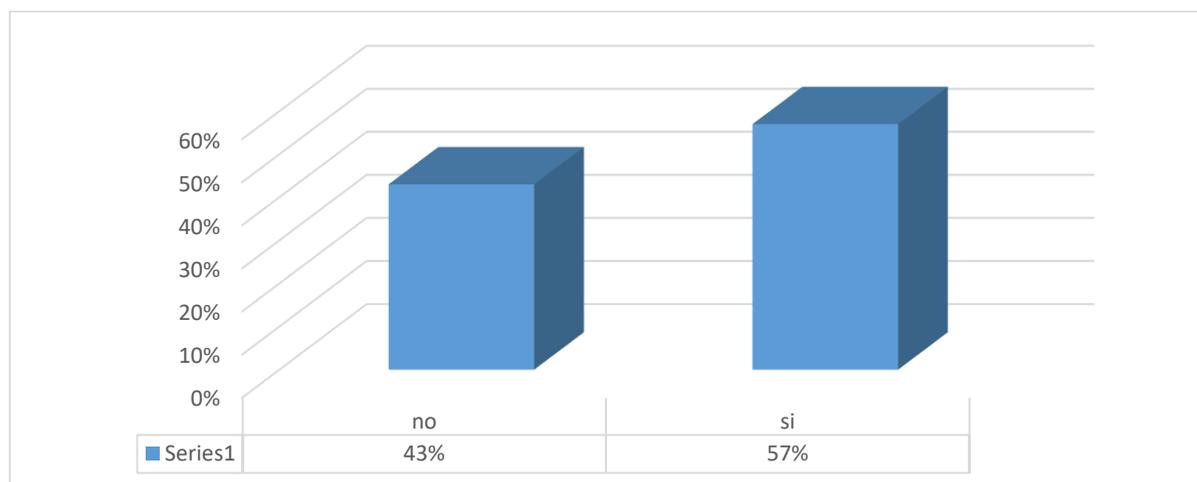
#### **IV.B.7. Medio Ambiente.**

En la Figura 31 se observa la respuesta a la pregunta sobre el control fitosanitario el 67% informo que no lo realizaba y un 33% mencionó que si lo hacía.



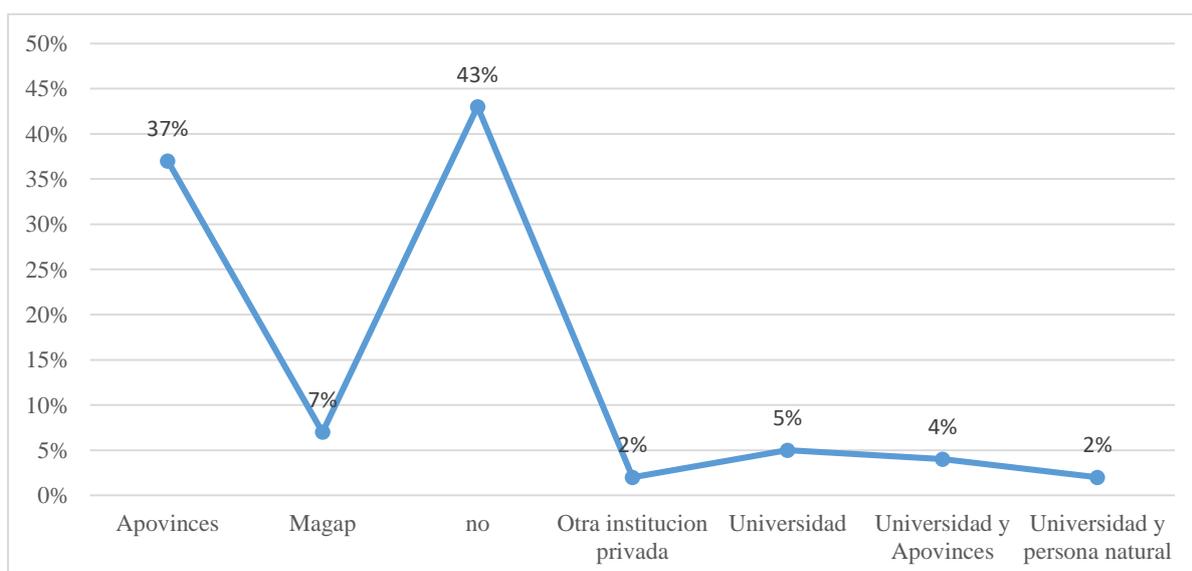
*Figura 31 Control Fitosanitario*  
*Fuente: Apovinces 2016*

En la Figura 32 se aprecia las respuestas de los productores sobre la asistencia técnica en la que se destaca que el 57% indica que si reciben asistencia en contraste con un 43% de productores que informaron que no la recibían.



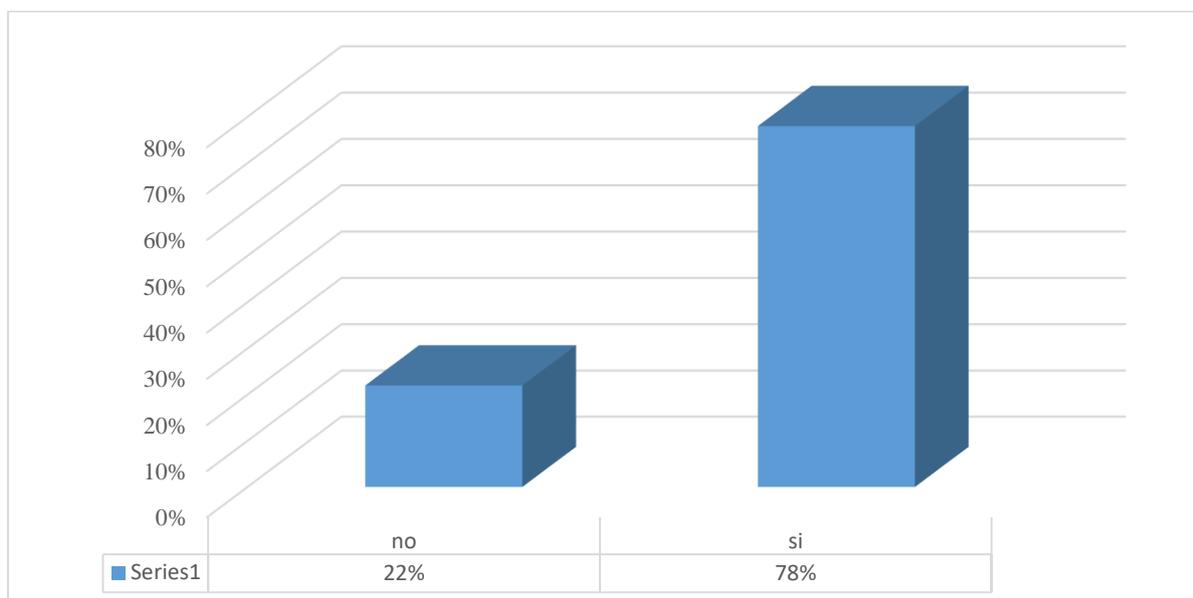
**Figura 32 Asesoría Técnica**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

Las fuentes de asistencia técnica son expuestas en el Figura 33 en la que se destaca que el 43% no recibe asistencia, de los que si la reciben la mayor fuente de asistencia técnica la constituye la asociación Apovinces con un 37%, seguida del Magap con un 7%, la universidad 5%, entre las más destacadas.



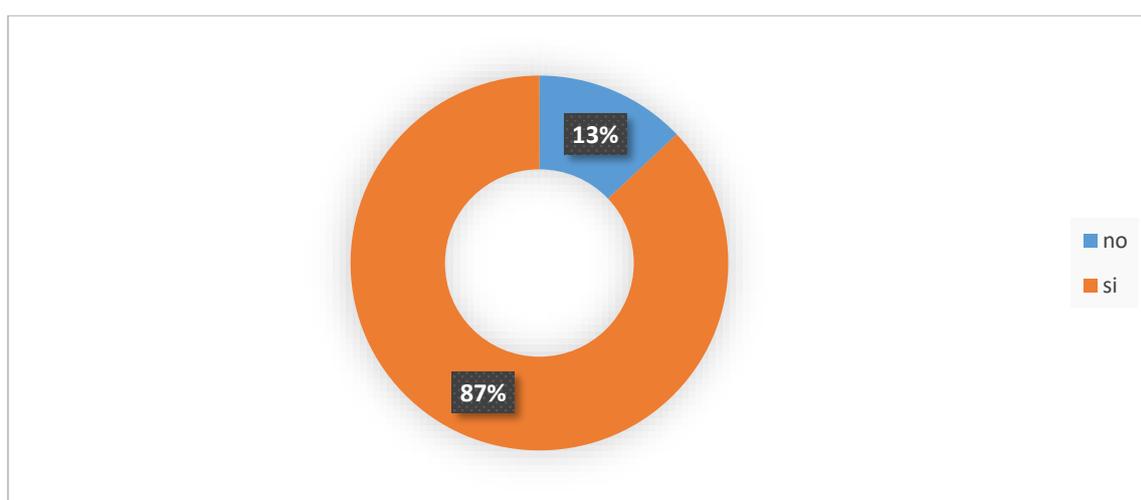
**Figura 33 Asesoría Técnica**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En lo relacionado con la práctica de acciones que cuiden el medio ambiente se investigó si se da capacitación y formación sobre buenas prácticas ambientales, en la Figura 34 se registra la respuesta a esta interrogante donde se mencionó que el 78% respondió que sí, en comparación con el 22% que menciona que no.



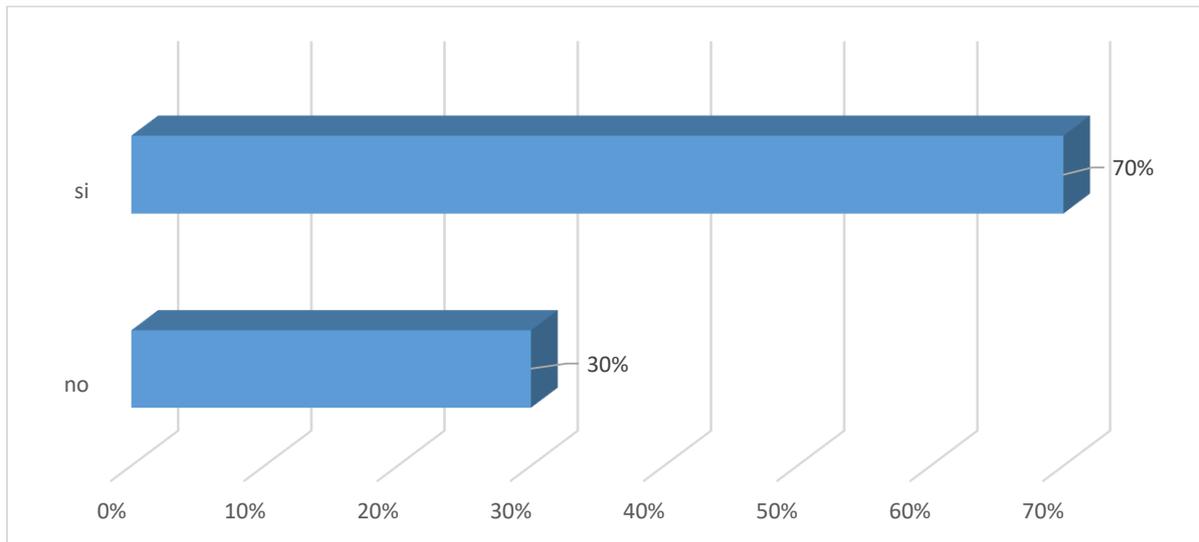
**Figura 34 Capacitación y formación en buenas prácticas ambientales a los socios**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En la Figura 35 podemos apreciar las respuestas de los encuestados sobre si se transporta el producto bajo normas ambientales, el 87% respondió que sí y el 13% informo que no.



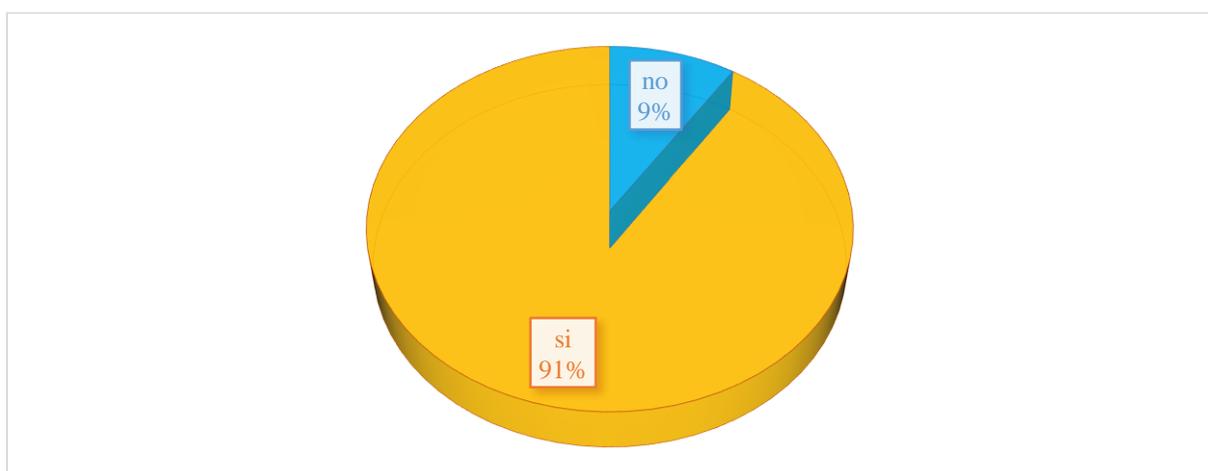
**Figura 35 Transportación de producto bajo normas ambientales**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

Se observa en la Figura 36 las respuestas dadas sobre si existe un programa de educación sobre contaminación del aire, agua o suelo, a la que los encuestados respondieron que si en un 70%, en contraste con el 30% que dijo no.



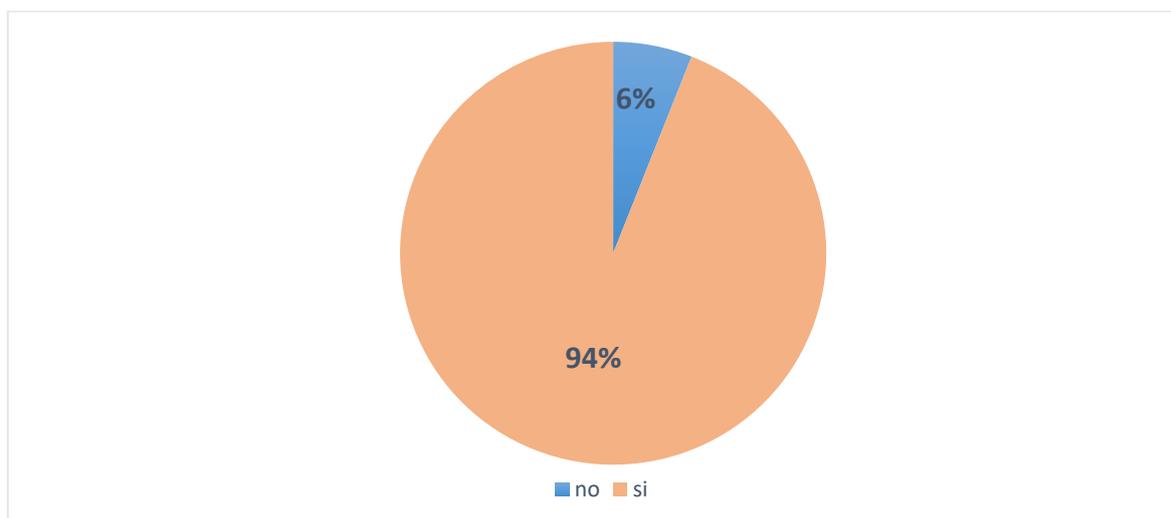
**Figura 36 Programas de educación sobre contaminación del aire, agua o suelo**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En la Figura 37 se aprecia las respuestas de los encuestados en la que el 91% manifestó que si se promueve la renovación de la plantación de forma equilibrada y sin afectación ambiental y el 9 % informo que no.



**Figura 37 Renovación de la plantación de forma equilibrada y sin afectación ambiental**  
**Fuente: Encuesta Apovinces 2016**

En la Figura 38 se observa la respuesta de la pregunta sobre la promoción del manejo integral del cacao en el proceso de pos cosecha a la que el 94% de los encuestados respondieron que sí y solo el 6% dijo que no.



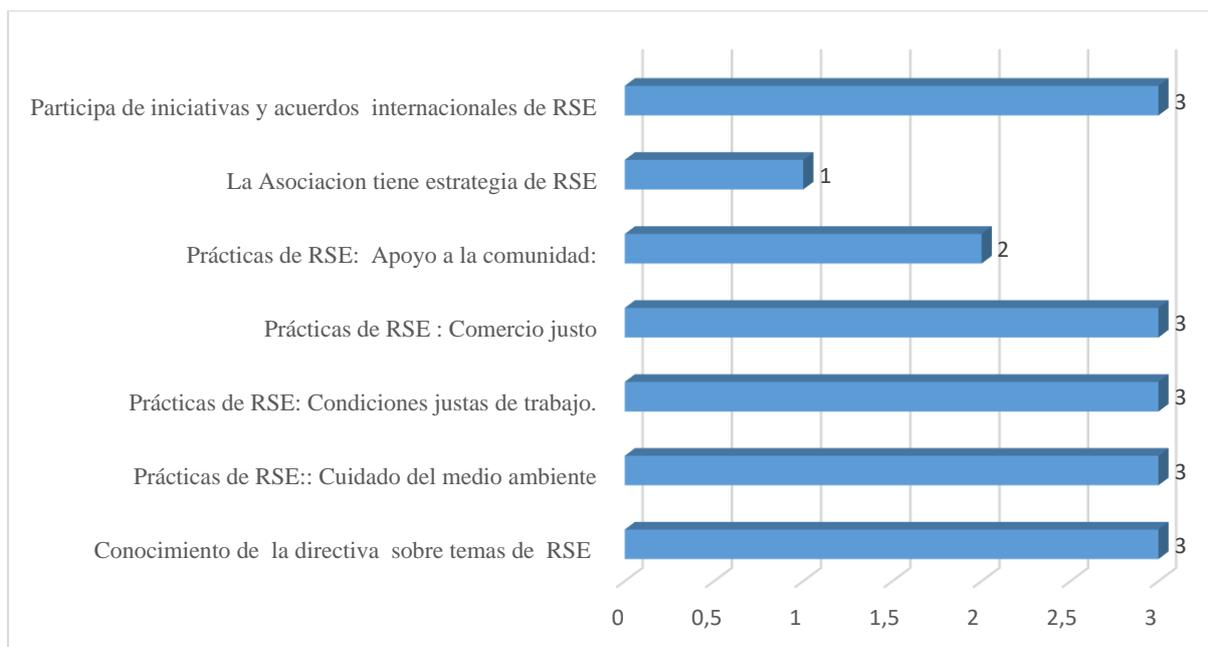
*Figura 38 Promoción del manejo integral del cacao en el proceso de pos cosecha  
Fuente: Encuesta Apovinces 2016*

#### **IV.C Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas**

Se realizó entrevistas a los directivos, colaboradores, administrativos y técnicos de la asociación con la finalidad de valorar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que realiza en Apovinces, se presenta a continuación los resultados de este proceso

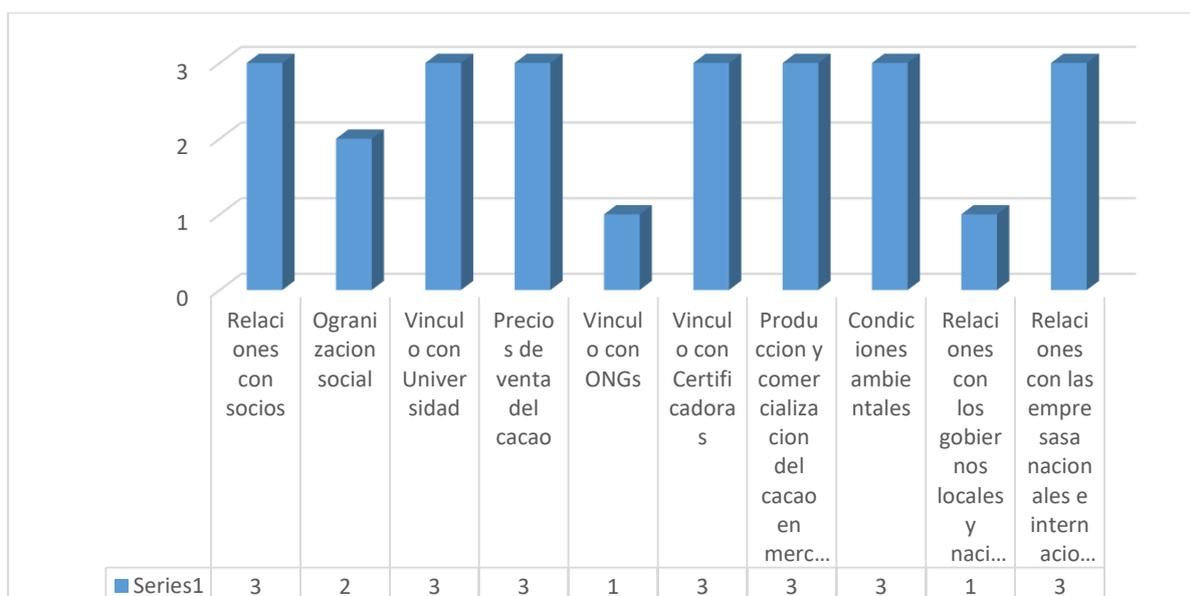
##### **IV.C.1. Practica de Responsabilidad Social empresarial**

En la Figura 39 se puede apreciar que la asociación como organización si realiza acciones concretas de RSE, pero esta acción no corresponde a una acción planificada y fruto de una acción estratégica.



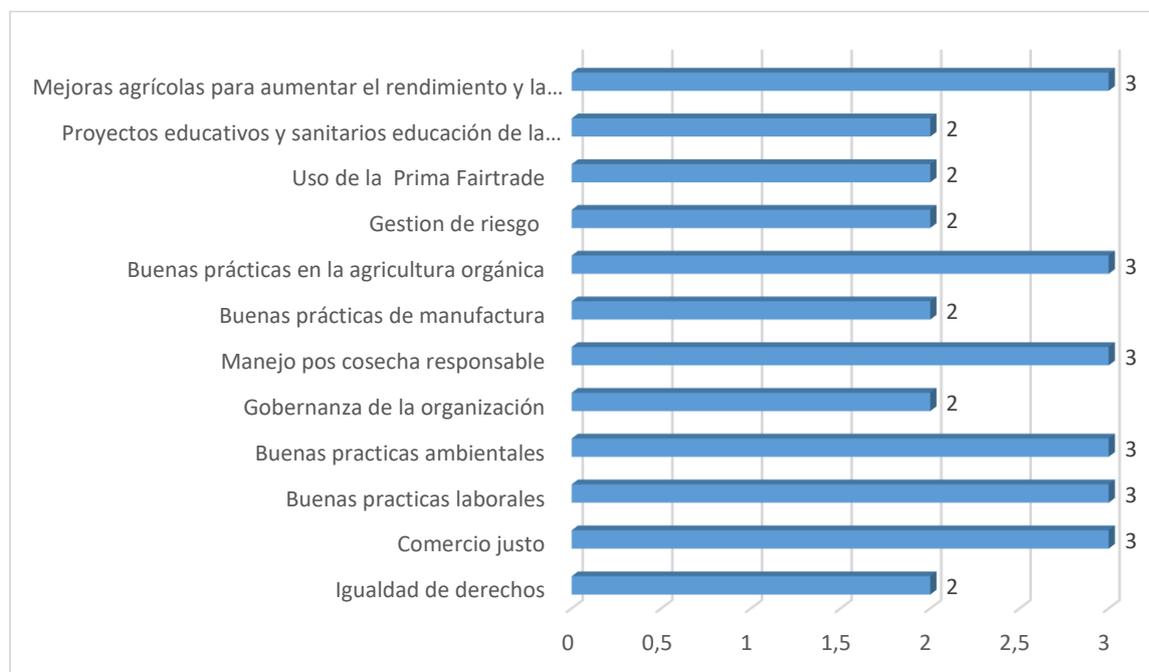
**Figura 39 Prácticas de RSE**  
**Fuente: Entrevista Apovinces 2016**

La apreciación que tienen los miembros de la asociación sobre los beneficios de la práctica de acciones de RSE, se la presenta en la Figura 40 donde se observa que en el 70% de las respuestas a las preguntas realizadas la percepción es que trae mucho beneficio en el fomento de las relaciones con los diferentes actores con los que se relaciona la asociación.



**Figura 40 Apreciación de los beneficios de RSE**  
**Fuente: Entrevista Apovinces 2016**

En la Figura 41 se visualiza que los temas de interés que predomina sobre la RSE tienen que ver con aspectos agrícolas que aumente la productividad de las fincas, mejoren las condiciones medio ambientales y comercio justo. Los temas que tienen poco interés son aspectos educativos, gestión de riesgo, gobernanza e igualdad de derechos.



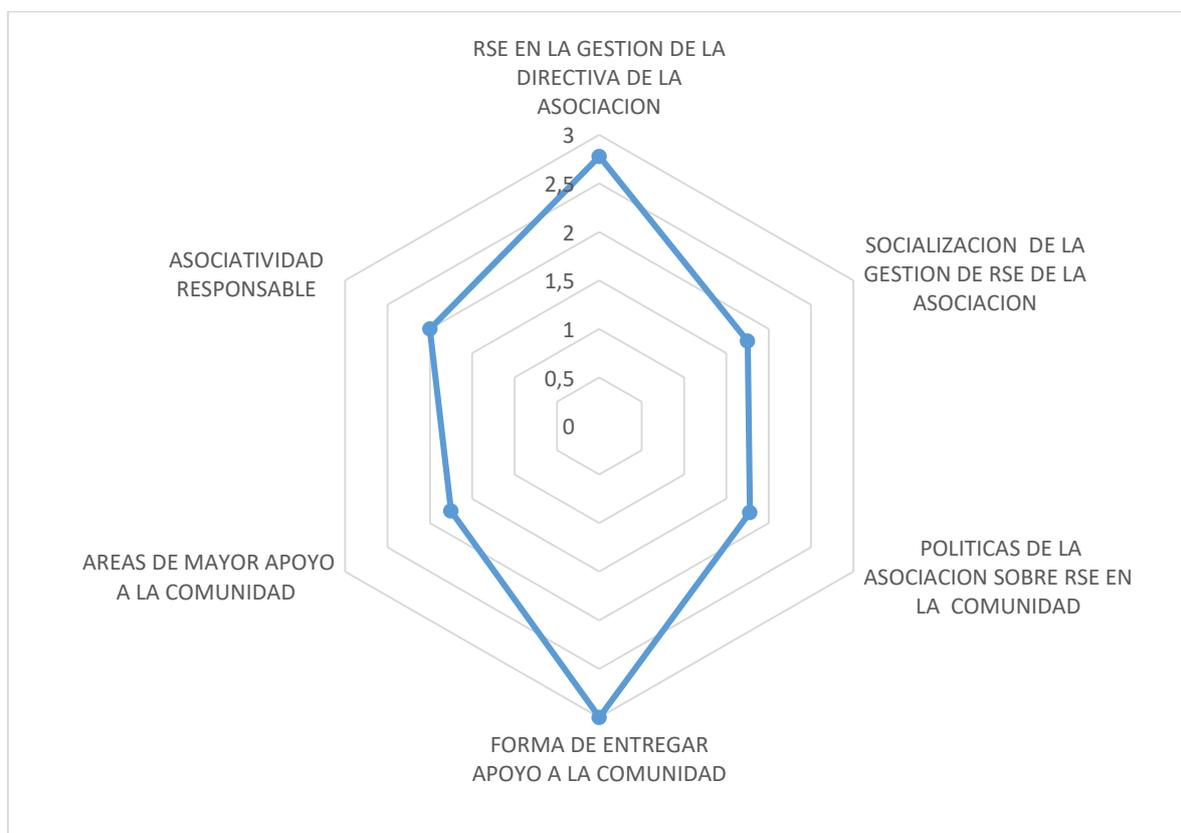
**Figura 41 Temas de RSE de interés para la asociación**  
Fuente: Entrevista Apovinces 2016

#### **IV.C.2. Valoración de la Responsabilidad social empresarial las Práctica de Responsabilidad Social empresarial**

En la valoración de la RSE se consideración tres aspectos básicos, la RSE en el entorno social, económico y medio ambiental. Para que se compruebe un ejercicio de la RSE es necesario evidenciar acciones de carácter social que beneficien a un sector.

En la Figura 42 apreciamos los resultados de la evaluación del entorno social del que se destacan seis aspectos que fueron tomados en consideración, el primer aspecto es la gestión de RSE de la directiva cuyo puntaje es de 2,78 lo que indica que es una acción que se realiza constantemente al igual que es la forma de entrega del apoyo a la comunidad, las acciones de

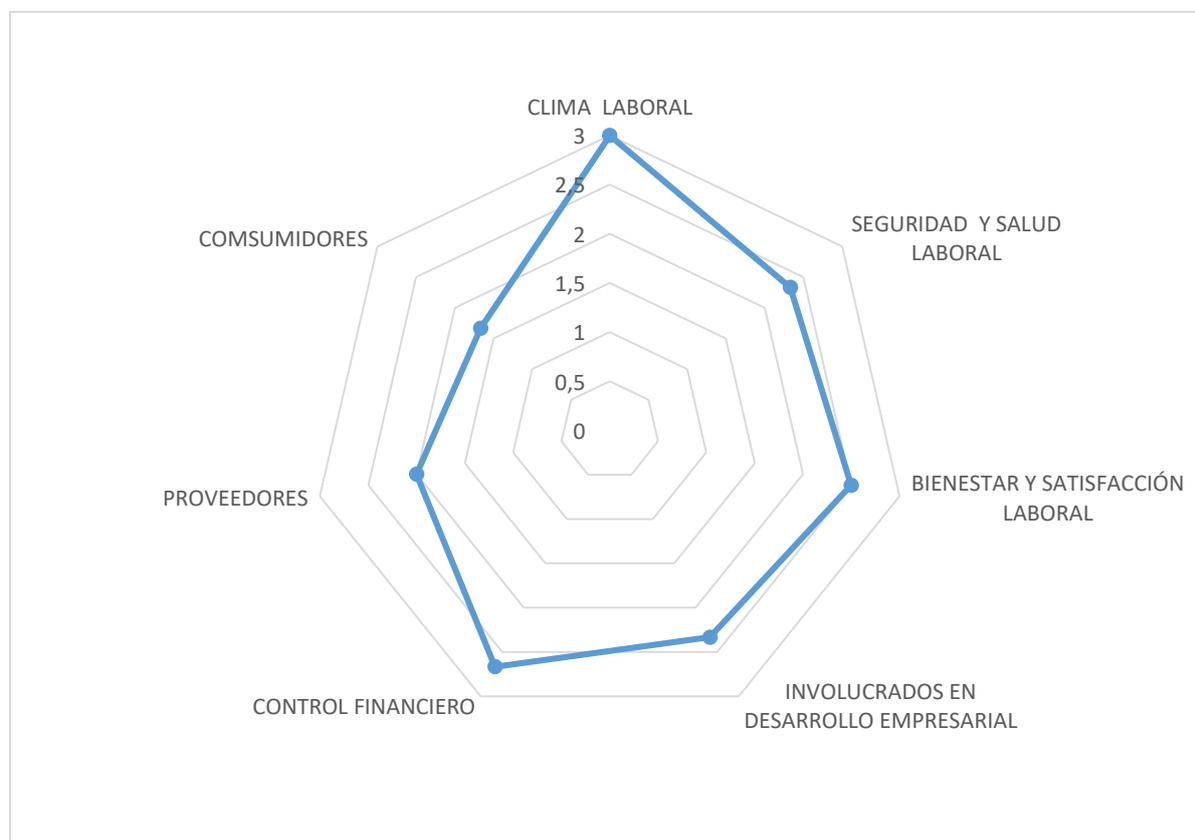
RSE que se encuentran por debajo de 2 son socialización de la gestión de RSE de la asociación, políticas de la asociación sobre RSE en la comunidad, asociatividad responsable y áreas de mayor apoyo a la comunidad en las que solo se dan en 3 de 12 áreas de apoyo, lo que significa que esas acciones se dan de forma inconstante. Otro aspecto que se considera importante en la evolución de la RSE es el manejo del entorno económico, área que la presento a continuación.



**Figura 42 Entorno Social**  
**Fuente: Entrevista Apovinces 2016**

En la Figura 43 se aprecian los resultados de la valoración del entorno económico en los que se consideró siete aspectos básicos que fueron tomados en consideración, el primer aspecto es el clima laboral cuyo puntaje es de 3 lo que indica que es una acción que se realiza constantemente al igual que lo es el control financiero, el bienestar y satisfacción. Las acciones de RSE que se encuentran por debajo de 2 son la promoción de seguridad y salud

laboral, involucrados en desarrollo empresarial, involucramiento responsable de los proveedores y promover una política de atención a los consumidores lo que significa que esas acciones se dan de forma inconstante.

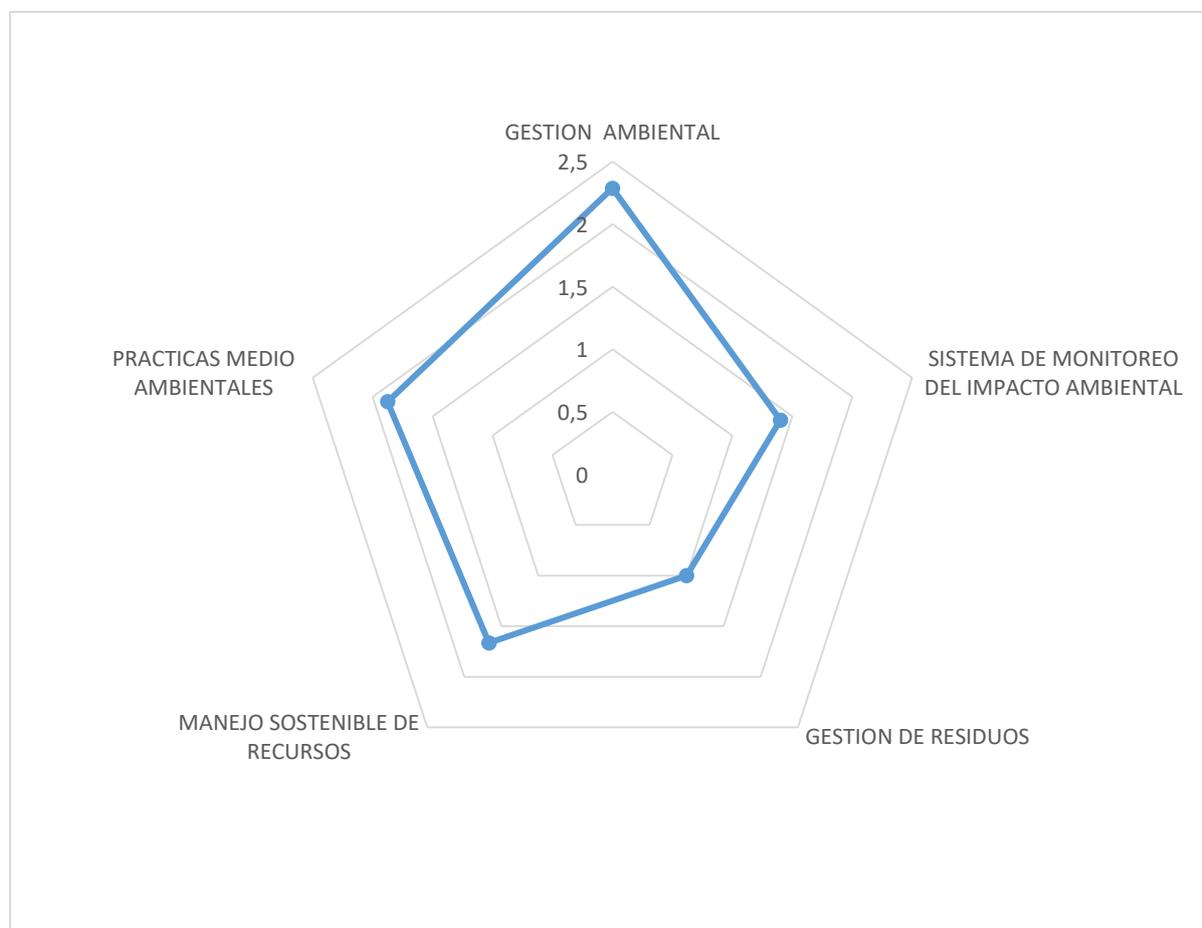


**Figura 43 Entorno Económico**  
Fuente: Entrevista Apovinces 2016

Finalmente, otro entorno que se considera importante en la evolución de la RSE es el manejo ambiental, aspecto que a continuación se presenta.

En la Figura 44 se observa los resultados de la estimación de la valoración del entorno medio ambiental del que se aprecian cinco aspectos que fueron tomados en consideración, el primer aspecto es la gestión ambiental de RSE de la directiva cuyo puntaje es de 2,28 lo que indica que es una acción que se realiza es inconstante, hay que destacar que los aspectos: sistema de monitoreo del impacto ambiental, manejo sostenible de recursos, practicas medio ambientales tienen una puntuación menor a dos, de estos rubros el más bajo en gestión de

residuos con una puntuación de 1 lo que en la escala de diagnóstico significa que es una acción que está ausente.



*Figura 44 Entorno Medio Ambiental  
Fuente: Entrevista Apovinces 2016*

Al realizar un promedio general de las puntuaciones obtenidas en los tres entornos evaluados se encontró que la puntuación es de 2,09 lo que equivale que las acciones de RSE se las realiza de forma inconstante.

#### **IV.D. Resultado aplicando el modelo de Mitchell, Agle & Wood**

En la Tabla 3 se definen los Stakeholders potenciales, en los que se identificaron 5 actores internos que están conformados por los directivos, colaboradores, socios certificados,

docentes de la universidad y autoridades de la universidad, además se determinó 14 actores externos que están constituidos por instituciones de apoyo a la producción de la cadena del cacao.

*Tabla 3 Stakeholders de Apovinces*

LISTADO DE STAKEHOLDERS POTENCIALES			
Internos		Externos	
Directivos	Proveedores	Banco/ Financista	ONG
Colaboradores	Productores no certificados	Cliente Nacional	Comunidad local
Socios Certificados	Certificadoras	Cliente internacional	Gobierno local
Docentes de la universidad	Exportadoras	Empresarios Nacionales	Gobierno nacional
Autoridades de la universidad	Maquiladoras	Empresarios Extranjeros	

*Fuente: Apovinces 2016*

En la Tabla 4 se presenta los resultados de la matriz de poder, al referirse a los a) **medio coercitivo** es el poder fundamentado en el uso de fuerza física o alguna herramienta no contractual; b) **Medios utilitarios (recursos)**: se entiende por tal, al poder que se fundamenta en la utilización de recursos materiales, financieros logístico, económicos, tecnológicos & intelectuales c) **medios simbólicos** se entiende por conocimiento, marcas, patentes, Normativo: el poder fundamentado en el uso de recursos simbólicos, en la tabla se apreciar el grado de poder que tiene cada actor en relación al resto de actores.



Grado de disponibilidad	0	0	3	3	3	3	3	
Grado de poder	0	0	9	9	9	9	9	2187
Actor 10 Docentes de la universidad								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	2	2	
Grado de poder	0	0	0	0	0	6	6	583,2
Actor 11 Autoridades de la Universidad								
Grado de disponibilidad	0	0	2	0	2	2	1	
Grado de poder	0	0	6	0	6	6	3	1020,6
Actor 12 Gobierno nacional								
Grado de disponibilidad	0	0	2	3	2	3	1	
Grado de poder	0	0	6	9	6	9	3	1603,8
Actor 13 Comunidad local								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	2	2	
Grado de poder	0	0	0	0	0	6	6	583,2
Actor 14 Gobierno local								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	2	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	6	3	437,4
Actor 15 ONG								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	3	145,8
Actor 16 Proveedores								
Grado de disponibilidad	0	0	2	0	1	2	1	
Grado de poder	0	0	6	0	3	6	3	874,8
Actor 17 Banco/ Financista								
Grado de disponibilidad	0	0	0	3	0	0	3	
Grado de poder	0	0	0	9	0	0	9	874,8
Actor 18 Cliente Nacional								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	3	145,8
Actor 19 Cliente internacional								
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	3	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	9	437,4

*Fuente: Apovinces 2016*

En lo referente a la Tabla 5, se aprecia la valoración del grado de poder que ostentan los 19 actores, identificados que actores 1, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9, 11 y 12 alcanzan una puntuación superior a los 1000

**Tabla 5 Resultados de la Matriz de poder resumida**

ESTAKEHOLDERS	Matriz de Poder Resumida								
	Medios coercitivos			Recursos de poder				Medios simbólicos	Grado de poder
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Medios utilitarios (recursos)			Reconocimiento y estima		
			Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales				
Actor 1 Directivos	0	0	9	6	9	9	9	2041,2	
Actor 2 Colaboradores	0	0	0	0	0	9	9	874,8	
Actor 3 Socios Certificados	0	0	9	6	6	9	9	1895,4	
Actor 4 Productores no certificados	0	0	9	6	6	9	3	1603,8	
Actor 5 Certificadoras	0	0	0	9	0	9	9	1312,2	
Actor 6 Exportadoras	0	0	9	3	9	9	6	1749,6	
Actor 7 Maquiladoras	0	0	9	0	3	9	6	1312,2	
Actor 8 Empresarios Nacionales	0	0	9	6	9	6	0	1458	
Actor 9 Empresarios Extranjeros	0	0	9	9	9	9	9	2187	
Actor 10 Docentes de la universidad	0	0	0	0	0	6	6	583,2	
Actor 11 Autoridades de la universidad	0	0	6	0	6	6	3	1020,6	
Actor 12 Gobierno nacional	0	0	6	9	6	9	3	1603,8	
Actor 13 Comunidad local	0	0	0	0	0	6	6	583,2	
Actor 14 Gobierno local	0	0	0	0	0	6	3	437,4	

---

Actor 15 ONG	0	0	0	0	0	0	3	145,8
Actor 16 Proveedores	0	0	6	0	3	6	3	874,8
Actor 17 Banco/ Financista	0	0	0	9	0	0	9	874,8
Actor 18 Cliente Nacional	0	0	0	0	0	0	3	145,8
Actor 19 Cliente internacional	0	0	0	0	0	0	9	437,4

---

*Fuente: Apovinces 2016*

En la tabla 6 se visualizan los resultados de la valoración del grado de legitimidad en función de lo deseable y apropiado de las acciones de cada actor, en dos perspectivas, organización y sociedad, se aprecia que los actores 1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 17 y 19 alcanzan la puntuación de 9.

**Tabla 6 Resultados de la Matriz de legitimidad**

<b>MATRIZ 2: LEGITIMIDAD</b>			
<b>Grado de deseabilidad de los actores</b>	<b>Niveles de deseabilidad</b>		<b>Grado de legitimidad total</b>
	<b>Para la organización</b>	<b>Para la sociedad</b>	
Actor 1 Directivos	3	3	9
Actor 2 Colaboradores	3	3	9
Actor 3 Socios Certificados	3	3	9
Actor 4 Productores no certificados	1	1	1
Actor 5 Certificadoras	3	3	9
Actor 6 Exportadoras	3	3	9
Actor 7 Maquiladoras	3	2	6
Actor 8 Empresarios Nacionales	1	1	1
Actor 9 Empresarios Extranjeros	3	3	9
Actor 10 Docentes de la universidad	1	1	1
Actor 11 Autoridades de la universidad	3	3	9
Actor 12 Gobierno nacional	1	1	1
Actor 13 Comunidad local	1	1	1
Actor 14 Gobierno local	1	1	1
Actor 15 ONG	1	1	1
Actor 16 Proveedores	2	1	2
Actor 17 Banco/ Financista	3	3	9
Actor 18 Cliente Nacional	1	1	1
Actor 19 Cliente internacional	3	3	9

*Fuente: Apovinces 2016*

En la Tabla 7 se observan los resultados de la matriz de urgencia donde se presenta la evaluación de la demanda de atención inmediata por parte de cada actor identificado en relación con sus expectativas y demandas, se aprecia que los actores 3, 4, 6, 9, 17 y 19 alcanzan una puntuación de 9, que se constituye en la mayor punición dentro de la escala.

**Tabla 7 Resultados de la Matriz de urgencia**

Grado de urgencia de los actores	MATRIZ 3 : URGENCIA		Grado de urgencia total
	Criterio de urgencia		
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Actor 1 Directivos	2	3	6
Actor 2 Colaboradores	2	3	6
Actor 3 Socios Certificados	3	3	9
Actor 4 Productores no certificados	3	3	9
Actor 5 Certificadoras	2	3	6
Actor 6 Exportadoras	3	3	9
Actor 7 Maquiladoras	1	3	3
Actor 8 Empresarios Nacionales	2	2	4
Actor 9 Empresarios Extranjeros	3	3	9
Actor 10 Docentes de la universidad	1	1	1
Actor 11 Autoridades de la Universidad	1	1	1
Actor 12 Gobierno nacional	1	1	1
Actor 13 Comunidad local	1	1	1
Actor 14 Gobierno local	1	1	1
Actor 15 ONG	1	1	1
Actor 16 Proveedores	2	2	4
Actor 17 Banco/ Financista	3	3	9
Actor 18 Cliente Nacional	1	1	1
Actor 19 Cliente internacional	3	3	9

*Fuente: Apovinces 2016*

La Tabla 8 de consolidación muestra el resumen de las valoraciones de las tablas anteriores donde los resultados de las mismas están resaltados con los colores amarillo para el grado de poder, verde para el grado de legitimidad y turquesa para el grado de urgencia, se aprecia que los actores 1, 3, 5,6, 9, tienen una puntuación superiores a 1 en la columna de normalización en las tres matrices ( poder, legitimidad, urgencia), los actores 2, 4, 8, 11, 17 y 19 tienen puntuación que van desde 0,8 a mayor que 1 en dos de los tres columna de normalización en las tres matrices evaluadas.

**Tabla 8 Resultados de la matriz de identificación de los stakeholders**

Actores	MATRIZ 4 : DE CONSOLIDACIÓN - ÍNDICE DE PREPONDERANCIA							
	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A)x(B)x (C )	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1 Directivos	2041,2	1,834482759	9	1,762886598	6	1,266666667	4,096381088	2,375698324
Actor 2 Colaboradores	874,8	0,786206897	9	1,762886598	6	1,266666667	1,755591895	1,018156425
Actor 3 Socios Certificados	1895,4	1,703448276	9	1,762886598	9	1,9	5,705673658	3,30900838
Actor 4 Productores no certificados	1603,8	1,44137931	1	0,195876289	9	1,9	0,536430857	0,311103352
Actor 5 Certificadoras	1312,2	1,179310345	9	1,762886598	6	1,266666667	2,633387842	1,527234637
Actor 6 Exportadoras	1749,6	1,572413793	9	1,762886598	9	1,9	5,266775684	3,054469274
Actor 7 Maquiladoras	1312,2	1,179310345	6	1,175257732	3	0,633333333	0,877795947	0,509078212
Actor 8 Empresarios Nacionales	1458	1,310344828	1	0,195876289	4	0,844444444	0,21673974	0,125698324
Actor 9 Empresarios Extranjeros	2187	1,965517241	9	1,762886598	9	1,9	6,583469605	3,818086592
Actor 10 Docentes de la universidad	583,2	0,524137931	1	0,195876289	1	0,211111111	0,021673974	0,012569832
Actor 11 Autoridades de la universidad	1020,6	0,917241379	9	1,762886598	1	0,211111111	0,341365091	0,19797486
Actor 12 Gobierno nacional	1603,8	1,44137931	1	0,195876289	1	0,211111111	0,059603429	0,034567039
Actor 13 Comunidad local	583,2	0,524137931	1	0,195876289	1	0,211111111	0,021673974	0,012569832
Actor 14 Gobierno local	437,4	0,393103448	1	0,195876289	1	0,211111111	0,016255481	0,009427374
Actor 15 ONG	145,8	0,131034483	1	0,195876289	1	0,211111111	0,005418494	0,003142458

Actor 16 Proveedores	874,8	0,786206897	2	0,391752577	4	0,844444444	0,260087688	0,150837989
Actor 17 Banco/ Financista	874,8	0,786206897	9	1,762886598	9	1,9	2,633387842	1,527234637
Actor 18 Cliente Nacional	145,8	0,131034483	1	0,195876289	1	0,211111111	0,005418494	0,003142458
Actor 19 Cliente internacional	437,4	0,393103448	9	1,762886598	9	1,9	1,316693921	0,763617318
Total	21141		97		90			
Número de actores	19		19		19			
Promedio	1112,684211		5,105263158		4,736842105		1,724285043	

*Fuente: Apovinces 2016*

En la Tabla 9 se presenta la matriz de consolidación donde se define el tipo de Stakeholders, encontrándose que existen 5 definitivos, 3 expectante – dependiente, 2 expectantes – dominante, 2 expectantes – peligrosos, 1 latente potencial y 1 latente demandante

**Tabla 9 Resultados de Consolidación -Índices de preponderancia**

<b>TABLA 4 MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN - ÍNDICE DE PREPONDERANCIA</b>				
Actores	Grado de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Tipo de Stakeholders
Actor 1 Directivos	X	X	X	Definitivo
Actor 2 Colaboradores		X	X	Expectantes - dependiente
Actor 3 Socios Certificados	X	X	X	Definitivo
Actor 4 Productores no certificados	X		X	Expectante - peligroso
Actor 5 Certificadoras	X	X	X	Definitivo
Actor 6 Exportadoras	X	X	X	Definitivo
Actor 7 Maquiladoras	X	X		Expectante - dominante
Actor 8 Empresarios Nacionales	X		X	Expectante - peligroso
Actor 9 Empresarios Extranjeros	X	X	X	Definitivo
Actor 11 Autoridades de la universidad	X	X		Expectante - dominante
Actor 12 Gobierno nacional	X			Latente - potencial
Actor 16 Proveedores			X	Latente - demandante
Actor 17 Banco/ Financista		X	X	Expectantes - dependiente
Actor 19 Cliente internacional		X	X	Expectantes - dependiente

**Fuente: Apovinces 2016**

La Tabla 10 se presentan a los grupos de interés clasificados en stakeholders internos y externos, dentro del primer grupo están los actores 1, 2 ,3 y 11, es decir dos definitivos (directivos de la asociación y socios certificados), uno expectantes – dependientes (colaboradores) y expectantes – dominantes (administrativos de la universidad). En el segundo grupo están los actores 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 16 y 17, esto es tres definitivos (certificadoras, exportadores, empresarios extranjeros), los expectantes son cinco (maquiladoras, empresarios nacionales, bancos, clientes internacionales, y productores no certificados) y dos latentes (gobierno nacional y proveedores).

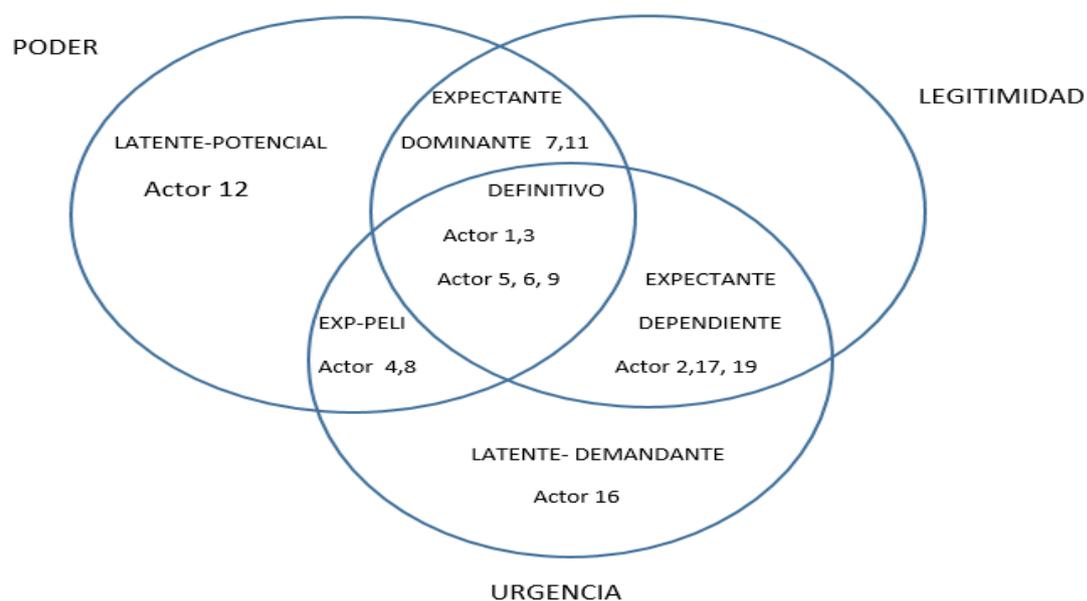
*Tabla 10 Resultados de matriz de clasificación de los stakeholders que intervienen en Apovinces*

CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS QUE INTERVIENEN EN APOVINCES				
STAKEOLDERS INTERNOS				
Actores	Grado de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Tipo de Stakeholders
Actor 1 Directivos	X	X	X	Definitivo
Actor 3 Socios Certificados	X	X	X	Definitivo
Actor 2 Colaboradores		X	X	Expectantes - dependiente
Actor 11 Administrativos de la universidad	X	X		Expectante - dominante
STAKEHOLDERS EXTERNOS				
Actores	Grado de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Tipo de Stakeholders
<b>Actor 5 Certificadoras</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Definitivo</b>
Actor 6 Exportadoras	X	X	X	Definitivo
Actor 9 Empresarios Extranjeros	X	X	X	Definitivo
Actor 7 Maquiladoras	X	X		Expectante - dominante
Actor 8 Empresarios Nacionales	X		X	Expectante - peligroso
Actor 17 Banco/ Financista		X	X	Expectantes - dependiente
Actor 19 Cliente internacional		X	X	Expectantes - dependiente
Actor 4 Productores no certificados	X		X	Expectante - peligroso
Actor 12 Gobierno nacional	X			Latente - potencial
Actor 16 Proveedores			X	Latente - demandante

*Fuente: investigación*

En el Figura 45 se representan a los stakeholders que intervienen en la asociación Apovinces en la que se destaca que los actores definitivos que se encuentran en la región donde los círculos de poder, urgencia y legitimidad convergen. **Stakeholders Definitivos:** En esta categoría se encuentran los actores 1, 3, 5, 6 y 9 estos actores poseen grados de poder, legitimidad y urgencia entre los que se destacan directivos y socios certificados, certificadoras, exportadoras y empresas extranjeras. En este apartado se encuentran los integrantes básicos de la asociación además de las organizaciones que tienen influencia sobre la actividad productiva que realiza la Apovinces Stakeholders **Expectantes – dependientes:** En esta categoría están los actores 2, 17 y 19 entre los que se encuentran los colaboradores de la asociación (personal administrativo y técnico) que constituyen el apoyo operativo de la asociación, pero a su vez dependen de las directrices que proporcione la directiva. Además, encontramos a las instituciones financieras y a los clientes internacionales que se mantienen a la expectativa del accionar y evolución de la asociación. **Stakeholders Expectantes –**

**dominante:** En este apartado encontramos a la administración de la Universidad de Guayaquil, a través de la Facultad para el Desarrollo brinda apoyo técnico a la asociación. Además, se encuentran las maquiladoras, que lo constituyen las empresas donde la asociación maquila el cacao para obtener un producto elaborado Stakeholders **Expectantes – peligrosos** entre los que se encuentran a los productores no certificados y las empresas nacionales que poseen atributos de poder y urgencia, ambos actores mantienen un rango de influencia que podría potencialmente perjudicar a la asociación con sus acciones. **Stakeholders Latente – demandante (exigente):** En esta sección encontramos a los proveedores, que mantienen una relación con la asociación que podría crear una dependencia. **Stakeholders Latente – potencial (discrecional):** En este apartado se encuentra el gobierno nacional que es un actor que se mantiene presente en la actividad productiva de la asociación y que su intervención podría tener un efecto sobre la asociación.



*Figura 45 Stakeholders intervienen en la asociación Apovinces*

## Conclusiones

Luego de haber aplicado el modelo de identificación de los stakeholders de Mitchell se pudo determinar que los actores reconocidos como definitivos son los directivos, socios certificados, certificadoras, exportadoras y empresas extranjeras, dos de ellos son stakeholders internos y tres stakeholders externos, lo que deja entrever una influencia mayoritaria de los actores externos sobre los internos, debido a que el 40% de los actores definitivos son internos y el 60% externos, evidenciándose que esta mayoría podría tener una injerencia sobre las acciones de responsabilidad social que la asociación implementa, debido a que la asociación como organización no posee una cultura organizacional del ejercicio de RSE integral, concluyéndose que el ejercicio de las acciones de responsabilidad social se debe al condicionamiento que los actores externos realizan sobre Apovinces para poder exportar su producto al mercados internacionales.

Los factores asociados a los stakeholders que influyen en la ejecución efectiva de acciones de Responsabilidad Social están asociados a las características y perfil inherente a cada actor, que operan con una lógica que está vinculada a el grado de poder, legitimidad y urgencia que poseen, según los intereses que representan. El factor que está asociado a los directivos es la lucha permanente por mejorar la calidad de los cultivos y mantener una asociatividad proactiva, lo que estimula a los productores que por su parte persiguen buenos precios para su producto y ser beneficiarios del comercio justo, lo que los obliga a esforzarse por mantener buenas prácticas agrícolas en el cultivo del cacao.

Entre los factores asociados a las certificadoras están el contar con grupos de agricultores que además de estar motivados para la exportación de sus productos estén dispuestos a

implementar buenas prácticas de agricultura orgánica y de comercio justo, para garantizar a los mercados internacionales productos libres de contaminación

Los factores asociados a los exportadores por una parte es el posesionar al cacao ecuatoriano en los mercados europeos por lo que presionan al sector cacaotero para que mejoren sus prácticas de cultivo e incrementen su producción, condicionando la compra del cacao debido a que la meta es posesionar al cacao en nuevos mercados internacionales.

Los factores asociados a los empresarios extranjeros son la constante búsqueda de materia prima de buena calidad y de productores que realizan buenas prácticas de agricultura orgánica, que además puedan mantener los cupos de exportación, lo que crea una presión directa sobre aquellas asociaciones de productores de cacao que quieren alcanzar cupos de exportación.

Los factores asociados a los Stakeholders expectantes peligrosos son las malas prácticas agrícolas y la baja calidad del producto de los productores no certificados, para la empresa nacional un factor es la captación de materia prima de agricultores miembros de asociaciones, los que les resta competitividad a las asociaciones

# **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

## **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD**

### **SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **V.A.-Introducción.**

El diseño de estrategias de responsabilidad social se ha venido implementando en distintas Empresas en el Ecuador. Según la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ, 2016) el primer objetivo que se plantea esta organización en la estructuración de una agenda ecuatoriana para el comercio justo, es construir nuevas relaciones y prácticas sociales de producción, comercialización, distribución y consumo, basadas en la justicia, equidad y corresponsabilidad donde se pone de manifiesto la importancia de implementar mecanismos eficientes de RSE y el compromiso que debe tener la empresa asociativa ante la comunidad, haciendo énfasis en que la prioridad siempre será proveer productos y servicios de alta calidad, con la mayor seguridad, teniendo en cuenta siempre el cuidado del medio ambiente.

Con esta propuesta se pretende que Apovinces, base su desarrollo en el entendimiento y el compromiso hacia los grupos de interés (stakeholders). Además de hacer parte de su negocio las estrategias de responsabilidad social que se desarrollarán en esta propuesta, Apovinces debe de tener en consideración los siguientes puntos. a) Ser un buen vecino corporativo; b) Cuidar el medio ambiente; c) Proveer beneficios sociales y económicos reales y demostrables; d) Monitorear a través de indicadores, reportes y transparencia.

#### **V.B. Objetivo de la propuesta**

Crear estrategias que influya en las acciones de responsabilidad social de los stakeholders de la asociación, que impulse el desarrollo productivo de Apovinces.

### V.C. Alcance de la propuesta.

La propuesta estará orientada a diseñar estrategias para los stakeholders de interés que fueron identificados como resultados de la investigación de campo.

### V.D. Esquema de desarrollo de la propuesta.



*Figura 46 Diseño Estratégico  
Fuente: investigación*

El desarrollo de la propuesta se la realizará siguiendo el esquema establecido.

#### V.D.1. Fase Uno

##### V.D.1.1. Identificación de los grupos de interés.

De acuerdo con la investigación de campo y el análisis de los resultados realizados en el capítulo anterior. Se identificaron como grupos de interés de la asociación a los descritos en la Tabla 11, ellos son los que se relacionan directamente con Apovinces. Para cada uno de los grupos se crearán estrategias que permitan una interacción con la asociación.

**Tabla 11 Identificación de los Stakeholders**

Actores	Grado de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Tipo de Stakeholders
Actor 1 Directivos	X	X	X	Definitivo
Actor 3 Socios Certificados	X	X	X	Definitivo
Actor 5 Certificadoras	X	X	X	Definitivo
Actor 6 Exportadoras	X	X	X	Definitivo
Actor 9 Empresarios Extranjeros	X	X	X	Definitivo
Actor 2 Colaboradores		X	X	Expectantes – dependiente
Actor 17 Banco/ Financista		X	X	Expectantes – dependiente
Actor 19 Cliente internacional		X	X	Expectantes – dependiente
Actor 11 Autoridades de la universidad	X	X		Expectante – dominante
Actor 7 Maquiladoras	X	X		Expectante - dominante
Actor 8 Empresarios Nacionales	X		X	Expectante - peligroso
Actor 4 Productores no certificados	X		X	Expectante - peligroso
Actor 12 Gobierno nacional	X			Latente - potencial
Actor 16 Proveedores			X	Latente - demandante

*Fuente: Investigación*

## V.D.2. Fase Dos

### V.D.2.1. Revisión de Visión, Misión y objetivos de Apovinces

#### Visión.

La Asociación de productores orgánicos de Vincés (Apovinces) actualmente cuenta con la siguiente visión:

*“En el 2020, APOVINCES será una organización líder en producción y comercialización de productos obtenidos mediante tecnología socio-ambiental con valor agregado.”*

En función de las estrategias que se diseñarán en esta tesis se pone a consideración de la Asociación la nueva visión alineada a las estrategias.

*“En el 2020 Ser una empresa asociativa rural líder en la producción, y comercialización de productos con valor agregado que garantice la sustentabilidad y el crecimiento de la asociación, cuidando el medio ambiente y su relación con los grupos de interés.”*

## **Misión**

Actualmente la misión de Apovinces manifiesta

*“Agrupar a nuevos productores agrícolas de Vinces y su área de influencia para capacitarlos en el uso de tecnología limpia, mejorar la productividad de las fincas y comercializar asociativamente la producción, en procura del buen vivir.”*

En función de las estrategias que se diseñarán en esta tesis se pone a consideración de la Asociación la nueva misión alineada a las estrategias.

*“Agrupar a pequeños y medianos productores orgánicos de Vinces y su área de influencia para promover las buenas prácticas de agricultura orgánica que mejorar la productividad de las fincas y comercializar asociativamente, ejerciendo efectivamente los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.”*

## **Objetivos de Apovinces.**

Son los siguientes objetivos:

1. Fortalecer y consolidar la calidad del producto (la mazorca de cacao), a través de mejorar el tratamiento pos cosecha del cacao.
2. Mejorar habilidades y capacidades de los socios y personal técnico en el cuidado del medio ambiente

3. Concienciar a la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente y el tratamiento de los desechos sólidos

Tal como están planteados los objetivos se identifican con el diseño de las estrategias.

Finalmente, en el Figura 47 se muestra que, al crear esta interrelación entre la visión, misión, estrategia y objetivos, la responsable social pretende alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social y su objetivo empresarial, con el fin de obtener ventaja competitiva en el futuro. Toda organización debe tener en cuenta que las prácticas socialmente responsables son una herramienta para que las grandes empresas las utilicen en función de crear una ventaja competitiva.



*Figura 47 Relación entre la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y la Responsabilidad social empresarial  
Fuente: investigación*

### **V.D.3. Fase tres**

#### **V.D.3.1. Introducción.**

Según Yepes (2007), las estrategias de responsabilidad social son variadas y dependen de la actividad productiva de la compañía y de las expectativas de los grupos de interés. La

creación de las estrategias se hará bajo el enfoque del London Benchmarking Group Model <sup>1</sup> que propone tres estrategias genéricas:

1. Acciones en la cadena de producción del negocio: (proveedores, contratistas y clientes).
2. Políticas y normas de negocio básicas que afectan a cada uno de los stakeholders (empleados y medio ambiente, código para los empleados, accionistas).
3. Involucrar a la comunidad: (organizaciones comunitarias y gobiernos locales, universidades, entre otros).

Para realizar las estrategias es necesario elaborar en primera instancia el análisis FODA, para luego realizar la matriz FODA, que darán paso a las estrategias.

### **V.D.3.2. Análisis FODA**

#### **Fortaleza:**

F1. Poseen certificación en manejo orgánico CERES, certificación en agroecológica RAIN

FOREST y en Comercio justo FLO.

F2. Buenas prácticas de trabajo en equipo del personal administrativo y técnico.

F3. Manejo de cultivo orgánico

F4. Liderazgo consolidado

F5. Mantener una asociatividad proactiva (buenas relaciones con sus socios y proveedores)

F6. Practica de comercio justo

F7.- Técnicos capacitados

---

<sup>1</sup> El LONDON BENCHMARKING GROUP (LBG) fue constituido en **1994** por 6 empresas del Reino Unido (BP, Diageo, IBM, Marks & Spencer, Natwest Group y Whitbread) que trabajaron en equipo para desarrollar un modelo de gestión y comunicación de sus iniciativas en la responsabilidad social empresarial.

F8.- Buena relación con la comunidad

F9.- Cobro de prima del comercio Justo

**Oportunidades:**

O1. Capacitación con instituciones privadas (ANECACAO)

O2. Tener asesoría técnica, además de programas de podas del cacao y control de plagas con  
MAGAP

O3. Alianzas con Universidades públicas e instituciones de investigación y desarrollo del  
cacao orgánico.

O4. Líneas de crédito para el sector cacaotero

O5. Nuevos socios

**Debilidades**

D1.- Escasa optimización de los recursos económicos provenientes de la prima de comercio  
justo

D2.- Falta de compromiso de los socios con la asociación

D3.- Falta de capacitaciones en responsabilidad social.

D4.- Falta de una aplicación sistemática del control fitosanitario y desechos orgánicos en las  
fincas

**Amenazas**

A1.- Enfermedades en fincas

A2.- Productores asociados ofertan su producción según el valor de compra que se encuentre  
vigente en el mercado local

A3- Captación de productores por parte de las empresas exportadoras de cacao

### V.D.3.3. Esquema de la Matriz FODA – Generación de Estrategias

En la Figura 48 se presentan el esquema de las estrategias generadas por la matriz FODA las que están constituidas por estrategias: Agresivas, oportunistas, defensivas y de refuerzo

INTERNAS EXTERNAS	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b> <b>ESTRATEGIA AGRESIVA</b> Usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.	<b>DO</b> <b>ESTRATEGIA OPORTUNISTA</b> Minimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b> <b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> Aprovechar las fortalezas para evitar o disminuir las amenazas externas.	<b>DA</b> <b>ESTRATEGIAS DE REFUERZO</b> Minimizar las debilidades y disminuir las amenazas externas.

*Figura 48 Matriz FODA - Generación de Estrategias*  
 Fuente: investigación

### V.D.3.4 Creación de las estrategias

#### V.D.3.4.1. Estrategias para mejorar la cadena de producción de Apovinces

F2, F4, F5, F7, F9, O1, O3 AGRESIVA

1 Se promoverá la capacitación en el manejo de los residuos y el cuidado medio ambiente.

D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, OPORTUNISTA

2 Se promoverá entre los socios la aplicación de las buenas Prácticas Agrícolas usando tecnología limpia.

F2, F3, F4,F9, O3, O4 AGRESIVA

3 Se promoverá la sustitución de los tendales de cemento por tendales de caña guadua

#### **V.D.3.4.2. Estrategias para las políticas y normas del negocio**

D1, D2, D3, A2, A3 REFUERZO

4 Se propondrá política de capacitación e incentivos al personal técnicos por incremento de socios certificados y capacitados en tecnología limpia.

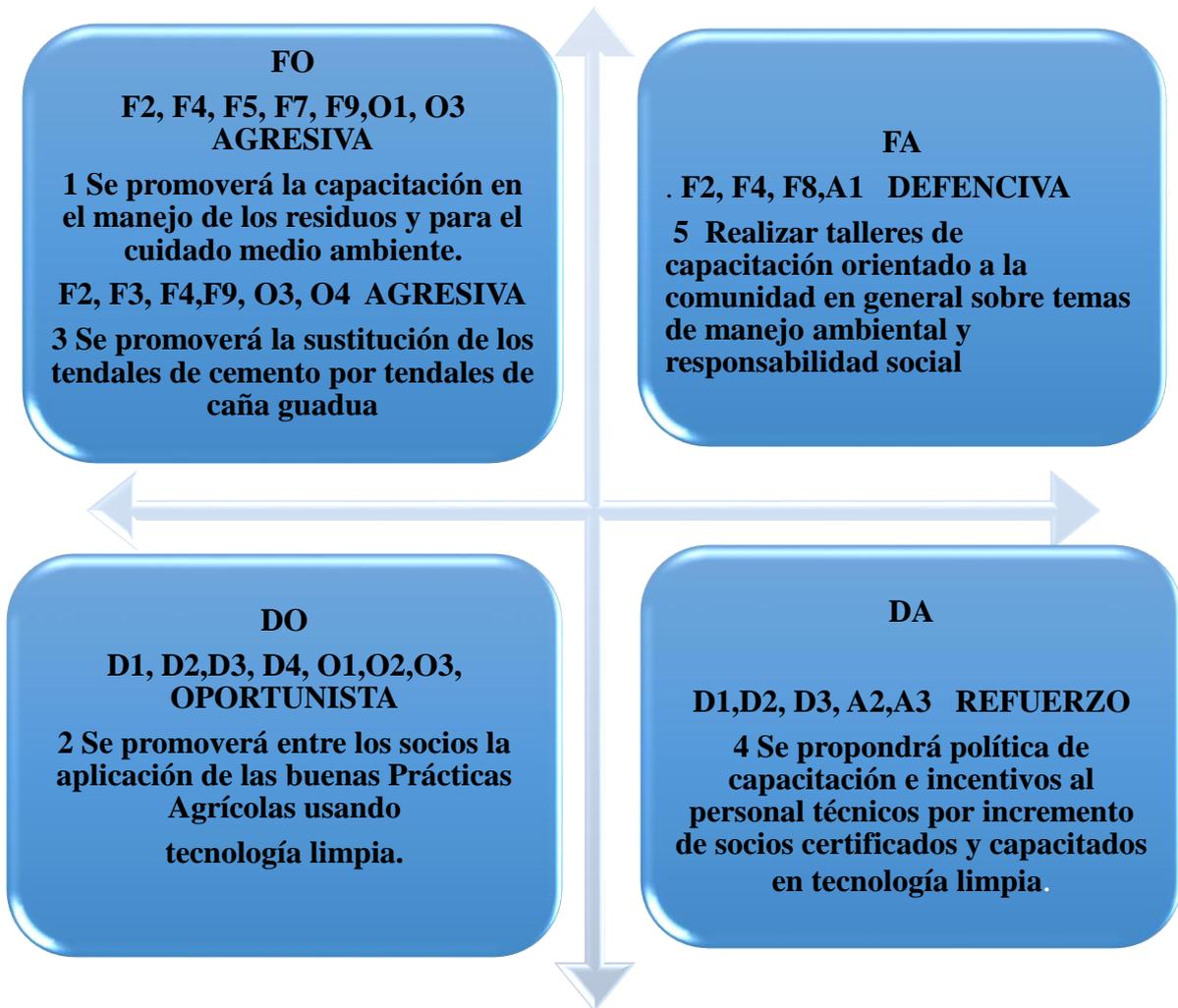
#### **V.D.3.4.3. Estrategias para involucrar a la comunidad**

F2, F4, F8,A1 DEFENCIVA

5 Realizar talleres de capacitación orientado a la comunidad en general sobre temas de manejo ambiental y responsabilidad social

#### **V.D.3.4.4. Clasificación de las Estrategias**

La Figura 49 está representada la clasificación de las estrategias en cuatro ejes



*Figura 49 Clasificación de Estrategias*  
 Fuente: investigación

### V.D.3.5. Esquema de Estrategias a ser implementadas

En la Figura 50 se presentan representadas a través de un esquema las estrategias que se aplicaran.



*Figura 50 Flujo de Estrategias*  
 Fuente: investigación

## V.D.3.6. Plan de Acción

## Estrategias Defensivas

PLAN DE ACCIÓN					
ESTRATEGIA	Tipo de Estrategia	Defensiva	Lugar: Asociación Apovinces		
	Beneficiarios	Los socios sus familias y comunidad	Tiempo de duración: 11 meses		
	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Costo
5 Realizar talleres de capacitación orientado a la comunidad en general sobre temas de manejo ambiental y responsabilidad social	Fomentar el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social en los miembros de la asociación y en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Difundir anuncios de las capacitaciones a la comunidad.</li> <li>* Contactar con instituciones públicas y privadas para el proceso de capacitación</li> <li>* Coordinar con las asociaciones y las autoridades las capacitaciones sobre la responsabilidad y el medio ambiente.</li> <li>*Conseguir patrocinio de las autoridades cantonales.</li> </ul>	Personal Administrativo, Técnico y Presidente	Materiales: Local de Apovinces, sillas , pizarra, proyector, marcadores, listado de asistentes Humanos: Técnicos del Magap, Apovinces	\$ 3.265,00



PRESUPUESTO				
ESTRATEGIA	5 Realizar talleres de capacitación orientado a la comunidad en general sobre temas de manejo ambiental y responsabilidad social			
Tipo de Estrategia	Defensiva			
Actividades	Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Total
*Difundir anuncios de las capacitaciones a la comunidad.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Copia	250	\$ 0,05	\$ 12,50
	Trasporte para visitas a organizaciones comunitaria , educativas y otras	10	\$ 10,00	\$ 100,00
	Anuncios radiales	6	\$ 150,00	\$ 900,00
* Contactar con instituciones públicas y privadas para el proceso de capacitación	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
	Copias	10	\$ 0,10	\$ 1,00
	Trasporte	7	\$ 10,00	\$ 70,00
	Almuerzo	3	\$ 3,00	\$ 9,00
* Coordinar con las asociaciones y las autoridades las capacitaciones sobre la responsabilidad y el medio ambiente	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
	Copias	10	\$ 0,10	\$ 1,00
	Trasporte	7	\$ 10,00	\$ 70,00
	Lunch	250	\$ 1,50	\$ 375,00
	Almuerzo	3	\$ 3,00	\$ 9,00
	Profesionales	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
*Conseguir patrocinio de las autoridades cantonales.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
	Copias	10	\$ 0,10	\$ 1,00
	Trasporte	7	\$ 10,00	\$ 70,00
	Almuerzo	3	\$ 3,00	\$ 9,00
			Total	\$ 3.139,00
			Imprevistos	\$ 126,00
			Gran Total	\$ 3.265,00

## Estrategias Movilizadoras / Oportunistas

PLAN DE ACCIÓN					
ESTRATEGIA	Tipo de Estrategia	Oportunista	Lugar: Asociación Apovinces		
	Beneficiarios	Los socios y sus familias	Tiempo de duración: 4 meses		
	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Costo
2 Se promoverá entre los socios la aplicación de las buenas Prácticas Agrícolas usando tecnología limpia.	Realizar alianzas con instituciones públicas y privadas que permita que la asociación sea beneficiaria de las visitas técnicas y las capacitaciones en nuevas técnicas de cultivo usando tecnología limpia.	*Establecer convenios con entidades públicas y privadas (MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, Agrocalidad, ANECACAO, entre otras). *Realizar cronograma de visitas de técnicos * Reuniones de socialización de nuevas técnicas *Promoción de las nuevas técnicas en las fincas	Presidente , técnicos de Apovinces , MAGAP y ANECACAO	Materiales:Local de Apovinces, sillas , pizarra, proyector, marcadores, listado de asistentes Humanos: Técnicos del Magap, Apovinces	\$ 3.875,50



<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	2 Se promoverá entre los socios la aplicación de las buenas Prácticas Agrícolas usando			
<b>Tipo de Estrategia</b>	Oportunista			
<b>Actividades</b>	<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
*Establecer convenios con entidades públicas privadas (MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, Agro calidad, ANECACAO, entre otras)	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
	Almuerzo	3	\$ 4,00	\$ 12,00
	Trasporte	9 pasajes	\$ 5,00	\$ 45,00
*Realizar cronograma de visitas de técnicos	Impresiones	5	\$ 0,25	\$ 1,25
	Hojas	5	\$ 0,05	\$ 0,25
	Almuerzo	3	\$ 20,00	\$ 60,00
* Reuniones de socialización de nuevas técnicas	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	250	\$ 0,05	\$ 12,50
	Almuerzo	3	\$ 4,00	\$ 12,00
	Trasporte	6 pasajes	\$ 5,00	\$ 30,00
	Profesional	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
*Promoción de las nuevas técnicas en las fincas	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	250	\$ 0,05	\$ 12,50
	Trasporte	6 pasajes	\$ 10,00	\$ 60,00
	Almuerzo	90	\$ 3,00	\$ 270,00
	Profesional	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
			<b>Total</b>	\$ 3.523,50
			<b>Imprevistos</b>	\$ 352,00
			<b>Gran Total</b>	\$ 3.875,50

## Estrategias Agresivas

PLAN DE ACCIÓN					
ESTRATEGIA	Tipo de Estrategia	Agresiva	Lugar: Asociación Apovinces		
	Beneficiarios	Los socios , sus familias y la comunidad.	Tiempo de duración: 12 meses		
	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Costo
1 Se promoverá la capacitación en el manejo de los residuos y el cuidado medio ambiente.	Capacitar a los socios y comunidad en general sobre el cuidado de medio ambiente a través charlas, mingas y fabricación de contenedores para el manejo de los residuos.	<p>* Detectar la necesidad de capacitación mediante encuesta u observación in situ.</p> <p>*Solicitar al ministerio del medio ambiente charlas relacionadas con el manejo de desechos orgánicos.</p> <p>*Promover una minga de limpieza a las fincas. *Promover la construcción de contenedores para almacenar desechos en las fincas, con materiales de la zona.</p>	Presidente y técnicos de Apovinces, Magap, Ministerio del Ambiente	<p>Materiales:Local de Apovinces, sillas , pizarra, proyector, marcadores, listado de asistentes</p> <p>Humanos: Técnicos del Magap, Ministerio del ambiente, Apovinces</p>	\$ 6.483,00



<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	1 Se promoverá la capacitación en el manejo de los residuos y el cuidado medio ambiente.			
<b>Tipo de Estrategia</b>	Agresiva			
<b>Actividades</b>	<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Detectar la necesidad de capacitación mediante encuesta u observación in situ.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	100	\$ 0,05	\$ 5,00
	Lápices	20	\$ 0,75	\$ 15,00
	Trasporte	16 pasajes	\$ 5,00	\$ 80,00
	Encuestadores	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Solicitar al ministerio del medio ambiente charlas relacionadas con el manejo de desechos orgánicos	Impresiones	5	\$ 0,25	\$ 1,25
	Hojas	5	\$ 0,05	\$ 0,25
	Almuerzo	3	\$ 20,00	\$ 60,00
	Trasporte	8 pasaje	\$ 10,00	\$ 80,00
	Servicio Internet	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Promover una minga de limpieza a las fincas.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	250	\$ 0,05	\$ 12,50
	Trasporte	30 pasajes	\$ 5,00	\$ 150,00
	Almuerzo	30	\$ 3,00	\$ 90,00
Promover la construcción de contenedores para almacenar desechos en las fincas, con materiales de la zona.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	250	\$ 0,05	\$ 12,50
	Trasporte	15 pasajes	\$ 10,00	\$ 150,00
	Almuerzo	90	\$ 3,00	\$ 270,00
	Profesional	6	\$ 800,00	\$ 4.800,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 5.894,00</b>
			<b>Imprevistos</b>	<b>\$ 589,00</b>
			<b>Gran Total</b>	<b>\$ 6.483,00</b>

## Estrategias Agresivas

PLAN DE ACCIÓN					
ESTRATEGIA	Tipo de Estrategia	Agresiva	Lugar: Asociación Apovinces		
	Beneficiarios	Los socios y sus familias	Tiempo de duración: 12 meses		
	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Costo
3 Se promoverá la sustitución de los tendales de cemento por tendales de caña guadua	Sustituir los tendales de cacao de cemento por tendales fabricados con caña guadua	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reuniones de socialización dando a conocer los diseños de los nuevos tendales.</li> <li>*Promoción de las nuevas tendales en las fincas</li> <li>*Realizar cronograma de sustitución de los tendales</li> <li>* Elaboración de los tendales en las fincas</li> </ul>	Presidente , técnicos de Apovinces y socios	Materiales:Caña guadua, madera, clavos, martillo , serrucho, pico , pala Humanos: Técnicos Apovinces, directiva, socios	\$ 3.370,00



<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	3 Se promoverá la sustitución de los tendales de cemento por tendales de caña guadua			
<b>Tipo de Estrategia</b>	Agresiva			
<b>Actividades</b>	<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
*Reuniones de socialización dando a conocer los diseños de los nuevos tendales.	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Copias	220	\$ 0,05	\$ 11,00
	Lunch	200	\$ 1,50	\$ 300,00
*Promoción de las nuevas tendales en las fincas	Copias	250	\$ 0,25	\$ 62,50
	Trasporte	30	\$ 3,00	\$ 90,00
	Almuerzo	15	\$ 3,00	\$ 45,00
*Realizar cronograma de sustitución de los tendales	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
* Elaboración de los tendales en las fincas	Trasporte	6 pasajes	\$ 10,00	\$ 60,00
	Almuerzo	90	\$ 3,00	\$ 270,00
	Carpinteros	6	\$ 370,00	\$ 2.220,00
<b>Total</b>				<b>\$ 3.064,00</b>
<b>Imprevistos</b>				<b>\$ 306,00</b>
<b>Gran Total</b>				<b>\$ 3.370,00</b>

## Estrategias Refuerzo

PLAN DE ACCIÓN					
ESTRATEGIA	Tipo de Estrategia	Refuerzo	Lugar: Asociación Apovinces, ANECACAO		
	Beneficiarios	Los socios y sus familias	Tiempo de duración: 5 meses		
	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Costo
4 Se propondrá política de capacitación e incentivos al personal técnico por incremento de socios certificados y capacitados en tecnología limpia.	Crear una política que permita una capacitación constante al personal de técnicos y administrativos de APOVINCES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer las necesidades de capacitación de los técnicos</li> <li>* Impulsar la reglamentación de las capacitaciones en la asociación</li> <li>* Establecer alianzas con entidades públicas y privadas (MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, Agro calidad, ANECACAO, entre otras).</li> <li>* Establecer un calendario de capacitación para los técnicos</li> <li>* Agendar las capacitaciones para los socios a cargo de los técnicos de Apovinces</li> </ul>	Presidente , técnicos de Apovinces	Materiales: Local de Apovinces, sillas , pizarra, proyector, marcadores, listado de asistentes Humanos: Técnicos del Magap, Apovinces	\$ 99,50



<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	4 Se propondrá política de capacitación e incentivos al personal técnicos por incremento de socios certificados y capacitados en tecnología limpia.			
<b>Tipo de Estrategia</b>	Refuerzo			
<b>Actividades</b>	<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
* Establecer las necesidades de capacitación de los técnicos	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
* Impulsar la reglamentación de las capacitaciones en la asociación	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
*Establecer alianzas con entidades públicas y privadas (MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, Agro calidad, ANECACAO, entre otras).	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
	Hojas	10	\$ 0,05	\$ 0,50
	Copias	10	\$ 0,10	\$ 1,00
	Trasporte	7	\$ 10,00	\$ 70,00
	Almuerzo	3	\$ 3,00	\$ 9,00
* Establecer un calendario de capacitación para los técnicos	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
*Agendar las capacitaciones para los socios a cargo de los técnicos de Apovinces	Impresiones	10	\$ 0,25	\$ 2,50
			<b>Total</b>	\$ 90,50
			<b>Imprevistos</b>	\$ 9,00
			<b>Gran Total</b>	\$ 99,50

### **V.D.3.6. Presupuesto para la ejecución de las estrategias.**

El Presupuesto para la ejecución de la propuesta de responsabilidad social está en \$17.093,00 los que serán cubiertos con la prima de comercio Justo.

### **V.D.3.7. Directrices para la implementación de las estrategias.**

Una vez que Apovinces decida adoptar las estrategias generadas en esta propuesta, para implementarlas Apovinces deberá considerar las siguientes directrices:

1. Realizar reunión para orientar al Gerente y los directivos de Apovinces, sobre la implementación de las estrategias.
2. Realizar asamblea general con los socios certificados y productores no certificados) para socializar las estrategias a implementarse y explicar los beneficios de su implementación.
3. Realizar taller de socialización y capacitación de las estrategias y la importancia de su implementación a los colaboradores (personal técnico y administrativo).
4. Realizar taller para socializar las estrategias a los actores (autoridades locales, representantes de gobierno central, proveedores de insumos).
5. Crear el comité de control y seguimiento a la implementación
6. Realizar reuniones periódicas de retroalimentación a la implementación de las estrategias con los diferentes actores.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.A.- Conclusiones**

La asociación Apovinces a pesar de ser una empresa asociativa de primer grado ha sabido mantenerse a través del tiempo y realizar logros importantes en lo referente al cultivo del cacao, debido a que sus esfuerzos estuvieron dirigidos hacia la mejora del cultivo y el impulso al trabajo asociativo, lo que le ha permitido superar circunstancias difíciles y continuar subsistiendo como una de las organizaciones campesinas que sirven de referente.

Esta empresa asociativa ha realizado prácticas de responsabilidad social empresarial, como es la tendencia en las empresas agrícolas, utilizando de técnicas de cultivo orgánico, aunque estas no son integrales, además estas prácticas están condicionadas a las exigencias de las empresas certificadoras y exportadoras con el objetivo de lograr los cupos de exportación, debido a las exigentes normas de calidad que rigen los mercados internacionales, principalmente los europeos y norteamericanos.

Según la evaluación de la RSE realizada en los tres entornos, subsisten áreas deficitarias, en lo referente al entorno social, no se evidencia que exista un proceso de socialización de la gestión de RSE de la asociación, no se informa a la comunidad, ni a la universidad de estas acciones, a pesar que con esta institución se mantiene un convenio con la cual debe de existir una mayor coordinación. Bajo esta perspectiva la asociación esta desconectada de la comunidad en la que esta insertada, no se promueven acciones que fortalezcan a la colectividad, ni se ofrece ayuda a los grupos vulnerables.

En la valoración del entorno económico se estableció que carece de una política de RSE hacia los consumidores, en lo referente a los productos y servicios que oferta la asociación,

no se evalúa sistemáticamente la satisfacción del cliente, no se han establecido política de revisión de materiales de comunicación, lo que incide en la imagen de la asociación frente a sus clientes, esto evidencia que no se trabaja para satisfacer las demandas de información del mercado internacional.

Uno de los aspectos que se consideró en la evaluación fue el entorno medio ambiental en el que se encontraron falencias en el sistema de monitoreo del impacto ambiental, no se realiza la medición de gases de efecto invernadero y existe escaso control de la polución causada por vehículo además no existen medición o registros de la generación de los desechos residuales en las fincas.

Otro aspecto importante que se consideró en la valoración fue la gestión de residuos, no existe una iniciativa para reducir la generación de desechos y no hay una gestión integral de residuos sólidos (proyectos integrales de residuos peligrosos y no peligrosos). En los relacionado a las prácticas ambientales no se planifica ni ejecutan actividades para comunicar o suministrar instrucción que minimicen la degradación del paisaje original o las características geológicas de una región, no se evidencio la existencia de una gestiona para el tratamiento de las amenazas a la supervivencia de otras especies de plantas y animales.

De las tres dimensiones evaluadas la que mayor puntuación alcanzo fue la dimensión económica y la de menor puntuación fue la dimensión medio ambiental de lo que se puede concluir que las acciones de RSE están encaminadas al mantenimiento de la finca y la promoción de la competitividad dentro de la cadena productiva del cacao, dejando a un segundo plano una adecuada gestión ambiental lo que tendrá sus efectos en la sostenibilidad y sustentabilidad del cultivo del cacao.

Los factores que influyen en la ejecución de acciones de Responsabilidad Social están asociados a las características y perfil inherente a cada actor, los que operan con una lógica que está vinculada a el grado de poder, legitimidad y urgencia que poseen, según los intereses que representan. En los stakeholders internos los factores son: mejorar la calidad de los cultivos, mantener una asociatividad proactiva, buenos precios para su producto y ser beneficiarios del comercio justo.

Para los stakeholders externos los factores asociados son: contar con grupos que estén dispuestos a mejoren sus prácticas de cultivo e incrementen su producción, materia prima de buena calidad y productores que puedan mantener los cupos de exportación.

Pero subsisten Stakeholders expectantes peligrosos, integrados por productores no certificados y la empresa nacional, cuyos factores son: malas prácticas agrícolas, la baja calidad del producto y la captación de materia prima de agricultores miembros de asociaciones, los que resta competitividad a las asociaciones

Los stakeholders definitivos son los directivos, socios certificados, certificadoras, exportadoras y empresas extranjeras, dos de ellos son internos y tres externos, donde se aprecia que subsiste una influencia mayoritaria de los actores externos sobre los internos, constituyéndose en una evidencia que las acciones de responsabilidad social que la organización realiza se debe al condicionamiento que los actores externos hacen sobre los internos.

Los factores que se consideró para el desarrollo efectivo de las estrategias de Responsabilidad Social fueron las buenas prácticas que los stakeholders internos vienen desarrollando como: el trabajar por el mejoramiento de la calidad de los cultivos, el mantener un manejo adecuado de los procesos de asociatividad y el continuar implementando las políticas del comercio justo. Al considerar las normas de negocio básicas que afectan a los

stakeholders internos y externos se crearon estrategias de Responsabilidad Social para concienciar a los productores.

## **VI.B.- Recomendaciones**

La empresa asociativa Apovinces se ha mantenido a través del tiempo alcanzando logros importantes para el desarrollo de la organización, pero las acciones de responsabilidad social que ha desarrollado no son integrales, por lo que se sugiere la implementación del plan estratégico presentado en la propuesta que le permitirá superar las inconsistencias en las acciones de responsabilidad social que la empresa asociativa ha desarrollado a lo largo del tiempo, mejorando sustancialmente la cobertura de estas acciones en los ámbitos social, económico y medio ambiental.

## BIBLIOGRAFÍA

- A Stakeholder Approach* . Boston: Strategic Management, 1984.
- Albuquerque, F. " Desarrollo económico local y descentralización en América Latina." *Revista de la Cepa* (2004): 157-171.
- Alvarez, M. and T. Granja. "http://repositorio.ug.edu.ec." Noviembre 2016.  
<http://repositorio.ug.edu.ec>. Ed. Universidad de Guayaquil. "ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES". 14 Diciembre 2016.  
 <<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13424/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20FUNCIONAMIENTO%20INTERNO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20ASOCIATIVAS%20RURALES%20CACAOTERAS%20ASENTADAS%20EN%20E.pdf>>.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR . *Código Orgánico Integral Penal*. Quito: Registro Oficial, 2014.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. "Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria ." *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria* . Quito: Registro Oficial, 16 Febrero 2012.
- ASAMBLEA NACIONAL. "www.asambleanacional.gov.ec." 20 Oct 2008.  
[www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec). Ed. Registro Oficial. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.  
 <[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)>.
- Auquilla Belema, L. and E. Ordóñez Bravo. ""La economía popular y solidaria y los emprendimientos en las localidades de la parroquia rural San José, Ecuador", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 185." 2013.  
 <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/pachamama.html>>.
- Balkenhol, B and A Valazza. *Microfinanzas y política pública. Objetivos de eficiencia para un sector para un sector responsable* . Mexico: Plaz y Valdéz Editores, 2011.
- Banco Central del Ecuador. *Reporte de pobreza, Desigualdad y Mercado laboral*. Quito: Direccion de Estadística Economica, 2012.
- Banco Solidario. *Banco Solidario*. 5 11 2016. <<http://www.banco-solidario.com/>>.
- Berdegú, J. and E. Ramirez. *Investigacion con enfoque sistémico en la agricultura y el desarrollo rural*. Santiago de Chile: Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 1995.
- Bowie, N. *The moral obligation of multinational corporations*. Westview Press.: Luper-Foy (ed.), Problems of international justice:, 1988.
- Burns, T. and G. M. Stalker. *The management of innovation*. Tavistock. Tavistock, 1961.

- Camacho, P, Marlin and C Zambrano. "www.asocam.org." Marzo 2007. *www.asocam.org*.  
<<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/c194669a213f847b9a151bb8bc2b4065.pdf>>.
- Cancino, C. , Morales, M. "<http://repositorio.uchile.cl>." Diciembre 2008.  
*http://repositorio.uchile.cl*. Ed. Universidad de Chile. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Documento. 5 Septiembre 2016.  
<[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf)>.
- Carroll, Archie B. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." *The Academy of Management Review* (1979): Vol.4. N°. 10. USA.
- Castillo, A. "cuadernos.uma.es." junio 1988. *cuadernos.uma.es*. Ed. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales. Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa. <<http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf343.pdf>>.
- CECJ( Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo). *www.cecjecuador.org.ec*. Diciembre 2016. <<http://www.cecjecuador.org.ec/comercio-justo/que-es/>>.
- CEI . "Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua." 08 2010. *Asociatividad*.  
<[http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)>.
- CEI. "www.cei.org.ni." Agosto 2010. *www.cei.org.ni*. Ed. CEI. CEI. Octubre 2014.  
<[http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ)>.
- CERES. *www.redceres.com*. Oct 2016. <<http://www.redceres.com/nosotros>>.
- Cerezo, Ing. *Competitividad de la asociación en la cadena productiva del cacao* Jorge Meza. 18 Octubre 2016.
- CEVALLOS VASQUEZ, VICTOR. "*Nuevo Compendio de Derecho Societario*". Quito - Ecuador: Edutorial Jurídica del Ecuador, 2008.
- CFN. *CFN-Corporación Financiera Nacional*. 7 12 2016. <<http://www.cfn.fin.ec/>>.
- . *Liga de emprendedores*. 7 12 2016. <<https://emprendedores.cfn.fin.ec/>>.
- Clarkson, M. B. "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review* (1995): 20:92-117.
- COADY. *LA HISTORIA DE JAMBI KIWA*. Riobamba, 2007.
- Colmenarez, S. y Delgado, R. *Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible. Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo*. Caracas: Organización Profuturo UNESCO, 2003.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. "www.europarl.europa.eu." Nov 2002. *www.europarl.europa.eu*. la responsabilidad social de las empresas:  
<[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_ES.pdf)>.
- . "www.europarl.europa.eu." 18 JULIO 2001. *www.europarl.europa.eu*. Ed. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. LIBRO VERDE. Fomentar un marco

europeo para la responsabilidad social de las empresas.

<[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)>.

Committee for Economic Development. *Social responsbillties of business corporations*. New York: Committee for Economic Development, 1971.

Constitución, de la República del Ecuador. 2008.

<[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)>.

Cotera Fretel, A. "Comercio Justo: una visión desde América Latina". En *Afirmando prácticas democráticas y estrategias solidarias para un desarrollo sustentable. Memoria del II Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo*,. Ed. compiladores Nedda Angulo y Massiel Fernández. Lima: Ripess Región Latinoamericana,, 2007. 105-109.

Cotera Fretel, A., et al. *Comercio Justo Sur-Sur*. Lima-Perú.: Grupo Red Economía Solidaria del Perú, 2009.

Definiciones ABC. *Definiciones ABC*. 14 Diciembre 2016. <[www.definicionesabc.com](http://www.definicionesabc.com)>.

Diaz, C. *La creación de empresas. Revisión histórica de teorías y escuelas*. Trujillo: La Coria, 2002.

Donaldson, T. and Preston L. E. "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications." *Academy of Management Review* (1995): 65-92.

Drucker, P. *La Innovación y El Empresario Innovador: La Practica y los Principios*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1986.

Dzul, M. "<https://www.uaeh.edu.mx>." 2013. <https://www.uaeh.edu.mx>. Ed. Univdersidad Autonoma del Estado de Hidalgo. Diseño no experimental. 7 Noviembre 2016. <[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)>.

EKOS. [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com). Noviembre 2011.

<<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>>.

Ermult, J. and A Astha. "[www.scribd.com](http://www.scribd.com)." Enero 2007. [www.scribd.com](http://www.scribd.com). Ed. Escdijon.com. responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie desparties prenantes :Évolution et perspectives Développement durable. <<https://www.scribd.com/document/120471193/Developpement-durable-responsabilite-societale-de-l-entreprise-theorie-des-parties-prenantes-Evolution-et-perspectives>>.

Falção Martins, H. and J Fontes Filho. "[old.clad.org](http://old.clad.org)." Oct 1999. *old.clad.org*. Ed. Revista del CLAD Reforma y Democracia. ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. 8 Sep 2016. <<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/015-octubre-1999/bfen-quien-se-pone-el-foco-identificando-stakeholders-para-la-formulacion-de-la-mision-organizacional-1/view>>.

- Feres, J. *Marco conceptual y metodológico para la medición de la pobreza*. Montevideo: CEPAL, 2012.
- FLACSO MIPRO. *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO MIPRO, 2013.
- Freeman, R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: MA: Pittman, , 1984.
- GAD Municipio del Canton Vinces. "<http://www.vinces.gob.ec>." 17 Julio 2015. <https://drive.google.com/>. Ed. GAD Municipio del Canton Vinces. PLAN DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTON VINCES. 9 Mayo 2016. <<http://www.vinces.gob.ec/index.php/transparencia/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial-pdot-2015>>.
- Garcia, P. "Microcredito, pobreza y genero." *MBS* (2012).
- Garcia, P.R. "Microcredito, pobreza y genero." *MBS* (2012).
- Garriga, E. and D. Malé. "link.springer.com." 08 2004. [link.springer.com/a](http://link.springer.com/a). Ed. Journal of Business Ethics. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. <<https://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000039399.90587.34>>.
- GEM. "Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015." *ESPAE - ESPOL* (2015): 27.
- . *Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil: Base de informacion Reporte\_gem\_2014\_fonalweb-J, 2014.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. "Base de información Reporte\_gem\_2013\_finalweb\_1." 2013.
- Genier, C., Stamp. M. and M. Pfitzer. "www.fsg.org." 2010. [www.fsg.org](http://www.fsg.org). <<http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/296/Default.>>.
- Guerrero, C. "El poder de la asociatividad." *CCB* (2008).
- H. CONGRESO NACIONAL. *Código del trabajo*. Quito: Ediciones Legales, 2005.
- . *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial, 1999.
- H. CONGRESO NACIONAL. *Código de Comercio*. Quito: Registro Oficial, 2012.
- . *Código Tributario*. Quito: Ediciones Legales, 2007.
- Heller, L. *Mujeres emprendedoras en America Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafío*. Santiago de Chile: CEPAL, 2010.
- Hernandez. Fernandez & Batista, P. *Metodología de la investigación*. Mc\_Graw Hill Segunda Edición, 2012.
- Hernandez, J.J. *Monte Sinai: La herencia de los vulnerables. Estudio sobre la vulnerabilidad de la población de Monte Sinai*. Guayaquil: Hogar de Cristo, 2012.
- Hernandez, J. Provis, J. *Monte Sinai: La herencia de los vulnerados. Estudio sobre vulnerabilidad de la población de Monte Sinai, Guayaquil*. Guayaquil: Hogar de Cristo, 2012.

- Hill, C.W.L. & Jones, T.M. "onlinelibrary.wiley.com." Marzo 1992. *onlinelibrary.wiley.com*. Ed. Journal of Management Studies. Stakeholder-agency theory. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x/abstract>>.
- HONORABLE CONGRESO NACIONAL. *Codigo Civil*. Quito: Ediciones Legales, 2013.
- Hoselitz, B. *Early History of Entrepreneurial Theory*. Vol. 3. 1951.
- Ibáñez, S. D., Cruz, C. B., Acevedo, M. J., Ruíz, M. A., & Maldonado, R. J. "http://www.redalyc.org." 2013. <http://www.redalyc.org>. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>>.
- IEPS. <http://www.economiasolidaria.gob.ec/>. Nov 2016. <<http://www.economiasolidaria.gob.ec/programas-y-proyectos/>>.
- IICA. "repiica.iica.int." 2006. *repiica.iica.int*. Ed. IICA. GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES. <<http://repiica.iica.int/docs/B0347e/B0347e.pdf>>.
- IICA y CONCOPE. *Enfoque de asociatividad entrea actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías*. Quito: IICA y CONCOPE, 2011.
- INEC. "Censo de Población y Vivienda ." 2010 .
- . *Censo Nacional*. Instituto Nacioal de Estadísticas y Censos del Ecuador. Ecuador, 2010.
- . <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. 2010. <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>>.
- . "http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/." Mayo 2011. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>.
- . *INEC-Pobreza y desigualdad*. 9 11 2016. <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-y-desigualdad/>>.
- Isidro, P .L, Santo U.Begoña,Hernandez B.Yolanda. *Las dimensiones del perfil del emprendedor : Contraste Empirico con emprendedores de Exito*. España: Universidad Autonoma de Madrid, 2012.
- J. Ernult, J. and A. Astha. "www.scribd.com." Enero 2007. *www.scribd.com*. <<https://www.scribd.com/document/120471193/Developpement-durable-responsabilite-societale-de-l-entreprise-theorie-des-parties-prenantes-Evolution-et-perspectives>>.
- Jambi KIwa. "www.coady.stfx.ca." Agosto 2016. *www.coady.stfx.ca*. <<http://www.coady.stfx.ca/tinroom/assets/file/JAMBIspanish.pdf>>.
- La AECID. *www.aecid.es*. 2015. <<http://www.aecid.es/ES/la-aecid>>.
- LLabaca, C. and M. V., & Junkin, R. Gottret. "http://www.renida.net.ni/renida/funica/REC10-II25.pdf." 21 Junio 2016. <http://www.renida.net.ni/renida/funica/REC10-II25.pdf>.

- Llambí, Luis. *La moderna finca familiar. Evolución de la pequeña producción capitalista en la agricultura venezolana entre 1945 y 1983*. Caracas: CENDES. Universidad Central de Venezuela. Tesis doctoral en Ciencias Sociales., 1986.
- LOES. "www.seps.gob.ec." 28 Abril 2011. *www.seps.gob.ec*. Ley Organica de Economía Popular y solidaria.  
<<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>>.
- MAGAP. *www.agricultura.gob.ec*. 2016. <<http://www.agricultura.gob.ec/cafe-cacao/>>.
- . *www.agricultura.gob.ec*. 2012. MAGAP. <<http://www.agricultura.gob.ec/cafe-cacao/>>.
- . *www.agricultura.gob.ec*. 2015. <<http://www.agricultura.gob.ec/>>.
- Mauri, J. and J. y Martínez, A. Albors. *El Sistema de Innovación en la Comunidad Valenciana. Evolución de indicadores. Caracterización del entorno tecnológico de la comunidad valenciana*. 2003.
- Mincer, Jacob. *Modelo de Ganancias*. 1974.
- Min-Dong, Paul Lee. »A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead.« *International Journal of Management Review USA* (2007).
- MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL. *Bono de Desarrollo Humano*. 12 11 2016. <<http://www.inclusion.gob.ec/bono-de-desarrollo-humano-1/>>.
- MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL. *Economía Popular y Solidaria*. 7 11 2016. <<http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>>.
- Minniti, M., I. E. Allen & N. Langowitz. *Entrepreneurship Monitor, 2005. Report on Women and Entrepreneurship*. Babson College y London Business School: Babson Park, MA. y Londres, UK. Londres, 2005.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. "www.jstor.org." Oct 1997. *www.jstor.org*. Ed. Academy of Management. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. <<http://www.jstor.org/stable/259247>>.
- Mitchell, R., B. Agle and D Wood. "www.jstor.org." Oct 1999. *www.jstor.org*. <[https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#page_scan_tab_contents)>.
- Moguel L, M. "La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres." Moguel L, M. *La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, 2012. 251.
- Mora Delgado, Jairo. "researchgate.net." 2007.  
<[https://www.researchgate.net/profile/Jairo\\_Mora-Delgado/publication/228621681\\_SOCIEDADES\\_CAMPELINAS\\_AGRICULTURA\\_Y\\_DESARROLLO\\_RURAL\\_\(1\)/links/0a85e5342831d492b9000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jairo_Mora-Delgado/publication/228621681_SOCIEDADES_CAMPELINAS_AGRICULTURA_Y_DESARROLLO_RURAL_(1)/links/0a85e5342831d492b9000000.pdf)>.

- Morán Tapia, J. "Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico." *EUMED* (2010).
- Morcillo, P. *Cultura e Innovación Empresarial*. Madrid. España: Thomson, 2007.
- Morgan, G. *Images of organization*. Ed. Sage. 2nd, 1996.  
<<http://wascarc.org/Gareth%20Morgan%20-%20Images%20of%20Organizations%20-%20>>.
- Muñoz, R. *La investigación científica paso a paso*. Cuarta Edición, 2006.
- Nasi, J. "books.google.com.ec." Mayo 1995. *books.google.com.ec*.  
<[https://books.google.com.ec/books/about/Understanding\\_Stakeholder\\_Thinking.html?id=aXWHAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Understanding_Stakeholder_Thinking.html?id=aXWHAAAACAAJ&redir_esc=y)>.
- NORMA ISO 26000:2010. "globalstd.com." 2010. *globalstd.com*. Ed. ISO. NORMA ISO 26000:2010. 12 Octubre 2016. <<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010>>.
- Ouellette, MM., et al. "www.ncbi.nlm.nih.gov." Jun 2004. *www.ncbi.nlm.nih.gov*. Ed. PubMed. self-reported function, and disability in long-term stroke survivors. High-intensity resistance training improves muscle strength.  
<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15105515>>.
- Palau, Núria Vallmitjana I. *La actividad emprendedora de los graduados IQS*. 2013.  
<<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145034/Tesis%20Nuria%20Vallmitjana%20Palau.pdf?sequence=1>>.
- Pallares, Z. *La Asociatividad Empresarial*. Bogota: Prodes, 1998.
- Patzi, p. *Microcredito, alternativa de desarrollo pra la mujer y la familia* . La Paz Bolivia: Tesis de grado. Universidad Mayor de San Andres, 2011.
- Perego, Luis H. "La Asociatividad como Estrategia Competitiva." 2003.  
<<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/1e.htm>>.
- Poliak, R. "Asociatividad como grado de autonomía gerencial." *Ideas* (2001).
- Porter, M. and K. y Sala-I-Martin, X. Schwab. "The Global Competitiveness Report." 2003.
- Porter, M.& Schwab,K.y.1.-M. *The Global Competitiveness Report*.Palgrave Macmillan. London, 2013.
- Preston, L. E and H. J Sapienza. "www.sciencedirect.com." 1990. *www.sciencedirect.com*. Ed. Elsevier. Stakeholder management and corporate performance.  
<<http://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-009057209090023Z/first-page-pdf>>.
- PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX. "PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX." 2008. *Asociatividad*.
- REGISTRO OFICIAL N° 570. "<http://www.inclusion.gob.ec/>." 21 Agosto 2015.  
*http://www.inclusion.gob.ec/*. Ed. REGISTRO OFICIAL. PUBLICADO EN EL SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 19 DEL 20 DE JUNIO DE 2013 Y SUS REFORMAS EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN Y REFORMAS

AL DECRETO EJECUTIVO No. 16 DEL 4 DE JUNIO DE 2013. Mayo 2016.  
<<http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Decreto-Ejecutivo-739-Reglamento.pdf>>.

Registro Oficial N°570. "LEXIS: Inclusion.gob.ec." 21 Agosto 2015. *LEXIS: Inclusion.gob.ec.* <<http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Decreto-Ejecutivo-739-Reglamento.pdf>>.

REGISTRO OFICIAL. "www.registroficial.gob.ec." Nov 2014. *www.registroficial.gob.ec.* Ed. REGISTRO OFICIAL. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. 2016. <<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/buscador.html?searchword=Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria&searchphrase=all>>.

Reina, K. *Microcredito en el Ecuador como una alternativa para superar la pobreza*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2004.

Roasle, R. "La productividad en servicios=gerentes + clientes»." *Debates IESA* (1996).

Rosale, R. "Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa." *Debates* (1996).

Rosales, R. "http://walk.sela.org." SEPTIEMBRE 1997.  
*http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La\_asociatividad\_como\_estrategia.htm.* Ed. walk.sela. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs.  
<[http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La\\_asociatividad\\_como\\_estrategia.htm](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm)>.

—. "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs." Julio 1997.  
*www.sela.org/attach.*  
<[http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La\\_asociatividad\\_como\\_estrategia.htm](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm)>.

Santiago Ibañez, D. y Cruz Cabrera, B. ""Asociatividad: Estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México". *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 184 (2013).

Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J. & Blair, J.D. "amp.aom.org." 1991. *amp.aom.org.* Ed. Academy of Management Executive. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. <<http://amp.aom.org/content/5/2/61.short>>.

Schnarch, A. "Creatividad, Innovación y Emprendimiento." *Revista Crearte* N° 7 (2007). <<http://www.iacat.com/revista/recreate07.htm>>.

Selznick, P. "www.jstor.org." Jun 1996. *www.jstor.org.* Ed. Jstor. Institutionalism "old" and "new. <[http://www.jstor.org/stable/2393719?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2393719?seq=1#page_scan_tab_contents)>.

Semplades. *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Semplades, 2013.

SEMPLADES. *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*. QUITO, ECUADOR: SEMPLADES, 2013.

- Solesvik, Marina Z. "Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major." *emerald insight* 55 (2013): 253-271. 21 09 2015.  
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00400911311309314>>.
- SRI. "<http://www.sri.gob.ec/de/87>." 2011. <http://www.sri.gob.ec/de/87>.
- Talledo, Meybi and David Solórzano. "Estudio de la microempresa en el sector este de la ciudad de Guayaquil." Guayaquil, 2013. Repositorio Digital Universidad Politécnica Salesiana.
- Taylor, J. B. "A Core of Practical Macroeconomics." *American Economic Review* (1997): 233-235.
- Thompson, J. K., Wartick, S.L. & Smith, H.L. "Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business." *Research in Corporate Social Performance and Policy* (1991): 12:207-230.
- Tonta, D and C Chiatchoua. "Cadenas productivas y productividad en las Mipymes." *Criterio libre* (2009): 145.
- University Navarra, IESE Business School. "www.iese.edu." Noviembre 2009.  
[www.iese.edu](http://www.iese.edu).  
<[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)>.
- USAID. "Microempresas y Microfinanzas en Ecuador." Resultados del Estudio de Línea Base. Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2005.
- Van Der Panne., G. Van Beers, C y Kleinknecht, A. *Success and failure of innovation: A literature review*. Imperial College Press, 2003.
- Waddock, S., Bodwell, C., and Graves., "amp.aom.org." 2002. *amp.aom.org*. Ed. Academy of management. Responsibility: The new business imperative.  
<<http://amp.aom.org/content/16/2/132.short>>.
- Wartick, S. and P Cochran. "<http://www.jstor.org/stable/258044>." Oct 1985.  
<http://www.jstor.org/stable/258044>. Ed. Academy of Management. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. <<http://www.jstor.org/stable/258044>>.
- WFTO. *Organización Mundial de Comercio Justo*. Ed. WFTO. Noviembre 2016. Comercio Justo. 15 Mayo 2016. <<http://wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>>.
- Wood, T. *Mudança organizacional*. Atlas, 1996.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: theory and practice*. Oxford University Press., 1965.
- Yepes, A., W. Peña and L Sanchez. *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. FUNDAMENTOS Y APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY*. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 2007.

## ANEXOS

*Anexos 1 Medición de RSE en la asociación: Entorno Medio Ambiente*

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO			
Esta entrevista se la realiza con la finalidad de evaluar la responsabilidad social empresarial que realiza la asociación, favor responda la pregunta de forma honesta y veraz. Gracias por su colaboración			
Técnicos			
<i>Medición de RSE en la asociación: Entorno Medio Ambiente</i>			
Califique la presencia de los siguientes aspectos en las acciones de RSE (en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de la acción, 2 realización inconstante de la acción, 3 realización constante de la acción)		Valoración	
ENTORNO MEDIO AMBIENTE	GESTIÓN AMBIENTAL	Se definen políticas de gestión ambiental	
		Se definen política de adaptación al cambio climático	
		Se definen política de gestión de riesgos	
		Implementa políticas de gestión ambiental	
		Implementa política de adaptación al cambio climático	
		Implementa política de mitigación de impactos ambientales	
		Implementa política de gestión de riesgos	
	SISTEMA DE MONITOREO DEL IMPACTO AMBIENTAL	Medición de gases de efecto invernadero	
		Control de polución causada por vehículo propio	
		Medición y registro de generación de desechos residuales	
		Medición de registro del consumo de energía	
	GESTIÓN DE RESIDUOS	Medición de registro del consumo de agua	
		Iniciativa o inversiones para reducir la generación de desechos	
		Reutilización y reciclaje (materiales e insumos)	
	MANEJO SOSTENIBLE DE RECURSOS	Gestión integral de residuos sólidos: Proyectos relacionados con un manejo integral de residuos peligrosos y no peligrosos.	
		Iniciativa o inversiones para la reducción de contaminación del agua	
		Iniciativa o inversiones para el consumo responsable de agua	
	PRACTICAS MEDIO AMBIENTALES	Iniciativa o inversiones para reducir consumo de energía	
		Realiza procesos de capacitación y formación en buenas prácticas ambientales a los socios	
		Cumple con la legislación vigente en lo ambiental	
Cumple con las normas de certificación internacional			
	Gestionar la Transporte de producto bajo normas		

		ambientales	
		Planifica actividades para comunicar o suministrar instrucción que minimicen la degradación del paisaje original o las características geológicas de una región.	
		Existe un programa de reforestación	
		Existen programas de educación sobre contaminación del aire, agua o suelo	
		Gestionar el tratamiento de las amenazas a la supervivencia de otras especies de plantas y animales.	

## Anexos 2 Medición de RSE en la asociación: Entorno Social

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO			
Esta entrevista se la realiza con la finalidad de evaluar la responsabilidad social empresarial que realiza la asociación, favor responda la pregunta de forma honesta y veraz. Gracias por su colaboración			
Administrativos			
<i>Medición de RSE en la asociación: Entorno Social</i>			
Califique la presencia de los siguientes aspectos en las acciones de RSE (en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de la acción, 2 realización inconstante de la acción, 3 realización constante de la acción)		Valoración	
ENTORNO SOCIAL	RSE EN LA GESTIÓN DE LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN	Existe transparentar la gestión que realiza la directiva	
		La comunicación con los socios es constante y fluida	
		Se evidencian acciones por el bienestar de los socios	
		Se cumple con los derechos de los socios	
		Se regula la relación socios – asociación y asociación - trabajadores	
		Se evidencia la existencia de un buen entorno laboral	
		Se mantiene un precio justo en la compra del cacao	
		Se tiene un peso justo en la compra del cacao	
		Cuenta con programas que promueven la inclusión de los pequeños productores cacaoteros	
	SOCIALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RSE DE LA ASOCIACIÓN	Rendir cuentas a los socios de su gestión de RSE	
		Informa a la comunidad local sobre la gestión en RSE	
		Entrega información a la Universidad sobre RSE	
	POLÍTICAS DE LA ASOCIACIÓN SOBRE RSE EN LA COMUNIDAD	Informar a la comunidad nacional sobre la gestión en RSE	
		Promueve acciones que favorezcan a las comunidades aledañas	
		Orienta las donaciones	
		Programas de buena vecindad	
		Se gestiona voluntariado y donaciones	
		Se brinda capacitación a grupos vulnerables	
		Apoyo a la educación local	
		Se brinda apoyo a grupos vulnerables	
	Preferencia a proveedores locales		
	Responder a las necesidades que la comunidad demanda		
	FORMA DE ENTREGAR APOYO A LA COMUNIDAD	Directa de la asociación	
		A través de la iglesia	
		A través de ONG	
		A través de organizaciones gubernamentales	
		A través de otras instituciones	
	ÁREAS DE	Salud	

MAYOR APOYO A LA COMUNIDAD	Educación superior	
	Educación básica	
	Niñez	
	Medio ambiente	
	Desarrollo de la mujer	
	Adultos mayores	
	Cultivo orgánico	
	Riesgo climático	
	Proyectos sanitarios	
	Proyecto de mejora agrícola	
	Proyectos de la comunidad	
ASOCIATIVIDAD RESPONSABLE	Los socios participan en la toma de decisiones que afectan el futuro de la asociación	
	Los productores asociados deciden democráticamente como usar la prima de Fairtrade	
	Los socios pueden influir en los precios, la prima, las normas y las estrategias globales que realiza la asociación	
	Los socios establecen y mantienen una cuota de producción para la exportación en conjunto con la directiva.	
	Los socios respetan la cuota de producción establecida	
Los socios conservan fidelidad en la venta del cacao a la asociación		

## Anexos 3 Medición de RSE en la asociación: Entorno Economía

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO			
Esta entrevista se la realiza con la finalidad de evaluar la responsabilidad social empresarial que realiza la asociación, favor responda las preguntas de forma honesta y veraz. Gracias por su colaboración.			
Administrativos			
<i>Medición de RSE en la asociación: Entorno Economía</i>			
Califique la presencia de los siguientes aspectos en las acciones de RSE (en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de la acción, 2 realización inconstante de la acción, 3 realización constante de la acción)		Valoración	
ENTORNO ECONOMICO	CLIMA LABORAL	Existe buen clima laboral en la asociación	
		Hay estabilidad laboral en los trabajadores de la asociación	
		Existe buen clima laboral entre los miembros de la asociación y los productores asociados	
		Se da un trato igualitario a las mujeres miembros de la asociación	
		Se controla el trabajo infantil forzoso	
	SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Se promueve la seguridad en las instalaciones de la asociación	
		Se promueve la salud ocupacional en las instalaciones de la asociación	
		Existe flexibilidad en el trato con los colaboradores y socios	
	BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL	Se promueve la formación y entrenamiento profesional en los colaboradores de la asociación	
		Existe bienestar y satisfacción en los colaboradores de la asociación	
		Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	
		Los colaboradores cuentan con seguro (IESS-Seguro campesino)	
	INVOLUCRADOS EN DESARROLLO EMPRESARIAL	Se promueve la integración del trabajo familia	
		Existen procesos de consulta y participación de todo el personal involucrado en el desarrollo de la empresa.	
	CONTROL FINANCIERO	Se trabaja por consolidar la imagen corporativa de la organización	
		Cuenta con programas que promueva el control y equilibrio financiero en la asociación	
		Pago de sueldos acorde con las legislación nacional	
		Cumple con el pago de impuestos	
		Si gestiona la inversión de la Prima Fairtrade	
		Se gestiona los incentivos tributarios a la exportación	
PROVEEDORES	Se tiene un control de los créditos adquiridos		
	La implicación responsable de sus proveedores		
	Se supervisa que los proveedores utilicen prácticas de manejo orgánico		

		Se investiga que proveedores implementen los principios del comercio justo	
CONSUMIDORES		Se practica una política de información al cliente sobre los productos y servicios que brinda la asociación	
		Se practica una política de respeto a la información de sus clientes y consumidores	
		Se practica una política de evaluación de satisfacción de clientes y consumidores	
		Se practica una política de calidad y precio justo de sus productos y servicios	
		Se practica una política de revisión de materiales de comunicación (etiquetas, empaques, términos de garantía, etc.)	
		Se tiene en cuenta los derechos de los consumidores	

## Anexos 4 Entrevista RSE

<b>UNIVERSIDAD DEL PACIFICO</b>		
Esta entrevista se la realiza con la finalidad de investigar la responsabilidad social empresarial que realiza la asociación, favor responda las preguntas de forma honesta y veraz. Gracias por su colaboración.		
<b>RSE</b>	1) Califique si la directiva de la asociación conoce y practica temas de Responsabilidad Social Empresarial. (en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de la acción, 2 realización inconstante de la acción, 3 realización constante de la acción)	Valoración
<b>PRACTICA DE RSE</b>	Conocen la directiva de la asociación sobre temas de Responsabilidad Social Empresarial	
	Realiza la asociación prácticas de RSE como: Cuidado del medio ambiente	
	Realiza la asociación prácticas de RSE como: Condiciones justas de trabajo.	
	Realiza la asociación prácticas de RSE como: Comercio justo	
	Realiza la asociación prácticas de RSE como: Apoyo a la comunidad:	
	La Asociación tiene estrategia de RSE	
	Participa la asociación en iniciativas y acuerdos internacionales de RSE	
<b>BENEFICIOS DE LA RSE</b>	2) Califique si las acciones de RSE traen los siguientes beneficios a la asociación (1) ningún benéfico, 2) poco beneficio y 3) muchos beneficios)	Valoración
	Mejores relaciones con socios	
	Mejora la organización social	
	Mejora los vínculo con Universidad	
	Mejores precios de venta del cacao	
	Desarrolla mejores vínculo con ONGs	
	Mejor vínculo con Certificadoras	
	Mejora la producción y comercialización del cacao en mercados nacionales e internacionales	
	Mejores condiciones ambientales	
	Mejores relaciones con los gobiernos locales y nacional	
	Mejores relaciones con las empresas nacionales e internacionales	
<b>TEMAS DE RSE DE INTERÉS</b>	3) Valore los temas de RSE que son de mayor interés para la asociación (1) ningún interés, 2) poco interés y 3) muchos interés)	Valoración
	Igualdad de derechos	
	Comercio justo	
	Buenas prácticas laborales	
	Buenas prácticas ambientales	
	Gobernanza de la organización	

	Manejo pos cosecha responsable	
	Buenas prácticas de manufactura	
	Buenas prácticas en la agricultura orgánica	
	Gestión de riesgo	
	Uso de la Prima Fairtrade	
	Proyectos educativos y sanitarios educación de la comunidad	
	Mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad	





Anexos 7 Base de datos Medición RSE.

<b>Medición de RSE en la asociación: Entorno Medio ambiente</b>							
1 presencia de los siguientes aspectos en las acciones de RSE(en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de 2 realización inconstante de la acción,3 realización constante de la acción )		Entrevista N°1 PRESIDENTE	Entrevista N°2 DIRECTIVOS	Entrevista N°3 TECNICOS	Entrevista N°4 ADMINISTRATIVO	PROMEDIO	Valoración
GESTION AMBIENTAL	Se definen políticas de gestión ambiental	3	3	3	3	3	3
	Se definen política de adaptación al cambio climático	2	2	1	2	1,75	2
	Se definen política de gestión de riesgos	2	2	2	2	2	2
	Implementa políticas de gestión ambiental	3	3	2	3	2,75	3
	Implementa política de adaptación al cambio climático	3	2	1	2	2	2
	Implementa política de mitigación de impactos ambientales	2	2	2	2	2	2
	Implementa política de gestión de riesgos	2	2	2	2	2	2
SISTEMA DE MONITOREO DEL IMPACTO AMBIENTAL	Medición de gases de efecto invernadero	1	1	1	1	1	1
	Control de polución causada por vehículo propio	1	1	1	1	1	1
	Medición y registro de generación de desechos residuales	1	1	1	1	1	1
	Medición de registro del consumo de energía	3	1	1	2	1,75	2
	Medición de registro del consumo de agua	3	3	1	1	2	2
GESTION DE RESIDUOS	Iniciativa o inversiones para reducir la generación de desechos	1	1	1	1	1	1
	Reutilización y reciclaje (materiales e insumos)	1	1	1	1	1	1
	Gestión integral de residuos sólidos: Proyectos relacionados con un manejo integral de residuos peligrosos y no peligrosos.	1	1	1	1	1	1
MANEJO SOSTENIBLE DE RECURSOS	Iniciativa o inversiones para la reducción de contaminación del agua	1	1	1	1	1	1
	Iniciativa o inversiones para el consumo responsable de agua	3	2	1	2	2	2
	Iniciativa o inversiones para reducir consumo de energía	2	2	2	2	2	2
PRACTICAS MEDIO AMBIENTALES	Realiza procesos de capacitación y formación en buenas practicas ambientales a los socios	3	2	2	2	2,25	2
	Cumple con la legislación vigente en lo ambiental	3	3	2	3	2,75	3
	Cumple con las normas de certificación internacional	3	3	3	3	3	3
	Gestionar la Transporte de producto bajo normas ambientales	2	2	1	2	1,75	2
	Planifica actividades para comunicar o suministrar instrucción que minimicen la degradación del paisaje original o las características geológicas de una región.	1	1	1	1	1	1
	Existe un programa de reforestación	1	1	1	1	1	1
	Existen programas de educación sobre contaminación del aire, agua o suelo	2	2	1	2	1,75	2
Gestionar el tratamiento de las amenazas a la supervivencia de otras especies de plantas y animales.	1	1	1	1	1	1	

2,285714286

1,4

1

1,666666667

1,875

Anexos 8 Base de datos entrevista RSE.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO																	
	ENTREVISTA N°1	ENTREVISTA N°2	ENTREVISTA N°3	ENTREVISTA N°4	ENTREVISTA N°5	ENTREVISTA N°6	ENTREVISTA N°7	ENTREVISTA N°8	ENTREVISTA N°9	ENTREVISTA N°10	ENTREVISTA N°11	ENTREVISTA N°12	ENTREVISTA N°13	ENTREVISTA N°14	ENTREVISTA N°15	PROMEDIO	Valoración
1) Califique si la directiva de la asociación conoce y practica temas de Responsabilidad Social Empresarial (en la escala del 1 al 3 donde 1 es ausencia de la acción, 2 realización inconstante de la acción, 3 realización constante de la acción )																	
Conocen la directiva de la asociación sobre temas de Responsabilidad Social Empresarial	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,86666667	3
Realiza la asociación prácticas de RSE como: Cuidado del medio ambiente	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93333333	3
Realiza la asociación prácticas de RSE como: Condiciones justas de trabajo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Realiza la asociación prácticas de RSE como: Comercio justo	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,86666667	3
Realiza la asociación prácticas de RSE como: Apoyo a la comunidad	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1,93333333	2
La Asociación tiene estrategia de RSE	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,14285714	1
Participa la asociación en iniciativas y acuerdos internacionales de RSE	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,8	3
2) Califique si las acciones de RSE traen los siguientes beneficios a la asociación (1) ningún beneficio, 2)poco beneficio y 3)muchos beneficios																	
Mejores relaciones con socios	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93333333	3
Mejora la organización social	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1,86666667	2
Mejora los vínculos con Universidad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,86666667	3
Mejores precios de venta del cacao	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2,86666667	3
Desarrolla mejores vínculos con ONGs	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1,13333333	1
Mejor vínculo con Certificadoras	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,93333333	3
Mejora la producción y comercialización del cacao en mercados nacionales e internacionales	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93333333	3
Mejores condiciones ambientales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,86666667	3
Mejores relaciones con los gobiernos locales y nacionales	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,2	1
Mejores relaciones con las empresas nacionales e internacionales	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,93333333	3
3) Valore los temas de RSE que son de mayor interés para la asociación (1) ningún interés, 2)poco interés y 3)muchos intereses																	
Igualdad de derechos	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2,06666667	2
Comercio justo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,93333333	3
Buenas prácticas laborales	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	3
Buenas prácticas ambientales	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93333333	3
Gobernanza de la organización	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,06666667	2
Manejo pos cosecha responsable	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2,8	3
Buenas prácticas de manufactura	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2,06666667	2
Buenas prácticas en la agricultura orgánica	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	3
Gestión de riesgo	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1,93333333	2
Uso de la Prima Fairtrade	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2
Proyectos educativos y sanitarios educación de la comunidad	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1,86666667	2
Mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2,86666667	3

157140007

23

25

*Anexos 9 Registros de estudio de campo.*



**Personal técnico administrativo de la empresa asociativa rural Apovinces**



**Personal técnico administrativo de la empresa asociativa rural Apovinces y equipo de docentes investigadores de la Universidad de Guayaquil**



**Equipo de investigación conformado por estudiantes y docente de la universidad de Guayaquil**



**Proceso de capacitación de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil para la toma de datos**



**Encuesta a los productores de cacao de la asociación Apovinces**



**Entrevista con directivos y administrativos y control de la recolección de los datos**