

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ORIENTADO A LOS CLIENTES DE EMPRESAS DE LA NUTRICIÓN ANIMAL

Julio César López Figueroa, Instituto Tecnológico de Sonora
René Daniel Fornés Rivera, Instituto Tecnológico de Sonora
Adolfo Cano Carrasco, Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permite a las organizaciones adquirir ventajas competitivas para el medio ambiente de los negocios como consecuencia de mejorar sus relaciones con sus grupos de interés. Por otra parte, el crecimiento de la industria mexicana de la nutrición animal ha colocado a este país como el quinto productor de alimentos balanceados para animales en el mundo. En este trabajo se propuso el diseño de un modelo para identificar e implementar prácticas de responsabilidad social orientadas hacia los clientes de las empresas de la nutrición animal. Se investigaron los modelos de responsabilidad social existentes en la literatura, así como los temas que, de acuerdo a los organismos promotores de responsabilidad social, deben utilizarse para crear un valor social hacia este grupo de interés. Posteriormente se elaboró un instrumento que se aplicó a una muestra de empresas de la nutrición animal del estado de Sonora, México, y como resultado se obtuvo un modelo cuyo alcance considera desde la identificación de las áreas de oportunidad para la RSE hasta el desarrollo de la gestión para implementar las medidas seleccionadas.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial, Nutrición Animal, Grupos de Interés, Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL AIMED AT CLIENTS OF ANIMAL NUTRITION BUSINESS

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) allows organizations to acquire competitive advantages from the business environment. As results, companies improve stakeholder's. Growth of the Mexican animal nutrition industry has placed Mexico as the fifth producer of animal nutrition in the world. This paper proposed a model to identify and implement social responsibility practices aimed to clients of animal nutrition business. We analyzed existing CSR models, issues that, according to the agencies promoting social responsibility, should be used to create a social value towards this group of interest. Later, an instrument was developed that was applied to a sample of animal nutrition business in the state of Sonora, Mexico, and as a result, a model was obtained, whose scope it considers from the identification of the areas of opportunity for CSR up to the management to implement the selected measures.

JEL: L14, M14

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Animal Nutrition Business, Stakeholders, Corporate Social Responsibility Models

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) insta a las empresas a hacerse cargo de las consecuencias que sus actividades causan tanto en las comunidades como en el medio ambiente donde laboran, proponiéndoles cambiar su perspectiva tradicional de únicamente considerar las utilidades económicas como el único resultado de sus operaciones y ampliar su visión hacia los daños ambientales y sociales que ocasionan. Por otra parte, la industria de la nutrición animal tiene como actividad principal la elaboración de productos que son utilizados por los sectores pecuarios y acuícolas para obtener un óptimo desarrollo de sus animales y de esta manera contribuir a una mejor satisfacción de las necesidades de alimentación de la sociedad. Debido a la naturaleza de sus actividades, los productores pecuarios y acuícolas -en su calidad de clientes- solicitan a las industrias una genuina preocupación por los efectos que sus productos causan en los animales y, por consecuencia, en las personas que los consumen. Es así que una organización que pertenezca a la industria de la nutrición animal y que no cuente con un programa para informar a sus clientes acerca de los daños reales y potenciales que pueden causar los productos que comercializa, se encuentra en una posición vulnerable a padecer demandas y litigios que afectarían de forma permanente su imagen y sus finanzas.

En la presente investigación se propone el diseño de un modelo para la implementación de las acciones de responsabilidad social dirigidas a los clientes en las organizaciones de la industria de la nutrición animal del estado de Sonora de la república mexicana, el cual permitirá conocer las áreas de oportunidad que deberán ser atendidas mediante los elementos específicos de responsabilidad social convenientes, generándose como resultados las prácticas socialmente responsables que se recomendará implementar, así como la forma en que éstas deberán ser evaluadas y retroalimentadas; otro de los propósitos del modelo es evitar la generación de propuestas de poco valor y el consiguiente despilfarro de recursos de la empresa. Este proyecto se organiza de la siguiente manera. En la revisión de literatura se exponen la evolución y conceptos de RSE y de grupos de interés, los organismos promotores de la RSE y diferentes modelos teóricos de RSE, los cuales se tomarán como referencia para diseñar el modelo propuesto. También en este apartado se mencionan los aspectos generales más importantes de la industria de la nutrición animal a nivel internacional y nacional, particularmente en el estado de Sonora. Enseguida se indica la metodología utilizada donde se describen los sujetos investigados, se explica la conformación del instrumento y el procedimiento para determinar los elementos de interés para la investigación. En la última parte se exponen los resultados y las conclusiones que fueron obtenidas por el desarrollo de este trabajo.

REVISIÓN DE LITERATURA

Guzmán (2016) manifiesta que a pesar de que una variedad de investigadores han tratado de explicar en qué consiste, lo cierto es que aún se carece de un criterio de definición único acerca de qué es la Responsabilidad Social Empresarial; sin embargo, son cada vez más las organizaciones que se adhieren a dicho enfoque estratégico pretendiendo “hacer lo correcto”, es decir, muestran un creciente interés por realizar actividades para generar bienestar hacia sus grupos de interés (*stakeholders*) debido a las ventajas competitivas que genera y que se traducen en beneficios indispensables para la supervivencia de las empresas. Es importante señalar que este concepto se viene manejando desde hace algunas décadas en el ámbito organizacional donde sus fundamentos han ido evolucionando como consecuencia de las aportaciones realizadas por diversos autores expertos en el tema.

Kakabadse *et al.* (2005) citado por García y Madero (2016) manifiesta que el concepto de responsabilidad social se formalizó por primera vez en la década de los años cincuenta cuando se publica el libro *Social Responsibilities of The Businessman* de Howard R. Bowen, donde se señalaba que las empresas debían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones internas (Espitia, 2015). En la década de los sesenta se asume que la responsabilidad social debe ir más allá de las obligaciones legales y económicas

que tiene una organización, mientras que en los años setenta las empresas multinacionales son cuestionadas por sus impactos sociales, económicos y ambientales derivados de sus operaciones productivas (Jaramillo, 2015).

Para los años noventa se establece que la empresa es una institución social que debe emplear su poder de forma responsable, que debe encargarse de los efectos provocados en la sociedad como consecuencia de sus actividades, y se propone a los directivos de las empresas como agentes morales obligados a ejercer con discreción la toma de decisiones (Molero, 2016). Adicionales contribuciones teóricas que marcan también la evolución de la RSE son los trabajos realizados por Porter y Kramer (2011) quienes hacen referencia a la creación del valor compartido, una nueva forma de éxito económico que se obtiene por medio de la reconcepción de los mercados y los productos, la redefinición de la productividad en la cadena de valor y la construcción de clústeres de apoyo para el sector.

En la evolución de la RSE es posible inferir la existencia de una relación entre ella y factores tales como la sustentabilidad, definida por Cortés y Peña (2015) como un balance entre las consideraciones ambientales, sociales y económicas para la búsqueda del desarrollo y una mejor calidad de vida; la transparencia corporativa, descrita por Longinos, Arcas, Martínez y Olmedo (2012) como la claridad con la que una organización expone los resultados de su gestión a los distintos grupos de interés; y la ética laboral, que de acuerdo a Ríos, López y López (2015) consiste en conducirse de manera digna y congruente tanto a lo interno como a lo externo del negocio. Lo anterior implica entonces que las prácticas de responsabilidad social en una empresa promueven el cuidado del medio ambiente, de las comunidades y de sus habitantes, al mismo tiempo que instan a realizar la toma de decisiones organizacionales basándose en un criterio de valores y principios que redundará en un genuino interés por los grupos con los que la entidad se relaciona.

Darshini (2011) explica que una falta de convergencia en las ideas y conceptos ha dado lugar a la ambigüedad en la definición de la RSE, y en el mismo orden de ideas Espitia (2015) expresa que la variedad de los temas que trata (aunado a los diversos enfoques que se puede tener hacia ellos) propicia que no exista “una definición única, amplia y suficiente que abarque todo lo que pueda ser RSE”. Sin embargo, es importante exponer las definiciones que algunos autores han elaborado. Por ejemplo, Sánchez y Grau (2017) señalan que la RSE implica que cada empresa asuma y gestione las externalidades producidas como consecuencia de su actividad, ya sea a nivel social, económico o medioambiental.

Por su parte Cueto (2014) expresa que este término hace referencia al comportamiento de una organización y al conjunto de los valores y principios que motivan sus acciones, mientras Moon (2014) manifiesta que, esencialmente, la responsabilidad social se refiere a las formas en que las empresas gestionan sus relaciones con la sociedad. En el mismo orden de ideas, Ramírez (2013) citado por Guzmán (2016) establece que el compromiso de las organizaciones con la comunidad debe ir más allá del patrocinio de actividades y de los donativos, pues lo importante es la contribución en la creación de una sociedad con desarrollo sostenible, con una mejor calidad de vida para las personas y un uso razonable de los recursos naturales. Este autor define que una empresa es socialmente responsable cuando trata dignamente a sus colaboradores, tiene un comportamiento ético con los diferentes grupos involucrados con ella, se involucra para responder a los problemas de la comunidad donde está establecida y se preocupa por preservar el medio ambiente.

En estas aportaciones se observa que uno de los propósitos principales de la RSE es mejorar las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, también denominados *stakeholders*, los cuales son definidos por Haski-Leventhal (2018) como individuos, grupos u organizaciones (o incluso países) que están afectando a una empresa o que están siendo afectados por el logro de las metas de una organización. Escudero y Garcia (2014) indican que *stakeholders* son las entidades o individuos que pueden verse afectados significativamente por las actividades de la organización, y que también pueden afectar con sus acciones

la capacidad de la empresa tanto para desarrollar con éxito sus estrategias como para alcanzar sus metas; a su vez, Navarro (2012) expone que son todos los grupos que sin su apoyo la organización podría dejar de existir, y menciona además que estos grupos de interés ayudan a establecer a la empresa como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco.

Para Ventura y Delgado (2012) los grupos de interés más importantes de una empresa son los clientes y los trabajadores, pues las actividades de negocios se gestan en relación a las necesidades del cliente y por consiguiente la prioridad de la organización será incrementar tanto el nivel de satisfacción de éste como su grado de confianza en los productos que se le proporcionen. Es importante mencionar que en las últimas décadas han aumentado los consumidores con una mayor conciencia ambiental y que muestran una marcada preferencia por la fabricación basada en insumos de origen natural y con respeto a los derechos humanos. En este aspecto Arriaga, Oviedo y Camandona (2013) indican que las organizaciones socialmente responsables deben satisfacer las necesidades de sus mercados meta en función de las necesidades de sus clientes, por lo que deben poner a su disposición toda la información referente a la elaboración de sus productos, garantizando la protección del medioambiente desde la provisión de materias primas, pasando por todos los procesos comprendidos en la elaboración y entrega de dicho producto al cliente, hasta el servicio posventa.

En el mundo existen instituciones que sensibilizan a las empresas acerca de la importancia de incorporarse a la RSE y de las ventajas que supone la construcción de una sociedad sostenible e incluyente. Dentro de estos organismos se puede identificar a GRI (Global Reporting Initiative), el Instituto Ethos, el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), la ISO 26000 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), quienes manifiestan la importancia que presenta para las organizaciones establecer una mejora en la relación con sus grupos de interés, dentro de los cuales se puede identificar a los clientes. En la Tabla 1 se muestran los temas de RSE de estas organizaciones mencionadas y que son utilizados para atender a este particular grupo de interés.

Tabla 1: Temas de RSE Aplicados a los Clientes de Una Empresa

GRI	Instituto Ethos	CEMEFI	ISO 26000	OCDE
- Descripción de la política para mantener en buen estado la seguridad y salud del cliente	- Política de comunicación comercial	- Medidas de atención y protección a los clientes y/o consumidores	- Promoción de prácticas justas de marketing	Las empresas desarrollarán prácticas de marketing leales
- Descripción de la política, sistemas de procedimientos y dirección, y mecanismos de cumplimiento para la intimidad del cliente.	- Excelencia de la atención	- Información relevante a los clientes sobre el negocio, los productos y servicios	-Protección de la salud y seguridad de los consumidores	garantizando la calidad y la fiabilidad de los productos que proporcionan, a través de certificar que los bienes y servicios proporcionados cumplan los requisitos de las normas legales en materia de salud y seguridad.
- Número y tipo de casos de incumplimientos de normativas concernientes a la salud y seguridad de los clientes	- Conocimiento y administración de daños potenciales de los productos y servicios	- Medidas para garantizar la salud y seguridad de los clientes, así como la calidad de los productos y/o servicios	- Servicios de atención al cliente	
- Número de demandas para vigilar y regular la seguridad y salud de los productos y servicios		- Respeto a la privacidad y la inviolabilidad de los datos confidenciales de los clientes	- Resolución de quejas y sugerencias	
- Etiquetado de productos y cumplimiento de códigos no obligatorios o distinciones relacionadas con la responsabilidad social y/o ambiental				
- Número de demandas respecto a la intimidad del cliente				

Como puede observarse en esta tabla, existe gran similitud entre los indicadores que utilizan los diferentes organismos para evaluar las prácticas de responsabilidad social aplicadas a los clientes, pues todos ellos señalan la importancia de valorar la seguridad, la atención, la satisfacción y la salud de ellos, además de la confiabilidad y normatividad de los productos y servicios. Fuente: Elaboración propia del autor

En la literatura correspondiente se describen varios modelos para la gestión de la RSE en las

organizaciones, primeramente se tiene al modelo de la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (1984) el cual para evaluar el grado de responsabilidad social de una empresa con los clientes, propone medir el cumplimiento relacionado a la calidad y seguridad de los productos y la confidencialidad de los datos personales del cliente, medir la recolección de quejas y la evaluación de la comunicación responsable (Dopico, Rodríguez y González, 2012). También se encuentra el Modelo de Desempeño Social de Carroll (1979) el cual establece una definición cuatripartita de la responsabilidad social; García de los Salmones, Pérez, Rodríguez del Bosque y San Martín (2008) proponen que para aplicar este método en el análisis de la responsabilidad social de una entidad con sus clientes, se aplique una escala que utilice como ítems la percepción de la responsabilidad económica, legal, ética y discrecional de la organización, además de la valoración global del servicio, la lealtad y la satisfacción desde la perspectiva de los clientes.

Otro modelo es el Modelo Estratégico de la Responsabilidad Social, el cual propone que la RSE sea diseñada como una estrategia que debe ser incorporada dentro de la estrategia de negocio de la empresa (Husted y Allen, 2001). La aplicación de este modelo a los clientes requerirá de la elaboración de un plan estratégico que considere atender tanto los valores financieros como sociales y generar ventajas competitivas que derivarán en los beneficios esperados para sus *stakeholders*. Un modelo adicional es el modelo de Porter y Kramer (2006) que identifica los impactos sociales generados por las actividades de la cadena de valor de una empresa, dentro de los cuales se contempla la responsabilidad social. La cadena de valor de Porter está conformada por las actividades primarias de logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y por último el servicio posventa; estas actividades son analizadas para construir ventajas competitivas en cada una ellas, por lo que es importante analizar el elemento correspondiente al marketing y ventas, pues es aquí donde se gestiona la responsabilidad social orientada al grupo de interés que está determinado por los clientes de la empresa.

En relación a la industria de la nutrición animal, es importante señalar que China y Estados Unidos producen un tercio del volumen total de alimento balanceado en el mundo, y estos dos países junto a Brasil, México, España, India, Rusia, Alemania, Japón y Francia representan el 60 por ciento de la producción total de alimento balanceado; además, México es el líder en crecimiento en esta industria en América Latina pues representa más del 20 por ciento de la producción de esta área (Claridades Agropecuarias, 2017). Dentro de la república mexicana, el estado de Sonora ocupa el segundo lugar en la producción de alimentos balanceados para animales con un 12% de la producción total nacional, solamente superado por el estado de Jalisco quien presenta el 17% (Ortiz, 2015). De acuerdo al DENU (2016) en Sonora se encuentran registradas 16 empresas cuyo giro comercial es la elaboración de alimento para animales, las cuales constituyen el sector estatal de este tipo de industrias y que contribuyen a que México sea el quinto productor de alimentos balanceados en el mundo (Pedroza, 2016).

MÉTODO

Esta investigación tiene carácter exploratorio debido a que su propósito consistió en el diseño de un modelo que permita implementar las acciones más convenientes de responsabilidad social orientadas a los clientes en los planes estratégicos de las industrias que elaboran alimento para animales.

Sujeto: El sujeto objeto de estudio en esta investigación fueron los gerentes de los departamentos encargados de la atención a los clientes de seis empresas de nutrición animal, las cuales fueron seleccionadas por su mayor capacidad de producción anual; para integrar esta muestra se utilizó un muestreo no probabilístico debido a las características solicitadas para los individuos.

Instrumento: Se elaboró un cuestionario para el cual se tomaron como referencia los temas que los organismos promotores de la RSE sugieren que deben desarrollarse para mejorar su relación con los clientes, el cual permitió conocer la opinión de los encuestados acerca de aquellas actividades de RSE que juzgaban convenientes de implementar en sus respectivas organizaciones. Este instrumento se integró por

cinco dimensiones que generaron 22 reactivos de opción múltiple, donde cada ítem fue codificado en escala de Likert de cinco puntos (donde 1 es igual a completamente en desacuerdo y donde 5 es igual a completamente de acuerdo). Estas dimensiones fueron la evaluación de la satisfacción del cliente, que analizó la opinión de los gerentes acerca de cuáles elementos deben formar parte de un seguimiento del nivel de satisfacción del cliente. Otra dimensión fue la promoción de la participación del cliente, que exploró las opiniones de los encuestados sobre los elementos que deben integrar un sistema para atender las reclamaciones y las sugerencias de los clientes. La dimensión correspondiente a los distintivos de origen permitió conocer la opinión de los gerentes sobre los distintivos para calificar productos/servicios que son convenientes para implementarse. La dimensión relativa a la publicidad mostró la apreciación de los encuestados acerca de que las empresas promocionen sus productos por medio de una publicidad responsable. La última dimensión fue crédito y finanzas, que permitió conocer las opiniones de los gerentes sobre la conveniencia de que las empresas implementen programas de crédito responsable.

Procedimiento: Se agendaron citas con los gerentes de los departamentos responsables de la atención de los clientes en las empresas seleccionadas para llevar a cabo la aplicación del instrumento, el cual se acordó dejarlo en posesión de ellos el primer día del mes de abril de 2017 y se procedió a recolectarlos una semana después, donde al momento de la recolección se preguntó a cada uno de los encuestados sobre posibles dudas sobre las preguntas y se resolvieron algunas inquietudes de ellos. Con los resultados obtenidos se identificaron las medidas de RSE orientadas a los clientes que los encuestados consideraron como convenientes para integrarse a la estrategia de sus empresas; posteriormente, se elaboró el diseño de un modelo para implementar acciones socialmente responsables en las industrias de la nutrición animal tomando como base el modelo de los *Stakeholders* y el modelo de la cadena de valor de Porter y Kramer.

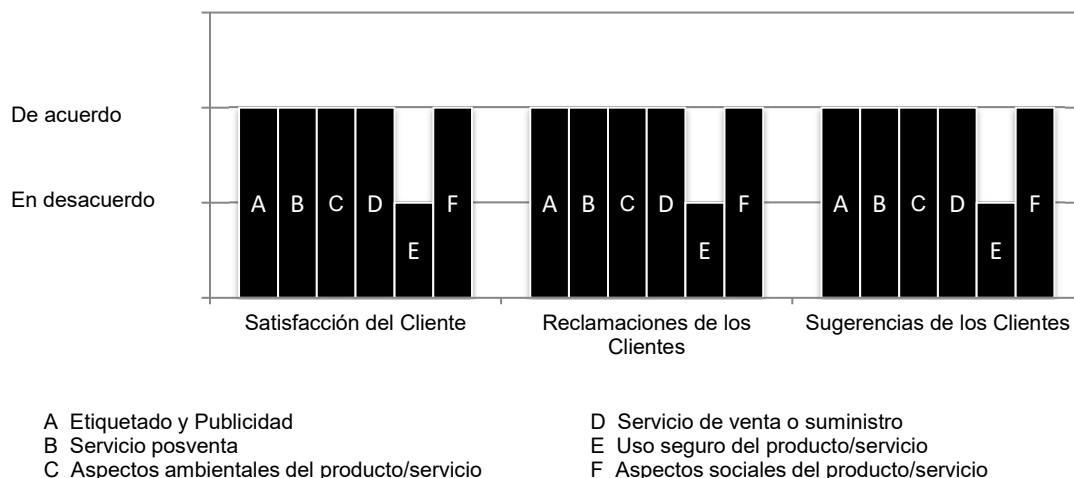
RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento fueron los siguientes: en relación a la evaluación de la satisfacción del cliente y la promoción de la participación del cliente (quejas y sugerencias), la Figura 1 muestra que los encuestados están de acuerdo que el etiquetado y publicidad, el servicio de venta, el servicio posventa y los aspectos ambientales y sociales del producto son elementos que pueden formar parte de un sistema y seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes, también de un sistema que atienda y evalúe las reclamaciones de los clientes e igualmente de un sistema que recoja y evalúe las sugerencias de los clientes de sus empresas. Sin embargo, consideran no estar de acuerdo en que el uso seguro del producto forme parte de ninguno de los tres sistemas mencionados.

En la Figura 2 se observa que la opinión de los gerentes es unánime en estar de acuerdo en implementar programas de educación a los clientes para informarles de los riesgos y de los efectos secundarios de los productos o servicios que se les comercializan; también acuerdan en que su empresa se someta al arbitraje para la resolución de conflictos o reclamaciones por parte de los clientes, que se implementen principios éticos en materia de comercialización que garanticen la seguridad, la trazabilidad y la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes, y que se elaboren y adapten productos y servicios para personas con discapacidad.

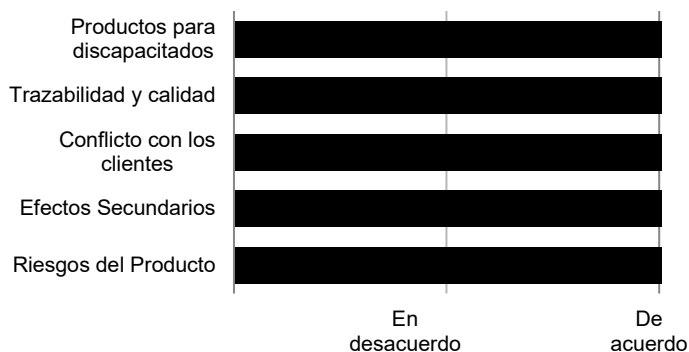
De acuerdo a los distintivos de origen, la Figura 3 señala las respuestas de las personas encuestadas en relación a la implementación de distintivos de origen en sus empresas. Aquí se observa que los gerentes encargados de la atención a los clientes en las empresas estudiadas opinan estar totalmente de acuerdo en implementar certificados de calidad, también están de acuerdo en aplicar las etiquetas socialmente responsables. Asimismo, coinciden en no estar de acuerdo en la implantación de sellos verdes.

Figura 1: Elementos Para la Conformación de Sistemas



En esta figura se exponen los elementos que las encuestas señalan que pueden ser considerados para integrar los siguientes sistemas: nivel de satisfacción de los clientes, atención y evaluación de las reclamaciones de los clientes, recopilación y evaluación de las sugerencias de los clientes. Asimismo, puede observarse que los encuestados manifiestan que el uso del seguro del producto no debetomarse en cuenta para que forme parte de ninguno de estos sistemas.

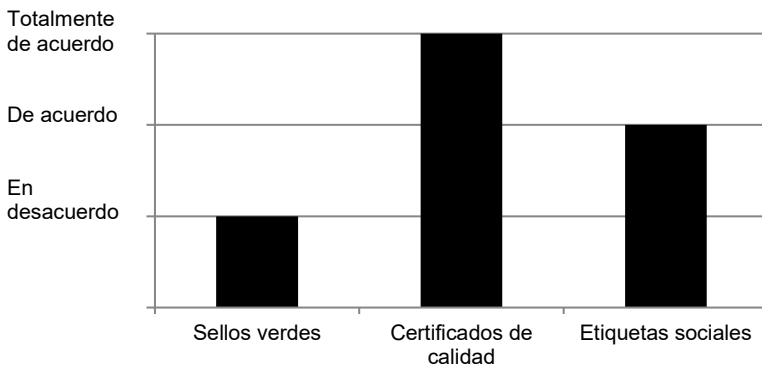
Figura 2: Programas de Educación a Clientes



La figura exhibe que los gerentes opinan unánimemente estar de acuerdo en que las empresas implementen programas que informen a los clientes acerca de los riesgos y efectos secundarios que ocasiona el consumo de los productos que se les están comercializando. Acuerdan, además, que las organizaciones se sometan a procesos de arbitraje en caso de conflicto con los clientes, que se garantice la seguridad, la trazabilidad y la calidad de los productos que se ofrecen, y que se elaboren y adapten productos y servicios para personas con discapacidad.

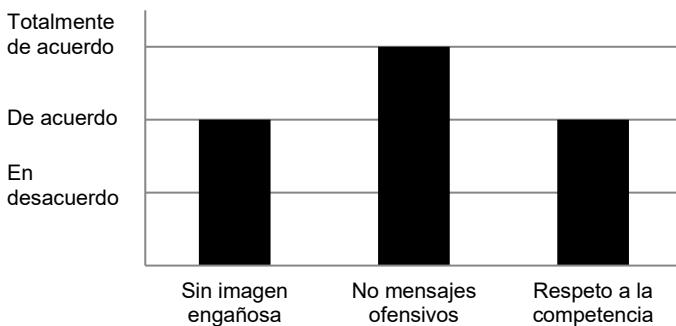
En relación a la publicidad, la Figura 4 expone la información proporcionada por los encuestados acerca de utilizar en su empresa una publicidad que no sea engañosa, que no contenga mensajes ofensivos y que respete a los competidores. Los gerentes consideran estar totalmente de acuerdo en la aplicación de una publicidad que no contenga mensajes ofensivos, a la vez de mostrarse de acuerdo en que esta publicidad no se promueva con una imagen engañosa y que muestre respeto hacia sus competidores comerciales.

Figura 3: Implementación de Distintivos de Origen



Esta figura muestra que las directivas están totalmente de acuerdo en implementar certificados de calidad (los cuales son emitidos por entidades auditoras calificadas que garantizan que un producto cumple con las características requeridas por la norma que se ha tomado como referencia) y en aplicar las etiquetas socialmente responsables (las cuales permiten al consumidor identificar a las empresas que realizan gestiones en el ámbito social, económico y ambiental). Por el contrario, los encuestados coinciden de manera unánime no estar de acuerdo en la implantación de sellos verde (marca que se otorga a productos que cumplen estrictamente con las normas de protección medio ambiental).

Figura 4: Características de la Publicidad

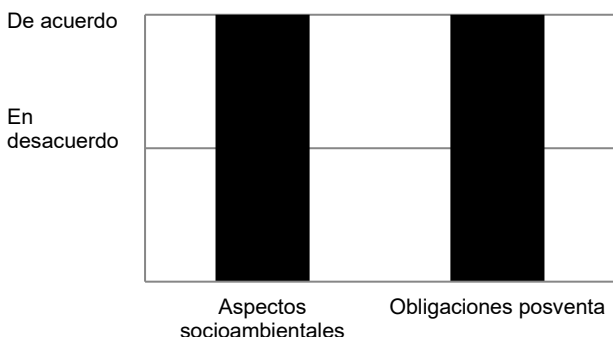


En la figura es posible observar que los directivos mantienen una postura de acuerdo a que las empresas manejen una publicidad carente de mensajes ofensivos (evitar que a través del acoso o la influencia indebida se atente contra la libertad de elección del consumidor), que no contenga una imagen engañosa (que omita premeditadamente datos fundamentales del producto o servicio) y que muestre respeto a los competidores (impedir que se menosprecie o desacredite a otra empresa de la competencia).

La Figura 5 señala las preferencias de los sujetos encuestados en relación a las especificaciones del etiquetado de los productos que sus empresas comercializan a los clientes. En la gráfica se ilustra que los gerentes están de acuerdo en que el etiquetado de los productos que sus organizaciones comercializan contenga información detallada acerca de los aspectos socio-ambientales que generan y de las obligaciones posventa que la empresa está contrayendo con los clientes.

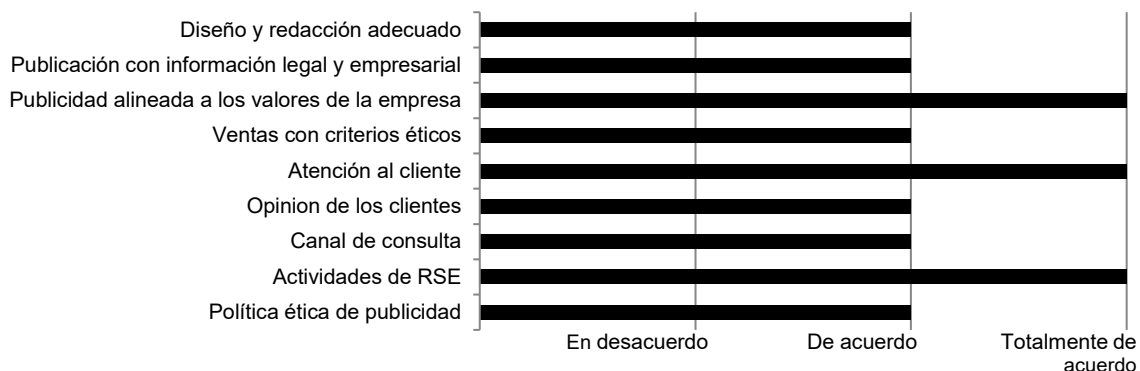
La Figura 6 exhibe las consideraciones de los gerentes acerca de la implementación de políticas éticas de publicidad, la presentación de reportes de actividades y canales de consulta de RSE por parte de sus empresas, la promoción de ventas con criterios éticos, la alineación de la publicidad con los valores organizacionales, la publicación de un boletín con información empresarial de interés para los clientes y el uso de formatos con diseños más amigables. Los encuestados están totalmente de acuerdo en que se implementen programas de publicidad que informen sobre las actividades de RSE que se realizan, que se capacite a los empleados en temas afines a "Atención al Cliente", utilizar publicidad alineada a los valores que promueve la empresa y que se instituyan programas de crédito responsable para clientes.

Figura 5: Etiquetado de los Productos/Servicios



La figura muestra que los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que los productos deben contener etiquetas que indiquen los aspectos socio-ambientales y las obligaciones posventa, pues proporcionan información al consumidor que le permite identificar y elegir como preferencia aquellos artículos que presentan un cumplimiento en aspectos de protección al medio ambiente, así como también una descripción del compromiso de la organización para con los clientes una vez que ya adquirieron el producto.

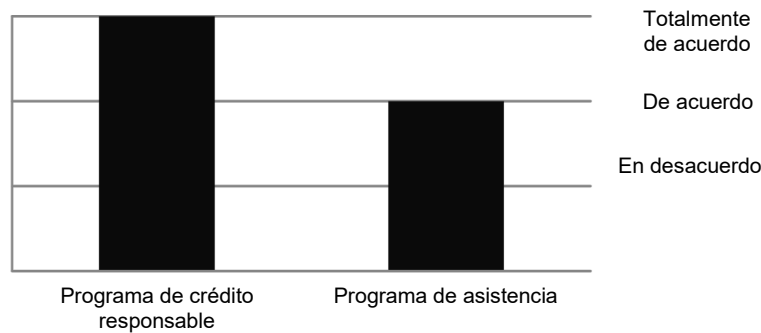
Figura 6: Programas de Publicidad



En la figura se expone que los encuestados están de acuerdo que el programa de publicidad se promueva bajo políticas éticas, que se establezca un canal de consulta para que los clientes obtengan información sobre el funcionamiento de la organización, que se tome en cuenta la opinión de los clientes para diseñar y mejorar los productos, que se utilice un criterio ético en el programa de ventas, que se publique un boletín que contenga información legal y empresarial de su interés, que se utilicen formatos de diseño más amigables con una redacción más comprensible para todos, así como la implementación de un programa de asistencia para clientes menos favorecidos económicamente.

Correspondiente al aspecto de crédito y finanzas, la Figura 7 indica las respuestas de los encuestados respecto a implementar en sus entidades un programa de crédito responsable y un programa de asistencia a sus clientes. Con los resultados de la aplicación del instrumento, se procedió a elaborar una tabla donde se expusieron los cinco temas que los organismos promotores de la RSE en las organizaciones indican que deben utilizarse para crear un valor social con los clientes, y se mostraron las acciones correspondientes a cada uno de ellos que pueden implementarse en las empresas de la nutrición animal. A estas actividades se otorgó un puntaje individual derivado de la importancia que los encuestados asignaron a cada una de ellas, y también se señaló la calificación máxima que puede alcanzarse en cada uno de los temas, los cuales presentaron el mismo puntaje máximo posible en virtud de que las encuestas consideraron que representan igual importancia en el propósito de mejorar la relación con los clientes.

Figura 7: Programa de Crédito y Finanzas



La figura ilustra la opinión de los encuestados respecto a estar totalmente de acuerdo en implementar programas de crédito responsable que tengan como finalidad adaptar la oferta crediticia a las necesidades del cliente, evitando en consecuencia un endeudamiento excesivo que ponga el riesgo su patrimonio. De igual manera, se observa que se está de acuerdo en que se lleven a cabo programas de asistencia para informar al cliente de forma clara acerca de cómo acceder al programa de crédito en las mejores condiciones.

Tabla 2: Formato de Autoevaluación de RSE Orientada a los Clientes

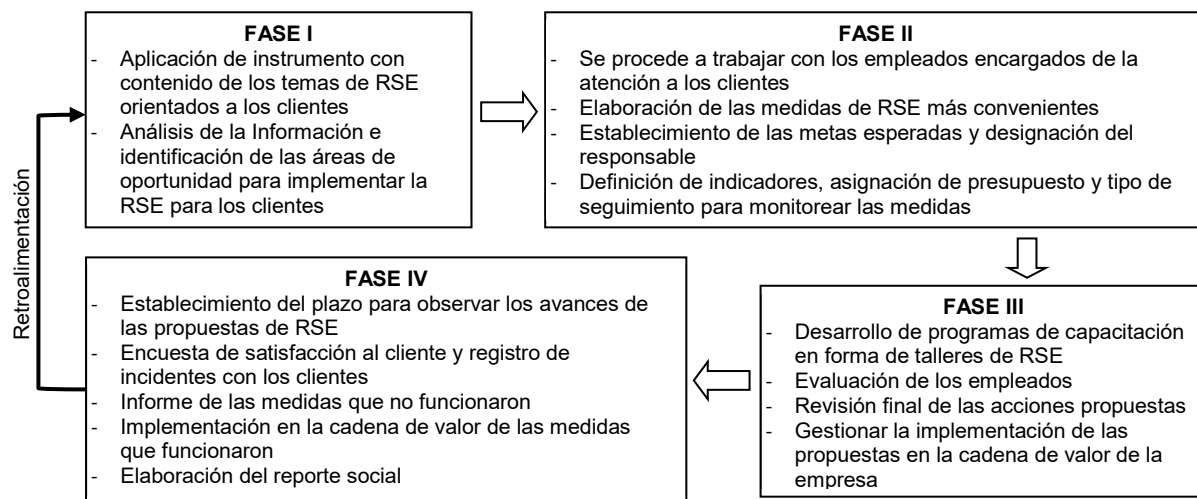
Temas	Acciones de RSE	Puntaje Individual (%)	Puntaje Máximo (%)
Evaluación de la satisfacción del cliente	Etiquetado y publicidad	4	20
	Servicio de venta o suministro	4	
	Servicio posventa	4	
	Aspectos ambientales	4	
	Aspectos sociales	4	
Promoción de la participación del cliente (Quejas y sugerencias)	Etiquetado y publicidad	2	20
	Servicio de venta o suministro	2	
	Servicio posventa	2	
	Aspectos ambientales	2	
	Aspectos sociales	2	
	Riesgos del uso	2	
	Efectos secundarios	2	
	Arbitraje	2	
	Ética de comercialización	2	
Productos para discapacitados	2		
Distintivos de origen	Certificados de calidad	10	20
	Etiquetas sociales	10	
Publicidad	No engañosa	2	20
	Sin mensajes ofensivos	2	
	Respeto a la competencia	1	
	Aspectos socioambientales	1	
	Obligaciones posventa	1	
	Política ética	1	
	Informes de RSE	2	
	Canal de consulta	1	
	Opinión de los clientes	1	
	Capacitar en atención al cliente	2	
	Ventas éticas	2	
Publicidad alineada	2		
Boletín mensual	1		
Formatos amigables	1		
Crédito responsable	Crédito responsable	10	20
	Programa de asistencia	10	

En la tabla se muestran los temas que los organismos promotores de RSE proponen para mejorar la relación con el grupo de interés conformado por los clientes; además, se exponen las acciones socialmente responsables correspondientes a cada uno de los temas y que permiten crear un valor social hacia los clientes que derive en su fidelización y en el incremento de la reputación e imagen empresarial. Aquí también se observa la ponderación para cada una de las acciones de RSE y el puntaje máximo que puede obtenerse en cada uno de los temas. Fuente: Elaboración propia del autor.

El objetivo de esta tabla consistió en que una empresa pueda evaluar cuál es su actuación en sus esfuerzos por mejorar su relación con sus clientes a través de la implementación de acciones de RSE, pues permite identificar cuáles de las actividades es probable que se estén realizando y cuáles es conveniente que se lleven a cabo, generando una sumatoria en las calificaciones de los temas que determine la distancia al 100% que es la máxima puntuación. En la Tabla 2 se muestra el formato propuesto para que las empresas de la nutrición animal realicen una autoevaluación en materia de responsabilidad social orientada a los clientes.

Para la implementación de las acciones de responsabilidad social se diseñó un modelo conformado por cuatro fases, cuyo alcance abarca desde la aplicación del instrumento para el autodiagnóstico de RSE, hasta la implementación en la cadena de valor de la empresa de las actividades más convenientes (ver Figura 8). Este modelo plantea que una vez examinada la información recolectada y el posterior autodiagnóstico del nivel de RSE, las directivas trabajen de manera incluyente con el personal encargado de atención al cliente, para que aporten desde la experiencia de sus funciones y así integrar a la estrategia de la organización las medidas seleccionadas. Se propone además la conformación de un plan de actuación que contenga la descripción de las acciones a implementar, la selección de los indicadores de actuación para proporcionar seguimiento, las metas esperadas, la designación de responsables y presupuestos, además de la determinación del tipo de seguimiento para supervisar el desarrollo de las medidas propuestas.

Figura 8: Modelo de Responsabilidad Social



En esta figura se observan los elementos que integran el modelo propuesto para implementar acciones socialmente responsables orientadas a los clientes de las empresas de la industria animal. El paso inicial consiste en la aplicación de un instrumento que conlleve a identificar las áreas de oportunidad para la RSE, posteriormente se elaboran las medidas más convenientes que permitan crear valor social con los clientes y se determinan los temas de los programas de capacitación y su correspondiente evaluación. Finalmente, se implementan las acciones propuestas en la cadena de valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia del autor

El uso de este modelo posibilitará a las empresas de una guía para la identificación y posterior implementación de las acciones más convenientes que resuelvan y satisfagan las necesidades de los clientes, pues de lo contrario es posible que se obtengan medidas improductivas que únicamente conseguirán despilfarrar de manera innecesaria los recursos de la entidad. Cada una de las etapas de este modelo se detalla para que pueda replicarse las veces que se desee sin importar a qué grupo o grupos de interés se pretenda atender en sus necesidades. En él se toman en cuenta las actividades, políticas, recursos, alcances, responsables, entre otros, que deben llevarse a cabo en cada una de sus etapas de manera que se eviten confusiones, desviaciones y omisiones al momento de desarrollarlo.

El presente trabajo aportó evidencia empírica al análisis de la responsabilidad social en los planes estratégicos de organizaciones de países con mercados emergentes. Aquí se planteó la propuesta del diseño de un modelo para determinar las prácticas socialmente responsables más convenientes para implementarse en una empresa con una actividad comercial específica (la nutrición animal) y mejorar su relación con un grupo de interés particular (los clientes), sin embargo, es importante señalar que puede aplicarse en toda empresa independientemente del sector productivo al que pertenezca, pues los principios de la responsabilidad social son utilizables en instituciones agrícolas, culturales, de alimentos, financieras, informáticas, entre otras, ya que cualquiera de ellas obtendrá ventajas competitivas como resultado de mejorar su relación con sus grupos de interés. Además, también es posible enfocarlo hacia otros *stakeholders*, requiriéndose para esto que el instrumento sea elaborado tomando como referencia los temas que los organismos promotores de la RSE indiquen que deben utilizarse para atender a las partes interesadas deseadas. Por otra parte, es importante señalar que este es un modelo incluyente que permite ser empleado por organizaciones de cualquier tamaño y capacidad de producción (pues todas generan un impacto económico, social y ambiental), donde la única diferencia entre aplicarlo en una entidad grande y una pequeña radica en el alcance de las actividades a implementarse.

CONCLUSIONES

La RSE plantea el mejoramiento en las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders* con la finalidad de obtener ventajas competitivas indispensables para lograr la supervivencia en el medio ambiente de los negocios. El presente estudio propone, basado en el análisis de la bibliografía correspondiente, el diseño de un modelo para identificar e implementar prácticas de responsabilidad social orientadas a los clientes de la industria de la nutrición animal para atender las necesidades de este grupo de interés. Primeramente se aplicó un instrumento a los gerentes encargados de la atención a los clientes de las empresas de este tipo con mayor producción de la región sur del estado de Sonora, México, con el objetivo de conocer su opinión acerca de las actividades de RSE más convenientes, y consecuentemente se conformó un modelo en cuyas fases se determinó la identificación de las áreas de oportunidad para la RSE, las actividades más adecuadas y la capacitación requerida por el personal para llevarlas a cabo y, por último, la gestión para la implementación en la estrategia organizacional de las medidas más convenientes. Es importante señalar que este modelo puede ser aplicado a todo tipo de industria, de cualquier sector y nivel de producción, además de permitir ser orientado hacia todas las partes interesadas de una organización.

La confidencialidad de la información por parte de los encuestados se estableció como una limitante para el desarrollo de esta investigación, así como también el nivel de conocimiento de la responsabilidad social por parte de los encuestados. Se recomienda utilizar este modelo propuesto para atender a otros grupos de interés de las empresas de nutrición animal, donde para tal efecto se debe elaborar un instrumento de diagnóstico basado en los temas que sugieren los organismos promotores de la RSE que deben utilizarse para atender a cada uno de diferentes grupos de interés, pues de esta manera se evitan desviaciones que conllevarían a la elaboración de preguntas que obtendrían información de poco valor que, en consecuencia, dificultaría el proceso de identificar correctamente las áreas donde es necesaria la implementación de las acciones de socialmente responsables.

REFERENCIAS

Arriaga, M., Oviedo, R. y Camandona, M. (2013). “La responsabilidad social empresarial en la relación empresa-cliente”. *SaberEs* No. 5, pp. 23-35. Recuperado de <http://www.saber.es.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/87/192>

Carroll, A. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *The academy of management review*. Vol. 4, No. 4, pp. 497-505

- Claridades Agropecuarias. (2017). "La industria de los alimentos balanceados en México y el mundo". No. 278, pp. 4-7, ISSN 0188-9974. Recuperado de <https://info.aserca.gob.mx/claridades/revistas/278/ca278.pdf>
- Cortés, H. y Peña, J. (2015). "De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos". Revista Escuela de Administración de Negocios. No. 78, pp. 40-54. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20640430004>
- Cueto, C. (2014). "Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de las grandes ciudades en España". España: Editorial 3Ciencias. ISBN 978-84-942901-8-3
- Darshini, P. (2011). "Linking work design and corporate social responsibility through an exploratory model for the interdependency of work characteristics and corporate social responsibility orientation". Doctorado. Texas A&M University. Recuperado de http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-2011-12_10440/KURUPDISSERTATION.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- DENUE. (2016). "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas". Recuperado de www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/
- Dopico, A.; Rodríguez, R. y González, E. (2012). "La responsabilidad social empresarial y los stakeholders: un análisis clúster". Revista Galega de Economía. Vol. 21, No. 1, pp. 1-17. España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/391/39123194005.pdf>
- Escudero, M. y García, J. (2014). "La Responsabilidad Social Empresarial y la creación de valor en América Latina". España: Universidad de Deusto. ISBN 978-84-15759-49-2
- Espitia, A. (2015). "La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas". Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. Vol. 4, No. 14, pp. 75-84. Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215047422008.pdf>
- Freeman, R. (1984). "Strategic management: a stakeholder approach". 2ª Ed. USA: Cambridge University Press
- García de los Salmones, M, Pérez, A., Rodríguez del Bosque, I. y San Martín, H. (Enero, 2008). "The influence of corporate social responsibility on financial service evaluations". 7th International Congress Marketing Trends, Venecia. Recuperado de http://www.esceap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/GarciadelosSalmones_Perez_RodriguezdelBosque_SanMartin.pdf
- García, J. y Madero, S. (2016). "La evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria". Conciencia Tecnológica. No. 51, pp. 38-46. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Aguascalientes, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94446004006.pdf>
- Guzmán, M. (2016). "Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos". SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente. Vol. 28, No. 4, Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4277/427751143013/html/index.html>
- Haski-Leventhal, D. (2018). "Strategic Corporate Social Responsibility. Tools and theories for

responsible management”. United Kingdom: SAGE Publications Ltd. ISBN: 9781473998018

Husted, B. y Allen, D. (2001). “Toward a model of corporate social strategy formulation”. Proceedings of the Social Issues in Management Division. Academy of Management Conference. Washington D.C., USA

Jaramillo, I. (2015). “Reflexiones acerca de la Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión laboral”. Revista Espiga. No. 30, pp. 9-21, Universidad Estatal a Distancia San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467846263002>

Kakabadse, N., Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005). “Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review”. International Journal of Business Governance and Ethics. Vol. 1, No. 4, pp. 277–302.

Longinos, J., Arcas, N., Martínez, I. y Olmedo, I. (2012). “Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social”. Revista de Estudios Cooperativos. No. 108, pp. 86-112. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36723199004>

Molero, G. (2016). “La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto del capital social”. Omnia. Vol. 22, No. 3, pp. 46-59, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/737/73752819004/>

Moon, J. (2014). “Corporate Social Responsibility: A very short introduction”. USA: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-967181-6

Navarro, F. (2012). “Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica”. 2ª Edición. España: ESIC Editorial

Ortiz, F. (Marzo, 2015). “La industria de alimento para animales en México y su regulación sanitaria”. Trabajo presentado en Asociación Latinoamericana de Plantas de Rendimiento (ALAPRE) 3er. Congreso Internacional, Cancún, México. Recuperado de http://www.alapre.org/Downloads/Presentaciones_ppt_tercera_conferencia/La_Industria_de_Alimento_para_Animales_en_Mexico_-_Regulacion_Sanitaria.pdf

Pedroza, A. (2016). “La industria alimentaria animal de México 2016”. Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Nutrición Animal, A.C. (CONAFAB). Anuario Estadístico, pp 3-4. Recuperado de <http://cic.zoga.com.mx/pdf/nutricion-La-Industria-Alimentaria-Animal-de-Mexico-2016.pdf>

Porter, M. y Kramer, M. (2006). “Estrategia y sociedad”. Harvard Business Review. ISSN 0717-9952. Vol. 84, No. 12, pp. 42-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/148340>

Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. Harvard Business Review. ISSN 0717-9952. Vol. 89, No. 1, pp. 31-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3658419>

Ramírez, A. (2013). “La PyME Venezolana sí hace RSE”. Revista RSE Venezuela. Vol. 3, No. 17, pp.36-37.

Ríos, M., López, A. y López, C. (2015). “Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial.

Un estudio empírico”. HOLOS. Vol. 3, pp. 308-320. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Natal, Brasil. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4815/481547178026.pdf>

Sánchez, Y. y Grau, M. (2017). “Responsabilidad social de las organizaciones”. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. ISBN: 978-607-622-736-7

Ventura, B. y Delgado, S. (2012). “Recursos humanos y responsabilidad social corporativa”. España: Ediciones Paraninfo, S. A.

BIOGRAFÍA

Julio César López Figueroa es Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Profesor Investigador Auxiliar en Instituto Tecnológico de Sonora. Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora campus Náinari, avenida Antonio Caso S/N y E. Kino, Colonia Villa ITSON. C.P. 85130; Ciudad Obregón, Sonora; México.

René Daniel Fornés Rivera es Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Profesor Investigador de Tiempo Completo en Instituto Tecnológico de Sonora. Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora campus Náinari, avenida Antonio Caso S/N y E. Kino, Colonia Villa ITSON. C.P. 85130; Ciudad Obregón, Sonora; México.

Adolfo Cano Carrasco es Maestro en Optimización de Sistemas Productivos por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Profesor Investigador de Tiempo Completo en Instituto Tecnológico de Sonora. Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora campus Náinari, avenida Antonio Caso S/N y E. Kino, Colonia Villa ITSON. C.P. 85130; Ciudad Obregón, Sonora; México.