



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

**“Análisis del Comportamiento Real de la Estrategia
Empresarial y Desempeño Ambiental de la Distribuidora
Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECOEFICIENCIA INDUSTRIAL

Presentado por:

Alison Chiriboga Neira

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al MSc. Jorge Duque Rivera, por la guía brindada durante el desarrollo de la presente tesis, a todos los profesores que fueron parte de la enseñanza en esta Maestría y, por último, pero no menos importante, a mis amigas Alfonsina y Ximena, por todas las experiencias vividas durante las tardes y noches de estudio.

DEDICATORIA

A mi familia por el apoyo durante mis años de formación profesional, y por haberme empujado a continuar con ánimo mi crecimiento académico.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ph.D. Ángel Ramírez M.
DECANO DE LA FIMCP**

**M.Sc Jorge Duque R.
TUTOR**

**M.Sc. Rodolfo Paz M.
VOCAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Alison Chiriboga Neira

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está enfocado en el análisis de la estrategia empresarial y desempeño ambiental de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A. en sus 3 unidades de negocio: Distribución, Farmacias y Administración, mediante la interrelación de los procesos realizados, los criterios de sostenibilidad establecidos en la norma ISO 14001:2015 y los declarados por Mike Rosenberg¹ (2015). La metodología de asignación de valores a los criterios definidos por Rosenberg para cada tipo de estrategia, ubicó a la empresa dentro de la categoría “Exhibir los logros” (Show and Tell), mostrando un nivel de cumplimiento legal elevado y una sensibilidad ambiental intermedia; asimismo, se determinó que Difare S.A. cumple con el 73% de un total de 51 parámetros de la norma ISO 14001:2015 para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental. Mediante la elaboración de una matriz FODA, junto a los resultados obtenidos, se estableció que es posible que a corto plazo exista una trascendencia desde el nivel “Exhibir los logros” (Show and Tell) hacia la división “Actuar por principios” (Pay for Principal) o “Adelantarse” (Think Ahead) para la compañía.

Palabras clave: estrategia, sostenibilidad, sensibilidad ambiental

¹ Mike Rosenberg: Profesor asociado de la Escuela de Negocios IESE. Autor del libro “Estrategias y Sostenibilidad” (2015).

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS.....	V
GLOSARIO.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Introducción	1
1.1 Antecedentes y Justificación	2
1.1.1. Objetivo general.....	4
1.2. Objetivos específicos.....	4

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2. Responsabilidad corporativa	6
2.1 Niveles de responsabilidad corporativa	7
2.2 Características y principios de la responsabilidad corporativa	8
2.3 Desventajas de la responsabilidad corporativa	9
2.4 Beneficios de implementar la responsabilidad corporativa.....	9
2.5 Grupos de interés (Stakeholders).....	11
2.6 Clasificación de las empresas de acuerdo a la responsabilidad corporativa	12
2.7 Dimensiones de la responsabilidad corporativa	15
2.7.1 La dimensión ecológica o la responsabilidad ambiental corporativa.....	16
2.8 Grupos de interés ambiental.....	17
2.9 Medición de la responsabilidad empresarial.....	18
2.10 Estrategias de sostenibilidad - Rosenberg	18
2.11 Criterios de la norma ISO 14001:2015	20
2.12 La responsabilidad ambiental corporativa en el sector farmacéutico	23

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3. Etapas del estudio	25
3.1 Planificación de la investigación	26
3.1.1 Delimitación del problema: unidad de análisis.....	26
3.1.1.1 Descripción general de la empresa	27
3.1.2 Verificación de requisitos de información	30
3.1.3 Diseño de la investigación: metodología cualitativa y cuantitativa	31
3.2 Revisión documental	31
3.2.1 Técnicas de recolección de información.....	31
3.2.1.1. Revisión documental	31
3.3 Análisis de información y obtención de resultados.....	33

3.3.1 Análisis cualitativo	33
3.3.1.1 Estrategias ambientales: Modelo Rosenberg	33
3.3.2 Análisis cuantitativo	37
3.3.3 Propuestas de mejora.....	38

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. Desarrollo de metodologías cualitativa y cuantitativa	39
4.1 Evaluación de la estrategia ambiental empresarial - modelo de rosenberg ...	39
4.2 Sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015	40
4.2.1 Contexto de la organización	40
4.2.2 Liderazgo	42
4.2.3 Planificación.....	44
4.2.4 Apoyo	45
4.2.5 Operación	47
4.2.6 Evaluación de desempeño	48
4.2.7 Acciones de mejora	49
4.2.8 Evaluación general de cumplimiento de los requisitos de la norma iso 14001:2015.....	50
4.2.9 Análisis FODA	52

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones	55
5.1 Conclusiones	55
5.1.1 Estrategias de desarrollo sostenible	55
5.1.2 Estrategia de sostenibilidad – Modelo Rosenberg	59
5.1.3 Sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015	60
5.1.4 Acciones de mejora	60
5.2 Recomendaciones	62

APÉNDICE BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

RS	Responsabilidad Social
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GLOSARIO

Acción correctiva	Gestión para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir (ISO 14001:2015).
Alta dirección	Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel (ISO 14001:2015).
Aspecto ambiental	Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medio ambiente (ISO 14001:2015).
Competencia	Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos (ISO 14001:2015).
Desempeño ambiental	Resultado medible del Sistema de Gestión Ambiental de una organización (ISO 14001:2015).
Mejora continua	Actividad recurrente para mejorar el desempeño (ISO 14001:2015).
Política ambiental	Intenciones y dirección de una organización, relacionadas con el desempeño ambiental, como las expresa formalmente la alta dirección (ISO 14001:2015).
Proceso	Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman las entradas en salidas (ISO 14001:2015).
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (ISO 14001:2015).
Responsabilidad social	Se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global (ISO 14001:2015).
Sistema de gestión	Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, y objetivos y procesos para el logro de estos objetivos (ISO 14001:2015).

Sustentabilidad Ambiental Administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras (ISO 14001:2015).

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Relación Sensibilidad - Cumplimiento Legal.....	20
Figura 2.2	Relación del ciclo de mejora continua y el sistema de gestión ambiental	21
Figura 2.3	Elementos de la Norma ISO 14001:2015	22
Figura 3.1	Organigrama de funciones del área ambiental, Empresa Difare S.A	30
Figura 4.1	Porcentaje de cumplimiento del elemento “contexto de la organización” de la norma ISO 14001:2015.	41
Figura 4.2	Porcentaje de cumplimiento del elemento “liderazgo” de la norma ISO 14001:2015.....	43
Figura 4.3	Porcentaje de cumplimiento del elemento “planificación” de la norma ISO 14001:2015.....	44
Figura 4.4	Porcentaje de cumplimiento del elemento “apoyo” de la norma ISO 14001:2015.	46
Figura 4.5	Porcentaje de cumplimiento del elemento “operación” de la norma ISO 14001:2015.....	47
Figura 4.6	Porcentaje de cumplimiento del elemento “evaluación de desempeño” de la norma ISO 14001:2015.....	49
Figura 4.7	Porcentaje de cumplimiento del elemento “acciones de mejora” de la norma ISO 14001:2015.....	50
Figura 4.8	Evaluación general de cumplimiento ISO 14001:2015 Fuente: Elaboración propia	51
Figura 4.9	Tendencia de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 14001:2015	52
Figura 5.1	Componentes del Salario Emocional GD	57
Figura 5.2	Modelo de Sostenibilidad del Grupo Difare S.A.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución general de la empresa Difare S.A.	27
Tabla 2	Categorías de evaluación para la división de estrategias propuesta por Rosenberg (2015).....	35
Tabla 3	Valores para la toma de decisión respecto a la división de estrategias propuesta por Rosenberg (2015)	37
Tabla 4	Resultados de la evaluación de la estrategia ambiental empresarial de Difare S.A. en base a la división de estrategias propuesta por Rosenberg 2015	39
Tabla 5	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Contexto de la Organización”	41
Tabla 6	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Liderazgo”	42
Tabla 7	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Planificación”	44
Tabla 8	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Apoyo”	45
Tabla 9	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Operación”	47
Tabla 10	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Evaluación de Desempeño”	48
Tabla 11	Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Acciones de Mejora”	50
Tabla 12	Cumplimiento general de la normativa ISO 14001:2015	51
Tabla 13	Análisis FODA Difare S.A.	53
Tabla 14	Matriz de acciones de mejora recomendadas	61

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. INTRODUCCIÓN

A nivel global se habla de la importancia de la responsabilidad de las empresas a nivel social y ambiental (Barroso Tanoira, 2008). De acuerdo a lo mencionado por Briseño García, Lavín Verástegui y García Fernández (2011), en América Latina grandes corporaciones han iniciado el desarrollo de estrategias orientadas al establecimiento de controles ambientales, principalmente en países en crecimiento económico, con el objetivo de mejorar la percepción que la comunidad y otras empresas tienen de su gestión.

En lo que respecta exclusivamente al desempeño ambiental empresarial, “desde finales del siglo XX, la sociedad, los gobiernos...han manifestado una gran inquietud por las consecuencias del calentamiento global” (Fraj Andrés, Martínez Salinas, & Matute Vallejo, 2008), lo cual ha tenido una repercusión en el interés por la protección del entorno y en el establecimiento de políticas encaminadas al cumplimiento de este objetivo.

Las empresas con el fin de mejorar su imagen corporativa y obtener de beneficios en el marco de las políticas de los países donde se asientan, están en la búsqueda de modos de entender, demostrar y mejorar su desempeño ambiental (Medel González, García Ávila, Hernández, & Medel González, 2015); para ello es fundamental el establecimiento de indicadores claves que permitan manifestar el éxito de la gestión realizada.

En el caso de las empresas farmacéuticas, existe una gran sensibilidad de sus acciones demandada por los grupos de interés, lo cual deriva de la visión que la comunidad tiene de este tipo de industrias y los impactos ambientales negativos que pueda causar; es por ello que resulta necesaria la presentación a los grupos de interés de información referente a los impactos de tipo social y medioambiental identificados y la gestión

realizada sobre cada uno de ellos (Haro de Rosario, Gálvez Rodríguez, & Caba Pérez, 2016).

En el caso específico de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A., su visión es que sea reconocida como una agrupación ambientalmente responsable, en virtud de lo cual se enmarca en el cumplimiento de siete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019), los cuales son: objetivo 3 “salud y bienestar”, objetivo 4 “educación de calidad”, objetivo 5 “igualdad de género”, objetivo 7 “energía asequible y no contaminante”, objetivo 8 “trabajo decente y crecimiento económico”, objetivo 12 “producción y consumo responsables” y objetivo 17 “alianzas para lograr los objetivos” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

En el contexto de lo establecido, el presente documento tiene como objetivo analizar y determinar la estrategia empresarial de Difare S.A. y sus falencias en lo que respecta al desempeño ambiental, para lo cual se consideraron como indicadores los elementos establecidos en la Guía para la aplicación de ISO 14001:2015 y aquellos declarados por Mike Rosenberg en su libro Estrategias de Sostenibilidad (Rosenberg, 2015), todo ello mediante la revisión detallada de las actividades y procesos desarrollados por la empresa.

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Ante problemas como el crecimiento del nivel de desempleo en diferentes países y la crisis ambiental global, la responsabilidad social y ambiental corporativa representa una estrategia para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y a la vez prevenir posibles impactos sobre el ambiente (Coba Molina, Díaz Córdova, Zurita Meza, & Proaño López, 2010).

“En los últimos años las empresas han sido consideradas como la causa de los problemas sociales, ambientales y económicos y gran parte de la población cree que las empresas han prosperado a expensas de la comunidad” ... “Por ello la sociedad

demanda una contribución en retribución a los posibles desajustes que pueda ocasionar con sus operaciones en el contexto de actuación” (Porter, 2011).

De lo mencionado, se evidencia la importancia de implementar estrategias de gestión ambiental en el sector empresarial, que además de evitar y/o minimizar los impactos ambientales, éstas pueden influir en su imagen ante la sociedad, siendo un factor decisivo en los negocios el contar con principios ecológicos ligados a las acciones productivas.

Estudios realizados en Ecuador han demostrado que cerca del 51% de las empresas han implementado estrategias de responsabilidad social, el 80% en la última década, mientras que el 49% restante están interesadas en la temática (Torresano, 2012). Pese a los esfuerzos realizados por la empresa privada y pública, en Ecuador existe un desconocimiento general sobre la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que no existe una relación marcada entre las iniciativas empresariales implementadas y el valor real agregado (Soliz Aguayo, 2017).

Se cuenta en el país con el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES, el cual está conformado por 50 organizaciones y tiene como misión promover el concepto y las prácticas de la responsabilidad social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2016). La empresa Difare S.A. se halla adscrita a dicho consorcio, y ha sido reconocida a nivel de país como una empresa responsable tanto social como ambientalmente.

Difare S.A. obtuvo en el año 2017 el premio “Reconocimiento de las Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible ODS”, otorgado por la Red Pacto Global Ecuador y la categoría “Gran Empresa” por la Fundación Corresponsables, ambos galardones debido a su modelo de negocio inclusivo en el sector farmacéutico y sus metas asociadas al ODS No. 8, trabajo decente y crecimiento económico (DIRES S. A., 2017).

La empresa ha llevado a cabo desde el año 2013 estrategias de control ambiental, descritas en los Informes de Responsabilidad Empresarial, y que comprenden el desarrollo de ferias ambientales, regularización de actividades que generan impactos

ambientales, capacitaciones continuas a su personal, implementación de programas de control de residuos y programas de tecnologías limpias y uso eficiente de recursos (Difare S.A. 2014-2018), todo ello dirigido a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles acogidos y al cumplimiento de sus metas.

Es claro que la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A., se encuentra en el camino para implementar un programa eficiente de responsabilidad ambiental, sin embargo, para poder evaluar el desempeño general de las acciones desarrolladas resulta importante conocer ¿cuál es el nivel de desempeño de la estrategia implementada?, ¿cuáles son las dificultades que presenta durante la implementación de las estrategias? y ¿cuál es el grado de cercanía de lo desarrollado con los requisitos establecidos en la ISO 14001?.

En el marco expuesto, el presente documento aborda además de la descripción de las teorías aplicables al caso de estudio, la evaluación de los procesos desarrollados por la empresa, las estrategias de gestión ambiental implementadas y la determinación de la eficiencia de las mismas al relacionarlas con los criterios establecidos por Mike Rosenberg en su libro Estrategia y Sostenibilidad (Rosenberg, 2015) y los acogidos en la Norma ISO 14001:2015.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la estrategia empresarial y desempeño ambiental real de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A., mediante la interrelación de los procesos realizados en la compañía, los criterios de sostenibilidad establecidos en la norma ISO 14001:2015 y los declarados por Mike Rosenberg.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las acciones y estrategias de desarrollo sostenible implementadas por la empresa.

- Determinar el nivel de estrategia ambiental de la empresa de acuerdo al modelo establecido por Mike Rosenberg.
- Determinar el nivel de cercanía de la gestión ambiental de la empresa hacia un Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001:2015.
- Proponer líneas de acción mejorando la estrategia empresarial y potenciando las acciones ya realizadas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

La responsabilidad empresarial o responsabilidad corporativa, se define de manera global como las acciones desarrolladas por una institución, encaminadas a mejorar las relaciones con los grupos de interés, además de gestionar los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de su actividad (García Castaño, 2007). Esta orientación está basada en la idea de que una mejor sociedad proporciona un ambiente más adecuado para los negocios, brindando satisfacción a las partes.

Empresarios actuales, pese a que consideran que la situación financiera de su negocio es una prioridad, reconocen que atender las demandas de los grupos de interés proporciona beneficios a la organización. Bajo el principio fundamental de la inversión sana, la administración cree que la responsabilidad social tiene un efecto positivo en el valor neto de la compañía (García Castaño, 2007); dicho valor corresponde a la imagen que presenta a los interesados y que influye como un valor agregado en los negocios.

De acuerdo a lo establecido por Briseño García, Lavín Verástegui, & García Fernández (2011), a nivel de América Latina la responsabilidad corporativa está impulsada por la misma fuerza de mercado, la cual se ha caracterizado por la sobreexplotación de recursos naturales y humanos, de modo que, cambios en normativas y en exigencias de países externos han impulsado la implementación de estos aspectos y no por una iniciativa propia.

En general, la responsabilidad corporativa no es otra cosa que el conjunto de esfuerzos por la implementación de acciones orientadas al respeto de los derechos de los trabajadores y de la comunidad en general e integra tanto estrategias de índole social como ambiental y la difusión de las acciones llevadas a cabo.

2.1 NIVELES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Existen diferentes niveles de responsabilidad, enmarcadas en las acciones adoptadas por las empresas, entre ellas las destacadas a continuación (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003):

Responsabilidades primarias con los trabajadores y la comunidad: Comprende acciones orientadas a servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, obtener beneficios económicos a la par de respetar los derechos humanos y el medio ambiente, cumpliendo con las leyes, reglamentos, normas y costumbres de un determinado lugar. (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003).

Responsabilidades secundarias con los trabajadores: Se basan en ofrecer una calidad de vida adecuada a los trabajadores sin perjudicar la vida extra laboral, proporcionar buenas opciones de trabajo, facilitar la asistencia sanitaria cuando se precise, beneficiarse de los productos de la empresa a precio más económico, aportar información transparente y celebrar los éxitos alcanzados (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003).

Responsabilidades secundarias con la comunidad: Están conllevadas a facilitar el empleo y contribuir al mejoramiento del medio ambiente del entorno, optando por el uso de productos reciclados respetando los bienes y servicios aportados por la naturaleza, además de facilitar la integración al trabajo de minusválidos y dar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003).

Responsabilidades terciarias con los trabajadores: Facilitar el trabajo a tiempo parcial, proporcionar la flexibilidad de horario laboral, brindar incentivos monetarios, ayudas familiares recurrentes y desarrollo de actividades recreativas para la integración de los trabajadores y en ocasiones de sus familias (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003).

Responsabilidades terciarias con la comunidad: Contribuir con el entorno sociocultural, participando en programas de educación, gestionando necesidades sociales de la comunidad y participando en proyectos de desarrollo social (Bastratén Bellovi & Pujol Senovilla, 2003).

2.2 CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Una empresa que cumple con sus responsabilidades sociales y ambientales, se caracteriza porque un número relevante de personas la identifican como empresa responsable, generando un impacto marcado hacia otros grupos de interés, los cuales están conformados por empleados, comunidades locales, proveedores, clientes, acreedores y gobierno (Briseño García, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

En el contexto mencionado los principios que rigen la responsabilidad corporativa de acuerdo a lo indicado por Fernández García (2011), son los siguientes:

- Cumplimiento de la legislación nacional vigente.
- Su carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participantes, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Involucra, por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para su desarrollo, prestación del servicio o producción del bien.
- Comparte compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- Se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.

- Se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

2.3 DESVENTAJAS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Una desventaja de la responsabilidad corporativa, es la dificultad persistente para cuantificar o medir las responsabilidades éticas y sociales, en comparación con aquellas económicas y legales para las que se cuenta con procedimientos definidos (Briseño García, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).

De acuerdo a lo mencionado por Fernández García (2013), es poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si ésta se convierte en un gasto que va en contra de sus intereses y estados financieros. En el contexto general pese a los problemas presentados por la sociedad y que se convierten en oportunidades para la implementación de estrategias de responsabilidad, las empresas alinean sus esfuerzos a los costos de inversión que puedan ser recuperados.

Investigaciones efectuadas a nivel de América Latina han denotado que en muchos casos, vincular la imagen corporativa con la responsabilidad corporativa, es dirigido exclusivamente al incremento de ventas (Briseño García, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011). Por otro lado, las empresas tienden a implementar proyectos focales durante periodos cortos con el único fin de cumplir con requisitos exigidos por diferentes entidades, sin incorporar realmente las estrategias sociales y ambientales dentro de sus procedimientos rutinarios.

2.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

La responsabilidad corporativa se establece como una alternativa para retribuir al ambiente y a la sociedad por los servicios prestados, sin embargo, el alinear

esfuerzos para efectuar dicha compensación da a la empresa una serie de beneficios, tal como se destaca a continuación:

- Garantizar su permanencia y consolidación en el mercado empresarial (Briseño García, Lavín Verástegui, & García Fernández, 2011).
- Beneficios sobre los grupos de interés involucrados: Incremento de utilidades, ampliación de las líneas de la planta o aumento de departamentos de la empresa, contrato de nuevos recursos, capacitación al personal, inversión social (espacios de interés público, educación, campañas de salud), convenios con proveedores, entre otros (Aguilera Castro, 2012).
- Mejora la imagen y reputación de la empresa por la confianza que los colaboradores muestran hacia ella, la credibilidad de inversores, clientes y proveedores, el crecimiento financiero, el buen servicio y las prácticas de innovación y la buena relación con el gobierno e instituciones públicas y privadas (Aguilera Castro, 2012).
- El análisis y consideración de problemas sociales representa oportunidades para el progreso del negocio y posicionamiento de la empresa en las mentes de los grupos de interés (Aguilera Castro, 2012).
- Contribuye al desarrollo sostenible, bajo la premisa de que los recursos naturales utilizados para el funcionamiento del negocio en el presente, deben ser resguardados, de tal manera que no se genere un daño irreversible o esté en juego su disponibilidad, causando de algún modo desigualdad y pobreza, garantizando el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general (Aguilera Castro, 2012) (Fernandez Garcia, 2013).

2.5 GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

En el ámbito empresarial y administrativo, los grupos de interés son identificados como stakeholders, definiéndolos como individuos que pueden ser influenciados o a su vez influenciar las prácticas de responsabilidad de una empresa en particular y su giro de negocio (Rivera Rodriguez & Malaver Rojas, 2011).

La definición de grupos de interés se originó de la relación que se planteó que debía existir entre las empresas y la sociedad, vínculo que posteriormente fue integrado bajo el concepto de responsabilidad corporativa. Tal como se ha indicado inicialmente, dicho concepto se basó en un enfoque orientado a la producción, considerando que los únicos grupos de interés eran los proveedores y clientes (Rivera Rodriguez & Malaver Rojas, 2011).

El concepto de grupos de interés evolucionó a un modelo de tipo gerencial en el cual se incluyeron a los propietarios y empleados, para finalmente hoy en día dirigirse hacia la maximización de los beneficios agregando a la comunidad y gobiernos (Rivera Rodriguez & Malaver Rojas, 2011).

Siendo los grupos de interés actores claves de las estrategias de Responsabilidad Social, esta debe incluir en primer plano a la comunidad y al medio ambiente (Rivera Rodriguez & Malaver Rojas, 2011). En general, la dirección de las acciones de la empresa debe además de considerar los objetivos de los propietarios o accionistas, aquellos correspondientes a los trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general (Fernandez Fernandez & Bajo Samjuan, 2012).

La definición más generalizada de la empresa de acuerdo a lo detallado previamente corresponde a un conjunto de grupos de interés en red, que interactúan de manera constante y dinámica tal como lo indica Fernández Fernández, et al. (2012). Bajo lo mencionado, los intereses de los grupos de acuerdo a lo manifestado por Fernández Fernández & Bajo Samjuan (2012) son los siguientes:

- Intereses de tipo material: Orientados a la adquisición de bienes o servicios adicionales, incrementos financieros del negocio u oportunidades de negocio.
- Intereses de tipo político: Consisten en la búsqueda de poder y desarrollo de influencias, en muchas ocasiones este tipo de interés encasilla los esfuerzos en determinados grupos que sean capaces de proveer dicho beneficio.
- Intereses de afiliación: Conllevados a la necesidad de aceptación, en dicho sentido los esfuerzos se orientan a la determinación de requerimientos de la comunidad, con el propósito de ser identificados y aceptados por la misma.
- Intereses de información: Estos pretenden que exista una comunicación transparente entre la empresa y ellos, este tipo de interés usualmente se alinea a los grupos de gobierno y financieros.

2.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

De acuerdo al desempeño ambiental y social de las empresas y a las estrategias implementadas para medir dicho desempeño, varios autores han desarrollado clasificaciones que facilitan la cualificación de este aspecto, entre ellos:

Soliz Aguayo (2017), clasifica a las empresas en función del desarrollo, que se ha dado en dos categorías:

- Empresa Narcisista: Corresponde a empresas dedicadas exclusivamente al incremento de las ganancias ligadas a su trabajo, sin tomar en consideración las afectaciones a los trabajadores, sociedad en general o al ambiente.

- Empresa Filantrópica: Empresas que, a más de su desarrollo económico, realizan acciones encaminadas a tutelar o efectuar donaciones a instituciones o grupos de interés.

Freeman (1984), declara que “la empresa deber rendir cuentas a los grupos de interés integrados por los consumidores, trabajadores, accionistas, público en general y sociedad civil”.

Otra de las clasificaciones conocidas es la establecida por Carroll (1979), quien las sintetizó en 4 niveles jerárquicos tal como se detalla a continuación (Carroll, 2016):

- Responsabilidad económica: En esta clase se establece una sociedad dominada por el capitalismo en la cual prevalecen los beneficios económicos frente a cualquier otra necesidad, ya sea de los colaboradores, comunidad o el ambiente.
- Responsabilidad Legal: Comprende el cumplimiento de lo establecido en las normas en materia social, laboral o ambiental. Sin embargo, los esfuerzos realizados se limitan al cumplimiento de las normas y leyes aplicables. En otras palabras, no se desarrollan actividades adicionales que permitan mejorar la gestión realizada por la empresa.
- Responsabilidad ética: Comprende además del cumplimiento de las normas, el desarrollo de actividades o acciones que permitan mejorar el desempeño de la empresa y que en muchas ocasiones incluso puede anteponerse a leyes futuras. En general este nivel jerárquico establece una conducta de prevención.
- Responsabilidad filantrópica: Comprende el desarrollo de acciones que se consideran correctas en beneficio de las partes interesadas, motivadas por la ética de los colaboradores de la empresa; sin embargo, en ocasiones estas acciones filantrópicas se desarrollan como una condición para obtener un beneficio económico.

Por otro lado, Kliksberg (2013) en su libro *Ética para Empresarios*, establece que en la actualidad existen presiones hacia las corporaciones, las mismas que exigen que estas cumplan con lo detallado:

- Políticas de personal: Una empresa alineada a las estrategias de responsabilidad empresarial debe entre otros aspectos implementar políticas de trabajo orientadas a la salud de los trabajadores, a la remuneración justa de los mismos, posibilidades de crecimientos, que evite la discriminación y garantice un buen ambiente laboral.
- Transparencia y buen gobierno corporativo: Este aspecto se refiere a que se cuente con canales internos de comunicación, por medio de los cuales se declaren y reporten aspectos de importancia para la operación de la empresa, además los colaboradores deben ser escuchados y se deben evitar los conflictos de interés.
- Juego limpio con el consumidor: Se pretende en este caso que los productos o servicios ofertados sean de buena calidad, que cuente con precios apropiados y que se respeten en general los derechos del consumidor.
- Protección del medio ambiente: Consiste en la integración de estrategias de control ambiental, para el manejo adecuado de los desechos, prevención de impactos ambientales, etc.
- Integración de los grandes temas sociales: Se espera que la empresa participe con la sociedad en el desarrollo de políticas públicas y programas de interés colectivo, que pretendan el bien común.
- No practicar un doble código de ética: Se orienta sobre todo a las grandes corporaciones y corresponde a que estas mantengan el código de ética en cualquier lugar en el que desarrollen sus actividades.

De acuerdo a lo indicado por Aguilera Castro (2012) las anteriores clasificaciones existentes en lo correspondiente a la responsabilidad corporativa permiten evidenciar la complejidad del concepto y cómo en algunas ocasiones las empresas no establecen una posición coherente entre la intención y la acción, ya que todos los esfuerzos realizados se traducen en estrategias no medibles.

Las empresas en planes de crecimiento, actualmente adoptan la Responsabilidad Social como una estrategia corporativa, dicha estrategia busca la integración de los intereses sociales, laborales y ambientales, estableciendo objetivos claros a cada esfuerzo que permitan la medición de los resultados obtenidos.

2.7 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

De acuerdo a lo señalado por Pérez (2016), existen 6 dimensiones que conforman la responsabilidad corporativa y que integran el conjunto de aspectos que permiten orientar las acciones de responsabilidad, las cuales se mencionan a continuación (Perez Espinoza, Espinoza Carrion, & Peralta Mocha, 2016):

- Dimensión económica interna: Considera que la empresa debe ser económicamente sustentable, en otras palabras, debe ganar beneficios y utilidades.
- Dimensión económica externa: Comprende el aporte a la sociedad por parte de las empresas, además la generación de bienes y servicios para la comunidad como parte del objetivo de búsqueda del bien común.
- Dimensión social interna: Consiste en alcanzar condiciones de trabajo adecuadas tanto para los proveedores, directivos, inversionistas y colaboradores. Pretende el reconocimiento de lo correspondiente al trabajo digno, manteniendo horarios de trabajo apropiados, remuneraciones apropiadas y beneficios en general para los trabajadores.

- Dimensión sociocultural y política externa: En ella se prevé la aportación y la realización de acciones tendientes a mejorar las condiciones del mercado y del área que rodea a la organización, tanto en lo que corresponde a la parte económica como a los beneficios con que cuenta.
- Dimensión ecológica interna: Las empresas que pretenden implementar la responsabilidad corporativa deben adoptar el compromiso de evitar la contaminación ambiental derivada de sus actividades, y en el caso de alguna emergencia, ser absolutamente comprometidos de la reparación del daño causado. En general esta dimensión contempla el control de los aspectos ambientales al interior de la organización y el manejo adecuado de recursos.
- Dimensión ecológica externa: Corresponde a las acciones implementadas por la empresa para la prevención de la contaminación y cuidado del medio ambiente general del territorio donde se encuentra.

2.7.1 LA DIMENSIÓN ECOLÓGICA O LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL CORPORATIVA

La responsabilidad ecológica o ambiental empresarial contempla la implementación de estrategias orientadas a la prevención de impactos ambientales negativos por parte de la corporación. Plantea que las empresas integren una visión de cuidado del ambiente, estableciendo objetivos y metas claras en lo que respecta a elementos claves tales como el control de consumo de recursos, manejo de desechos, prevención de la contaminación entre otros (Torresano, 2012).

Las estrategias ambientales que pueden ser implementadas por cada empresa dependen del tipo de actividad realizada, materias primas utilizadas, los servicios que presta entre otros. Adicionalmente, los objetivos y metas planteados también se alinean al tipo de actividad, sin embargo, es importante el cumplimiento de las estrategias globales de gestión ambiental entre las que se incluyen:

- Prevención y mitigación de posibles impactos ambientales.
- Aplicación de medidas correctivas.
- Seguimiento y control de factores y aspectos ambientales.
- Inclusión de las acciones ambientales en los procesos permanentes de la empresa.
- Capacitación permanente del personal.

En el Ecuador se estima que el 70 % de las empresas grandes implementan alguna de las siguientes estrategias: política de gestión ambiental, política de mitigación de impactos ambientales o política de adaptación al cambio climático, sin embargo es necesario reforzar en temas como capacitaciones ambientales y medición de impactos (Torresano, 2012).

2.8 GRUPOS DE INTERÉS AMBIENTAL

Los grupos de interés en lo que respecta al control ambiental están prioritariamente representados por individuos ajenos a la organización de acuerdo a lo indicado por Rosenberg (2015), tales como:

- Organizaciones Conservacionistas: Orientan sus acciones a la protección y mantenimiento de las condiciones de la naturaleza sin que se ejerzan cambios en la misma. Este grupo de interés es el que tiene objetivos más alejados del desarrollo empresarial, puesto que establece que cualquier acción de cambio propuesto representa un efecto negativo para la naturaleza.
- Activistas: Representan a individuos enfocados en la defensa de una determinada área, recurso natural o tecnología específica. Usualmente las tácticas implementadas por estos individuos amenazan la operación de las empresas y cambios en las políticas y prácticas de una organización. Este grupo pretende que cualquier actividad o medida que una empresa aplique, sea de carácter imparcial, sin dar opción al diálogo y mediación.

- **Localistas:** Comunidad o habitantes en general que residen en los alrededores de un empresa, proyecto o problema ambiental específico. Su preocupación radica en la posible afectación que su comunidad pueda sufrir debido a las prácticas existentes. Los localistas bajan la guardia si el problema se aleja del área de influencia directa.
- **Defensores:** El objetivo de este grupo es llegar a acuerdos entre negociadores, la sociedad civil y el gobierno, por aquello que ellos perciben que es mejor para todos.

2.9 MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Independientemente del enfoque que se les dé a las estrategias implementadas en la organización, es necesario determinar los resultados de las mismas. En dicho sentido, es posible evaluar el grado de apego de las estrategias empresariales al control ambiental mediante la interrelación y/o comparación de las acciones en ejecución con criterios de sostenibilidad y gestión ambiental tales como los establecidos por Rosenberg (2015) y aquellos correspondientes a la normativa ISO 14001:2015.

2.10 ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD - ROSENBERG

En función del grado de cumplimiento legal o adopción de acciones de control ambiental de las empresas, Mike Rosenberg (2015) en su libro Estrategias de Sostenibilidad, declara que existen 6 comportamientos marcados, los mismos que permiten encasillar los esfuerzos de las empresas:

- **Hacer el mínimo esfuerzo (Take the low road):** Hacer lo mínimo requerido para cumplir con las normas ambientales (regularización) y expectativas de los clientes, y responder de manera proactiva ante los cambios de la legislación, normas de la sociedad, competencia y otros factores. Esta

estrategia es riesgosa porque muchos de los inconvenientes relacionados con la huella de carbono de las empresas, son detectados a largo plazo y puede tomarlos desprevenidos (Rosenberg, 2015).

- **Infringir la ley (Break the law):** No cumplir en su totalidad con todos los aspectos legales requeridos. No es recomendable perseguir esta estrategia, ya que existe riesgo de perder la licencia legal y social de la compañía para operar (Rosenberg, 2015).
- **Esperar y ver (Wait and see):** Cumplir con los requisitos legales que requiere la compañía, e involucrarse de tal manera que, ante un cambio en la normativa, el comportamiento del consumidor u otros factores, se actúe de manera inmediata (Rosenberg, 2015).
- **Exhibir los logros (Show and tell):** Las compañías llevan a cabo un progreso elevado en aspectos ambientales, aunque no sean totalmente publicados o dados a conocer a través de los canales de comunicación internos y externos que posee (Rosenberg, 2015).
- **Actuar por principios (Pay for principal):** La estrategia establece una clara compensación entre ciertas métricas financieras y va más allá del cumplimiento legal, debido al punto de vista ético de los accionistas clave (Rosenberg, 2015).
- **Adelantarse (Think ahead):** Ir más allá de lo que se requiere actualmente, teniendo en consideración por parte de los dueños de la empresa que el mundo está cambiando, construyendo de esta manera una ventaja competitiva y que se anticipa a futuras legislaciones, o lidie con otros inconvenientes dentro de la estrategia. El lema de esta estrategia es “mejor actuar pronto que tarde” (Rosenberg, 2015).

La evaluación o caracterización más importante de una estrategia ambiental depende de la sensibilidad ambiental y cumplimiento legal en la organización, tal como se observa en la siguiente figura:

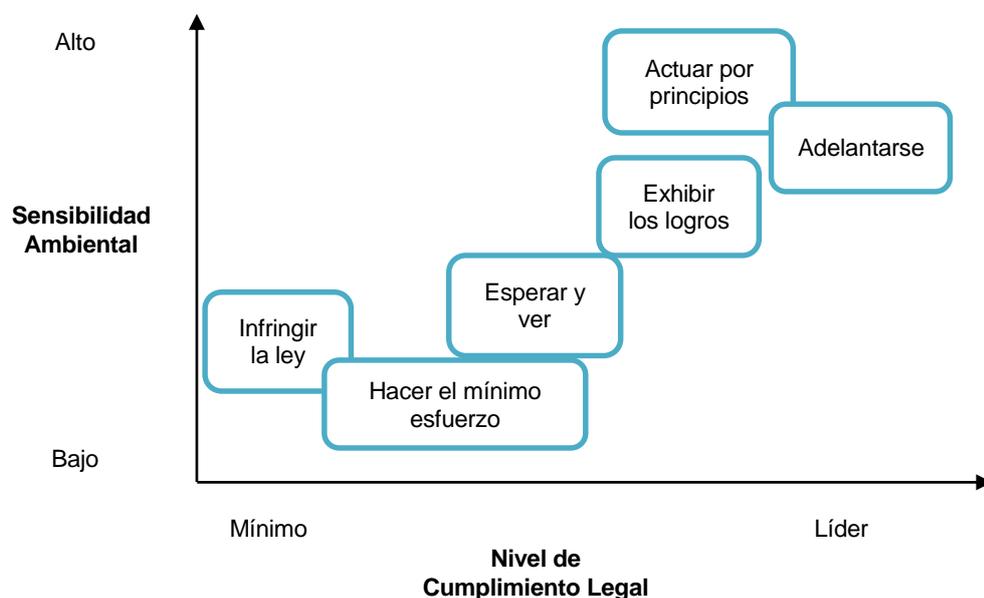


Figura 2.1. Relación Sensibilidad - Cumplimiento Legal
 Fuente: Libro Estrategias y Sostenibilidad, Mike Rosenberg (2015)

2.11 CRITERIOS DE LA NORMA ISO 14001:2015

La norma ISO 14001, se creó debido a la necesidad de integrar la gestión ambiental en la estrategia de negocio de la organización, aumentar el grado de compromiso ambiental, potenciar el liderazgo y proteger el medio ambiente evitando su degradación (Valdez Fernandez, Alonso García, Calso Morales, & Novo Soto, 2016), siendo los objetivos principales de la misma los siguientes (Secretaría General de ISO, 2015):

- La prevención y mitigación de posibles impactos ambientales sobre el medio ambiente y la organización;
- Soporte a las empresas para el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- La mejora del desempeño ambiental;

- Influir sobre el ciclo de vida de los productos o servicios;
- Aumento de beneficios económicos (financieros y operacionales) gracias a la implementación de prácticas y alternativas ambientales que mejoran la imagen de la organización ante la fuerza de mercado;
- La difusión de las prácticas ambientales a los grupos de interés.

Adicionalmente, el enfoque de un sistema de gestión ambiental, se basa en el ciclo de mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar, donde el liderazgo de la alta dirección es primordial “para abordar de manera eficaz los riesgos y oportunidades integrando la gestión ambiental en los procesos estratégicos de la organización” (ISO 14001:2015).

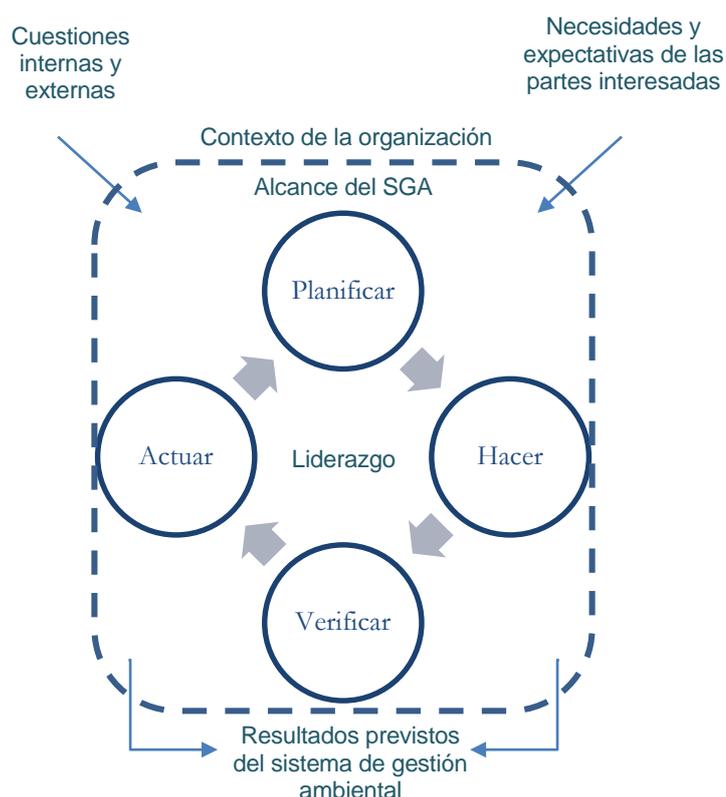


Figura 2.2. Relación del ciclo de mejora continua y el sistema de gestión ambiental

Fuente: Norma ISO 14001:2015

Para que un sistema de gestión ambiental se efectúe correctamente, se deben planificar y establecer los objetivos ambientales de acuerdo a la política ambiental de la organización, implementar cada proceso según lo planificado, monitorear y realizar seguimiento a las acciones realizadas y plantear líneas de acción para mejorar las estrategias implementadas (ISO 14001:2015).

El nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión ambiental variará dependiendo del contexto de la organización, el alcance de su sistema de gestión ambiental, sus requisitos legales y la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, incluidos sus aspectos ambientales y los impactos ambientales asociados (Valdez Fernandez, Alonso García, Calso Morales, & Novo Soto, 2016). Pese a lo mencionado, la norma está contemplada por los siguientes elementos:



Figura 2.3. Elementos de la Norma ISO 14001:2015

Fuente: Norma ISO 14001:2015, elaboración propia

2.12 LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL CORPORATIVA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

De acuerdo a lo indicado en el artículo 32 de la Constitución Política de la República del Ecuador “La salud es un derecho que garantiza el Estado”; en dicho sentido se considera como uno de los aspectos que protegen las políticas públicas, el facilitar la adquisición de medicamentos a la población.

Ibarra (2015), menciona que las plantas farmacéuticas nacionales han incrementado su producción, la tasa de empleabilidad y mejorado su nivel tecnológico, **“gracias a una mayor asignación de los recursos del sector público a la atención de salud, que produjo un aumento de 29,0% en el año 2000 a 49,7% en 2015 (71,38%)...debido a la ampliación de los servicios de la seguridad social, convenios privados y mayor cantidad de población cubierta por la seguridad social”** (Acebo, 2018).

“Para el año 2021 se estima que el mercado farmacéutico global alcance USD 1,48 billones, con América Latina mostrando un crecimiento anual entre 4,8% y 7,8% en el período 2014-2019, y donde las principales áreas terapéuticas en los mercados emergentes serían analgésicos, sistema nervioso y antibióticos” (Acebo, 2018).

En vista del crecimiento de este sector y de los diversos impactos asociados al mismo, tales como: la disposición final de los productos post – consumo, caducados, averiados o fuera de especificaciones y la recurrente falta de vinculación con la comunidad, es común en la actualidad que las empresas farmacéuticas en cualquiera de sus etapas de gestión implementen una política para sus grupos de interés alineada a lo siguiente (Del Castillo, Penagos, Navarro, Polo, & Berrio, 2011):

- El establecimiento de compromisos con cada grupo de interés.

- La adopción de prácticas expresadas en programas y proyectos específicos.
- La implementación de sistemas de seguimiento, verificación y notificación.

El estudio de Estrategias de Responsabilidad Ambiental en el Ecuador, demostró que, dentro de los criterios de intención de compra de medicamentos, los clientes consideran los siguientes como principales: calidad, marca, precio y responsabilidad social empresarial y en cuarto lugar el país de origen del producto. Adicionalmente, se establece que el 94 % de los consumidores cambiarían su marca regular de productos adquiridos por otra que sea reconocida como socialmente responsable (Torresano, 2012).

Según lo declarado por diversos autores, los retos que enfrentan las empresas farmacéuticas en materia ambiental, se enmarcan en lo siguiente:

- Implementar estrategias para la disposición y manejo apropiado de productos posterior al consumo (Bautista Jimenez, 2016).
- Integrar en el negocio de la empresa, las áreas social y ambiental, mejorando la productividad y competitividad de la empresa (Arboleda Trujillo, 2012).
- Poseer controles de calidad definidos y estrictos, concretando además el destino de los productos y subproductos generados en cada fase del proceso productivo (Trecco, Castello, & Kedikiam, 2011).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

El tipo de estudio requerido para el cumplimiento de los objetivos planteados fue el desarrollo de un estudio de caso, el cual permitió representar un modelo de gestión, gracias a su alcance descriptivo exploratorio (Ibarra Colombo, 2015). Basado en Martínez Carazo (2006), quien cita estudios realizados por Yin en 1989, el presente análisis hace referencia a una unidad simple de caso único puesto que se limita a la evaluación del caso específico de la empresa Difare S.A. y su comportamiento.

La utilidad de esta metodología se basa en el **“supuesto de que es posible conocer un fenómeno partiendo de la explicación intensiva de la unidad de análisis (...), lo que facilita la descripción, explicación y comprensión del sujeto/objeto de estudio. El investigador en el estudio de caso debe, en un inicio, reconocer la unidad/sujeto/objeto de estudio, que puede ser una persona, una organización, un programa de estudio, un acontecimiento particular o una unidad de análisis documental”** (Díaz de Salas, Mendoza Martínez, & Porras Morales, 2011).

3. ETAPAS DEL ESTUDIO

El estudio del “Análisis del Comportamiento Real de la Estrategia Empresarial y Desempeño Ambiental de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A.”, se efectuó en tres etapas previamente establecidas:

- **Etapas 1: Planificación de la investigación**
 - a) Planteamiento del problema
 - b) Delimitación del problema: Unidad de análisis
 - c) Establecimiento de los objetivos de la investigación
 - d) Definición del tipo de investigación: Estudio de caso
 - e) Verificación de información disponible

f) Definición del diseño de la investigación: Metodología cualitativa y cuantitativa

- **Etapa 2: Revisión documental**

g) Revisión de la información bibliográfica

h) Recolección de datos

- **Etapa 3: Análisis de información y obtención de resultados**

i) Desarrollo de las metodologías cualitativa y cuantitativa

j) Análisis de los resultados obtenidos

k) Propuestas de mejora

3.1 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planificación de la investigación comprendió los pasos básicos para el desarrollo del estudio, tales como el planteamiento del problema, el establecimiento de objetivos, la definición del tipo de investigación, entre otros aspectos que se describen a continuación:

3.1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA: UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está representada por la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A. y sus tres unidades de negocio: Distribución, Farmacias y Administración. La selección de dicha empresa como unidad se efectuó basada en el conocimiento previo y experiencia del evaluador, por tanto, el tipo de estudio es no probabilístico.

3.1.1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A., nace como un emprendimiento del Sr. Carlos Cueva, el cual correspondió a un punto de venta del tipo farmacia en 1983 (Farmacia Marina) en la ciudad de Guayaquil; posteriormente, bajo las oportunidades de negocio existentes en la época, se crea la Distribuidora Farmacéutica René en el año 1984, la misma que se ubicó en el centro de la ciudad en el mismo sitio donde inicialmente se instituyó la primera farmacia (DIRES S. A., 2017).

Teniendo como objetivo la expansión del negocio, se cambió el nombre de la Distribuidora René, a Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A., a partir de lo cual se tomó la decisión de aperturar nuevos puntos de venta y oficinas en diferentes ciudades del país (Guayaquil y Quito), de modo que para el año 1997 la empresa poseía un inventario de 3500 productos y 110 laboratorios aliados, además de instituir una red de farmacias asociadas (Ibarra Colombo, 2015).

La empresa en general está actualmente constituida por tres divisiones de negocio: Distribución, Farmacias y Administración, distribuidas a nivel nacional con la excepción de la Región Insular y Amazónica.

Tabla 1. Distribución general de la empresa Difare S.A.
(Fuente: Elaboración propia)

DISTRIBUCIÓN	FARMACIAS		ADMINISTRACIÓN
Bodega en Guayaquil	Franquicias	Farmacia Cruz Azul	Contabilidad
			Alianzas Estratégicas
	Farmacias Comunitarias	Compras	
		Bienes Inmuebles	
Bodega en Quito	Propias	Pharmacy's	Sistemas
			Seguridad, Salud y Ambiente
	Distribuidoras	Comunicación Corporativa	
		Capacitación y procesos	

- Distribución: La empresa cuenta con 2 bodegas principales para el almacenamiento y distribución de sus productos farmacéuticos, de consumo y aseo, ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil. En las instalaciones mencionadas trabaja un número aproximado de 300 colaboradores en cada una, cuyos cargos están entre personal administrativo, de control operacional y operarios.

En esta división de negocio la gestión ambiental realizada abarca la regularización ambiental en base a la normativa vigente y a los compromisos generados producto de dichas regularizaciones, la gestión integral de desechos no peligrosos, peligrosos, reciclables y el manejo de los productos farmacéuticos.

- Farmacias: Difare S.A. cuenta con un total de 3400 puntos de venta distribuidos a nivel nacional (DIRES S. A., 2017). La empresa promueve 2 franquicias de farmacias, identificadas como Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, y marcas propias como Pharmacy's y Dromayor (distribuidoras). Para la coordinación de actividades en esta unidad de negocio, trabajan 2311 personas aproximadamente, en diferentes puntos del país.

En la actualidad se cuenta con un total de 347 farmacias propiedad de Difare S.A., las mismas que están distribuidas en 165 localidades: 248 Cruz Azul, 90 Pharmacy's y 9 distribuidoras (Gye Comdex, Superdescuento, Farmaexpress, Yamimedical, La Primera, Super Rene, Comdex II, Comdex III (San Alejo), Superdescuento II).

En este caso en particular, la gestión ambiental desarrollada comprende la regularización no obligatoria de las farmacias de la red mediante un Certificado Ambiental, la aplicación de la guía de buenas prácticas ambientales, cambio de la tecnología utilizada para la iluminación por tecnologías más eficientes y segregación de desechos en cumplimiento de un programa de reciclaje.

- Administración: Esta división de negocio se encarga de mantener alianzas estratégicas con laboratorios internacionales, y todo el control para el funcionamiento de la empresa. Cuenta aproximadamente con 679 colaboradores (DIRES S. A., 2017).

En lo que corresponde a esta unidad de negocio, las actividades de control ambiental se limitan a aquellas concernientes a un espacio de oficina, puesto que la empresa no se encarga de la elaboración de los productos, si no únicamente de la distribución correspondiente. En general la gestión en este caso comprende la segregación de desechos reciclables y uso eficiente de recursos como por ejemplo el control del consumo de agua y energía eléctrica.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa relacionada a la gestión y sostenibilidad ambiental, el diagrama de niveles jerárquicos y funciones, establece la existencia de un total de 3 departamentos diferentes con sus respectivas gerencias. En el primer nivel jerárquico se ubica la Junta General de Accionistas (Directorio) quienes representan a la alta dirección y se encargan de la toma de decisiones del negocio.

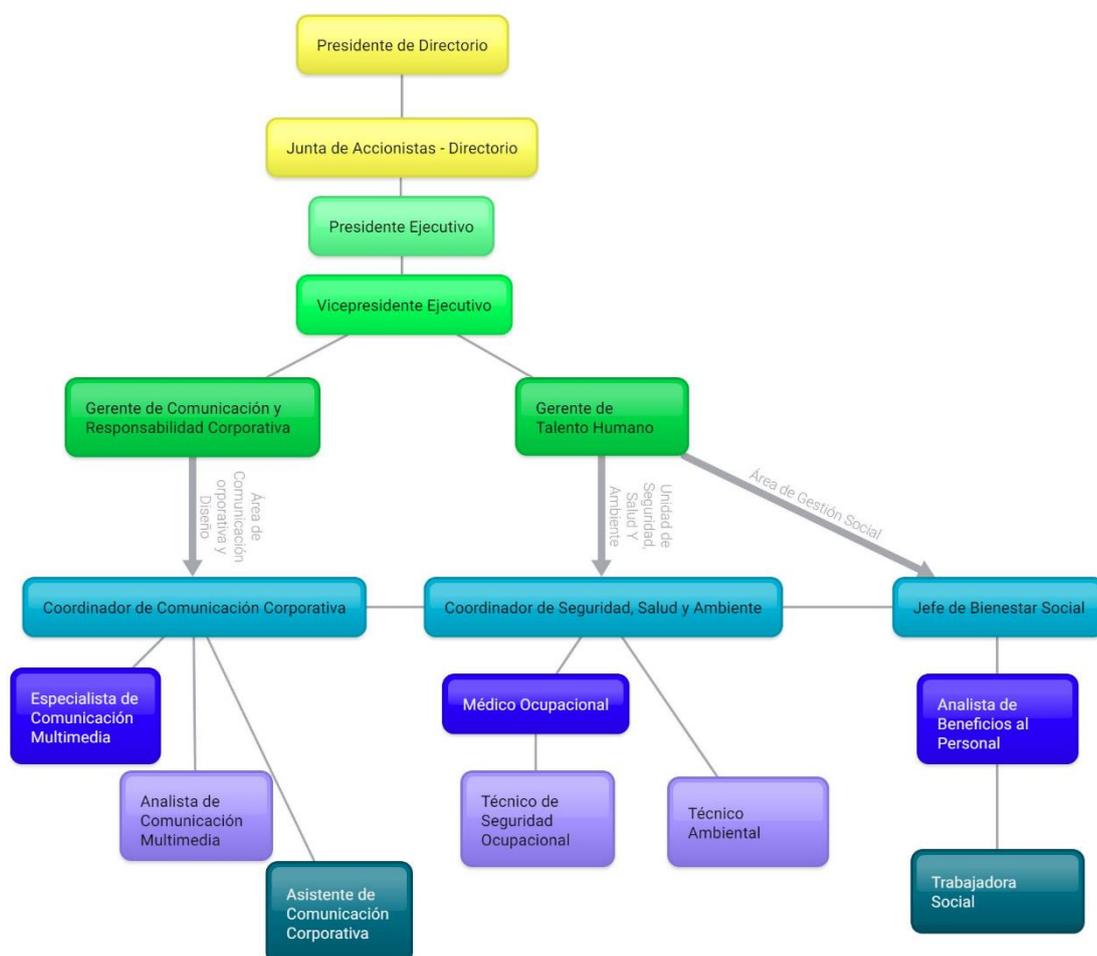


Figura 3.1. Organigrama de funciones del área ambiental, Empresa Difare S.A

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DE INFORMACIÓN

Se efectuó una revisión general de toda la información disponible respecto a la gestión general realizada en la empresa, con el propósito de seleccionar el tipo de documentos que debían analizarse a profundidad y que a su vez permitieran alcanzar los objetivos planteados.

3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: METODOLOGÍA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Una vez seleccionado el tipo de información para realizar el estudio de investigación, se determinó necesario el desarrollo de un análisis de tipo cualitativo para la descripción de la empresa y el tipo de estrategias ambientales implementadas y a la vez éste se sustentó en un análisis cuantitativo que permitió evaluar el nivel de apego de la estrategia implementada al modelo establecido en la ISO 14001.

3.2 REVISIÓN DOCUMENTAL

3.2.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información a ser analizada se obtuvo mediante fuentes secundarias, representadas por bases de datos de la empresa, páginas web, libros, informes, entre otros. Además, de manera complementaria se obtuvo información mediante la aplicación del método participante basado en la realización de entrevistas a los jefes departamentales de la empresa.

Los instrumentos básicos utilizados para la recolección de información fueron: entrevistas no estructuradas, observación directa no estructurada y revisión documental. Los instrumentos mencionados permitieron recopilar información respecto a los procesos desarrollados por la empresa como parte de actividades rutinarias, estrategias de responsabilidad corporativa implementadas, entre otros aspectos.

3.2.1.1. REVISIÓN DOCUMENTAL

En esta etapa se efectuó la revisión de toda la información disponible respecto tanto a los procesos rutinarios de la empresa, como aquellos correspondientes a la

implementación de estrategias de responsabilidad corporativa; la revisión documental incluyó lo siguiente:

- **Manuales de funciones:** Para determinar las actividades asignadas a los diferentes cargos establecidos en la empresa e identificar si dentro de dichos documentos se establece algún compromiso de los colaboradores en materia de gestión ambiental, o participación en las estrategias de responsabilidad adoptadas por la empresa.
- **Base de datos de unidades de negocio:** Documento que permitió evidenciar las actividades realizadas por la empresa en cada unidad de negocio, el número de trabajadores con que cuenta cada una y los cargos asociados a ellos, además de aspectos específicos como su ubicación, codificación y área de trabajo.
- **Base de datos de permisos ambientales:** En esta base de datos se puede constatar el estado ambiental regulatorio de las diferentes unidades de negocio con que cuenta la empresa, en el cual a su vez se establecen: nombre y número de unidades de negocio reguladas, ubicación de cada una de ellas, actividad realizada, tipo de permiso obtenido y tipo de compromisos ambientales vigentes.
- **Organigramas de funciones:** Permitieron identificar los diferentes cargos existentes en la empresa y la estructura jerárquica de la misma, a fin de identificar a los encargados de la toma de decisiones y responsables del área ambiental y sostenibilidad de la empresa.
- **Informes de Responsabilidad Social Corporativa:** En estos se sintetizan las estrategias de responsabilidad social emprendidas por la empresa durante los años 2013 a 2017, lo cual permitió verificar las acciones implementadas y los criterios de los grupos de interés considerados en lo referente a la gestión social y responsabilidad ambiental.

- Comunicados de prensa de la empresa: Estos permitieron evidenciar las estrategias comunicacionales implementadas por la empresa para dar a conocer a los grupos de interés las acciones tomadas.
- Canales de comunicación internos: Difare S.A. cuenta con diferentes medios de comunicación internos para dar a conocer a sus colaboradores las actividades varias realizadas por la empresa en materia de salud, seguridad, ambiente y compromiso social, publicando información importante y relevante constantemente.

3.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS

3.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

En el estudio se efectuó una revisión exhaustiva de los documentos obtenidos desde fuentes secundarias, los cuales fueron analizados, ordenados y clasificados de acuerdo a su contenido, de modo que fuera posible utilizar la información para describir de manera general la empresa, sus actividades y sus estrategias, utilizando además información proveniente de entrevistas a los jefes departamentales.

3.3.1.1 ESTRATEGIAS AMBIENTALES: MODELO ROSENBERG

Con el propósito de explicar de forma clara cuál es el tipo de estrategia ambiental implementada por la empresa Difare S.A. en base al modelo propuesto por Rosenberg, se procedió a lo siguiente:

- a) Revisión literaria de la descripción de las estrategias ambientales propuestas por Rosenberg (2015).

- b) Agrupación de aspectos característicos de cada estrategia, en categorías (Tabla 2).
- c) Establecimiento de valores numéricos para cada uno de los aspectos característicos de cada categoría (Tabla 2).
- d) Generación de tabla de valores en rango (valor de decisión) para cada estrategia ambiental, de acuerdo a los valores numéricos establecidos para los aspectos característicos de cada categoría (Tabla 3).
- e) Asignación de valores para cada unidad de negocio empresarial, de acuerdo a los diferentes aspectos analizados para cada categoría.
- f) Obtención de un valor promedio.
- g) Selección de la estrategia ambiental de la empresa, de acuerdo al valor promedio obtenido y el análisis efectuado (Tabla 3).

Como parte de este método, las categorías utilizadas para la descripción de cada una de las estrategias ambientales de acuerdo al Modelo Rosenberg (2015), se reflejan a continuación:

1. Orientación al cumplimiento legal
2. Disposición ante los cambios de la legislación, normas de sociedad y desarrollo de competidores
3. Sensibilidad ambiental
4. Equipo de trabajo responsable de la estrategia y grupos de interés aliados
5. Auditorías/estudios ambientales internos
6. Comunicación estratégica

Tabla 2. Categorías de evaluación para la división de estrategias propuesta por Rosenberg (2015)

(Fuente: Mike Rosenberg, Estrategias de Sustentabilidad, 2015, Elaboración propia)

CATEGORÍA	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	VALORACION
Cumplimiento legal	Hacer lo mínimo requerido.	1
	No cumplir con los aspectos legales obligatorios.	2
	Cumplir con los aspectos legales, más allá de lo requerido.	3
	Código de conducta: Cumplimiento legal es obligatorio para todas las regiones donde opera la empresa.	4
	Mayor nivel de cumplimiento legal, no solamente enfocado en la normativa local o regional.	5
	Cumplir con los aspectos legales y actuar anticipadamente ante los cambios de la normativa.	6
Disposición ante los cambios	Posición reactiva.	1
	Posición parcialmente reactiva.	2
	Posición proactiva.	3
Sensibilidad ambiental	Mínima.	1
	Baja.	2
	Media.	3
	Alta.	4
Equipo responsable y grupos de interés aliados	Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente. Puede apoyarse con consultores externos especializados.	1
	Altos mandos.	2
	Intervienen diferentes niveles de administración. Cuenta con un Director de Sustentabilidad, Área o Concejo de Sustentabilidad.	3
	Empleados, clientes y otros grupos de interés críticos estén comprometidos con los principios de la sustentabilidad ambiental.	4

CATEGORÍA	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	VALORACION
	Participación de toda la compañía y grupos de interés clave. Parte de la filantropía de la directiva de la empresa, se direcciona hacia la sostenibilidad ambiental.	5
	Toda la compañía, principalmente las áreas de Finanzas, Marketing, Operaciones. Grupos de interés clave.	6
Auditorías/estudios internos	Posibilidad de realizar estudios periódicos con proveedores para evitar la generación de puestos de trabajo específicos y con habilidades limitadas.	1
	Ejecución de análisis de costos y beneficios previo a la decisión de evadir reglas específicas.	2
	Monitorear tendencias en legislación, respuesta del consumidor y actividades que realicen los grupos ambientales de interés y los medios de comunicación.	3
	Datos precisos y en tiempo real sobre el desempeño ambiental de la empresa.	4
	Estudios periódicos sobre estrategias avanzadas en sostenibilidad ambiental.	5
	Planificación de escenarios y tendencias.	6
Comunicación estratégica	Comunicación entre los gerentes departamentales.	1
	Comunicación interna desde los altos mandos hacia colaboradores sobre temas de incumplimiento legal.	2
	Comunicación externa – ir a través de las relaciones públicas.	3
	Cultura de comunicación interna y externa. Cuenta con un equipo fuerte de comunicaciones con habilidades técnicas.	4

Tabla 3. Valores para la toma de decisión respecto a la división de estrategias propuesta por Rosenberg (2015)

(Fuente: Elaboración: Propia)

ESTRATEGIAS	VALOR DE DECISIÓN
Hacer el mínimo esfuerzo	6
Infringir la ley	7-12
Esperar y ver	13-18
Exhibir los logros	19-23
Actuar por principios	24-26
Adelantarse	27-29

3.3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para definir el grado de acercamiento del sistema de gestión ambiental implementado por la empresa, en comparación a los requisitos establecidos por la norma ISO 14001:2015, se efectuó lo siguiente:

- a) Revisión de metodologías existentes para la revisión del cumplimiento e implementación de la norma ISO 14001:2015.
- b) Tabulación de los elementos de la normativa ISO 14001:2015 a través de matrices de verificación, en base a la “Lista de Verificación ISO 14001:2015”, establecido por la Organización GEMI² (Apéndices A-G).
- c) Evaluación de los procedimientos, estrategias o actividades desarrollados en la empresa en función de los elementos de la normativa, asignando las calificaciones: cumplimiento total, cumplimiento parcial y no cumplimiento.
- d) Conteo del número de criterios cumplidos, cumplidos parcialmente o no cumplidos, por cada elemento de la normativa, para determinar el grado de apego a la norma en porcentaje.

La “Lista de Verificación ISO 14001:2015”, establecida por la Organización GEMI, es un formato diseñado para ayudar a las empresas a identificar hasta qué punto

² GEMI: Global Environmental Management Initiative, es el líder mundial en el desarrollo de conocimientos, la creación de redes y soluciones de sostenibilidad para las empresas.

su sistema de gestión ambiental está completo en comparación con los requisitos establecidos en la norma ISO 14001: 2015 y ayudar al usuario a mejorar el desempeño ambiental general (GEMI, 2015).

3.3.3 PROPUESTAS DE MEJORA

Se empleó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objeto de identificar acciones de mejora en la gestión ambiental de la compañía; para dicho análisis se evaluó el panorama interno y externo de la empresa, considerando que esta metodología permite la identificación de la situación real de la organización, (Valdez Fernandez, Alonso García, Calso Morales, & Novo Soto, 2016).

Posteriormente, los resultados de la matriz FODA permitieron establecer propuestas de mejora y un plan de acción recomendado para optimizar el desempeño ambiental de la empresa.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. DESARROLLO DE METODOLOGÍAS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

4.1 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA AMBIENTAL EMPRESARIAL - MODELO DE ROSENBERG

Para la identificación del tipo de estrategia ambiental ejecutada por Difare S.A. en base a las estrategias ambientales establecidas por Rosenberg, se analizó cada unidad de negocio de la empresa: Distribución, Farmacias y Administración.

Utilizando como referencia la metodología cualitativa, se evaluó el cumplimiento de los aspectos característicos de cada estrategia en base a la Tabla 2, asignando valores según lo implementado en cada unidad de negocio, obteniendo la siguiente matriz:

Tabla 4. Resultados de la evaluación de la estrategia ambiental empresarial de Difare S.A. en base a la división de estrategias propuesta por Rosenberg 2015
(Fuente: Elaboración propia)

#	CATEGORÍA DE EVALUACION	D	F	A	P
1	Cumplimiento legal	4	4	4	4
2	Disposición ante los cambios	3	3	3	3
3	Sensibilidad ambiental	3	3	3	3
4	Equipo responsable y grupos de interés aliados	4	4	4	4
5	Auditorías/estudios ambientales internos	1	1	1	1
6	Comunicación estratégica	4	4	4	4
TOTAL		19	19	19	19

D= Distribución, F= Farmacias, A=Administración, P= Promedio

De acuerdo a la Tabla 3, el promedio de 19 obtenido de la evaluación de la estrategia ambiental de Difare S.A. en base a la división de estrategias propuesta por Rosenberg, ubica a la empresa dentro de la estrategia ambiental “Exhibir los logros”, obteniendo

calificaciones mayores para las categorías cumplimiento legal, disposición ante los cambios, sensibilidad ambiental, equipo responsable y comunicación estratégica, mientras que la categoría auditorías/estudios ambientales, recibió la menor calificación.

4.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001:2015

Con el propósito de establecer el nivel de cercanía de las estrategias ambientales implementadas por Difare S. A. al modelo establecido en la ISO 14001:2015, se utilizaron listas de verificación de los elementos de la normativa, basadas en la “Lista de Verificación ISO 14001:2015” de la Organización GEMI (Apéndice A-G), asignando las calificaciones de cumplimiento total, cumplimiento parcial y no cumplimiento. Los resultados obtenidos se detallan en los apartados siguientes:

4.2.1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los requisitos establecidos en el elemento de la normativa denominado “contexto de la organización”, están orientados a la identificación de factores externos e internos de la empresa y como éstos pueden afectar al medio ambiente o a su vez a la misma compañía; a la delimitación de un alcance respecto al modelo de gestión ambiental que se pretende instaurar y la determinación de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas (ISO 14001:2015).

La lista de verificación del Apéndice A, permitió determinar que la empresa cumple totalmente con el 40% de los requisitos establecidos para el elemento “contexto de la organización”, mientras que el 60% lo cumple parcialmente. Lo mencionado se aprecia en la tabla y gráfico presentados a continuación:

Tabla 5. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Contexto de la Organización”
(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	2	40
Parcial	3	60
No	0	00
Total	5	100

Elementos de la ISO 14001:2015
Contexto de la organización

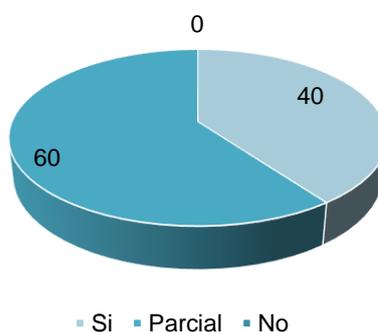


Figura 4.1. Porcentaje de cumplimiento del elemento “contexto de la organización” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha identificado factores internos y externos que pueden afectar a su gestión, ya sean estos aspectos políticos, regulatorios, económicos y sociales. Sin embargo, no ha reconocido en su totalidad, ni para todas las unidades de negocio, los aspectos ambientales que afectarían su gestión. Así mismo, se declaran en los Informes de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad los grupos de interés y sus necesidades. La empresa realiza un Estudio de Materialidad anualmente para la determinación de este punto.

Difare S.A. no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental definido o documentado, al igual que el alcance. El área de Seguridad, Salud y Ambiente se enfoca en el cumplimiento ambiental en farmacias, área de logística y administración.

4.2.2 LIDERAZGO

Los requisitos referentes al elemento “liderazgo” implican que la alta dirección tome en consideración al medio ambiente al momento de definir las estrategias empresariales; el liderazgo puede ser compartido con otros miembros del equipo directivo. Otro aspecto importante dentro de este elemento, es establecer, implementar y mantener una política ambiental que debe ser documentada y difundida a todos los miembros de la organización (ISO 14001:2015).

Como resultado de la evaluación de este elemento, de acuerdo al Apéndice B, se determinó que la empresa cumple totalmente con el 73%, cumple parcialmente con el 18% e incumple con el 9% de los requisitos definidos:

Tabla 6. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Liderazgo”
(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	8	73
Parcial	2	18
No	1	9
Total	11	100

Elementos de la ISO 14001:2015 Liderazgo

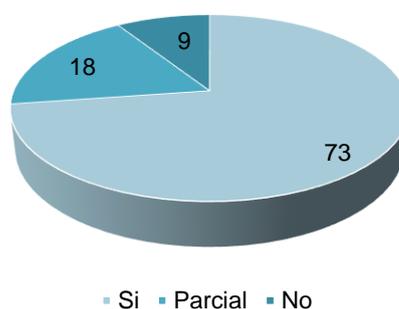


Figura 4.2. Porcentaje de cumplimiento del elemento “liderazgo” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

De lo mencionado, se destaca que la empresa cuenta con procedimientos para la rendición de cuentas, la alta dirección provee de un presupuesto anual para la implementación de los programas propuestos en material ambiental, se efectúan continuamente comunicaciones con los grupos de interés y se promueve la mejora continua. Hasta el momento no se cuenta con una política ambiental para la empresa que contemple todos los requisitos establecidos en la norma ISO 14001.

Cabe mencionar que, aunque la empresa no cuenta con una política ambiental, en su página web institucional declara que mantiene el compromiso de preservar el entorno natural, siendo la eficiencia energética un aspecto primordial para el grupo, permitiendo ahorro de energía. El Código de Conducta en los Negocios Difare S.A. expresa: “Nos esforzamos permanentemente por contribuir con la salud, bienestar de la comunidad y la preservación de nuestro entorno ambiental” (Difare S.A., 2017).

4.2.3 PLANIFICACIÓN

El elemento “planificación” de la norma ISO 14001:2015 exige que la organización identifique los aspectos, requisitos legales, riesgos y oportunidades que deben abordarse, situaciones emergentes potenciales, así mismo, determinar qué procesos hay que implementar, cómo se van a realizar, quiénes son los responsables y quiénes ejecutarán las acciones dentro del sistema de gestión ambiental (ISO 14001:2015).

El análisis realizado de cada uno de los requisitos declarados en la planificación (Apéndice C), denota que de acuerdo a los procedimientos efectuados por la empresa se cumple totalmente con el 50%, y se cumple parcialmente con el 50% restante.

Tabla 7. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Planificación”

(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	4	50
En parte	4	50
No	0	0
Total	8	100

**Elementos de la ISO 14001
Planificación**

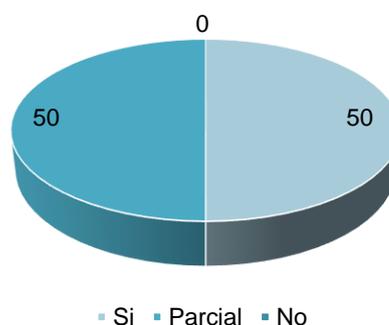


Figura 4.3. Porcentaje de cumplimiento del elemento “planificación” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

La empresa no ha efectuado una determinación de los aspectos ambientales asociados a todas las divisiones de negocio, y en particular estos solo se han identificado en los sitios en los que la empresa ha requerido una regularización ambiental obligatoria, como parte del proceso de obtención del permiso ambiental.

Difare S.A. cuenta con procedimientos para la determinación de riesgos e identificación de requisitos legales, los cuales son manejados por el área de Seguridad, Salud y Ambiente. Los resultados obtenidos de la regularización ambiental de sus actividades y la gestión de aspectos e impactos ambientales son comunicados a los colaboradores a través de los canales informativos de la empresa.

4.2.4 APOYO

Para este elemento, la norma indica una serie de herramientas que darían soporte a un sistema de gestión ambiental, tales como recursos, competencia y toma de conciencia (formación académica del personal), comunicación interna y externa, e información documental (control de documentos y control de registros) (ISO 14001:2015).

Continuando con la evaluación de los elementos de la normativa (Apéndice D), se obtuvo como resultado que el apoyo en la gestión ambiental de la empresa cumple totalmente con el 78% de los requisitos y parcialmente con el 22%. A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Tabla 8. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Apoyo”

(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	7	78
Parcial	2	22
No	0	0
Total	9	100

Elementos de la ISO 14001:2015 Apoyo

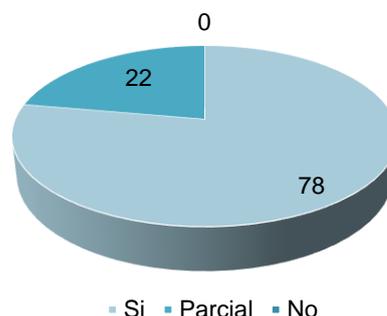


Figura 4.4. Porcentaje de cumplimiento del elemento “apoyo” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

Difare S.A. asigna un presupuesto anual para la implementación de las medidas ambientales en la empresa y demás gestiones del sistema ambiental, las cuales son llevadas a cabo por el Área de Seguridad, Salud y Ambiente, y el Departamento de Responsabilidad Corporativa, conformados por técnicos especializados en el tema de sostenibilidad, mismos que son capacitados acorde al plan anual de formación de la organización.

La comunicación interna y externa es dirigida por el equipo de comunicación corporativa de la empresa, realizando difusiones periódicas al personal respecto a las estrategias de control ambiental, los aportes de cada colaborador y su importancia, a través de boletines internos y carteleras; sin embargo, Difare S.A. no posee una política ambiental, ni la identificación de aspectos ambientales para todas las unidades de negocio, que puedan ser difundidos.

Los registros y documentos con los que cuenta la empresa son apropiados a las estrategias implementadas, sin embargo, no están alineados a la normativa ISO 14001:2015; éstos se actualizan anualmente. El control de la documentación existente se realiza mediante listas maestras y a la vez los registros y documentos se mantienen disponibles.

4.2.5 OPERACIÓN

El elemento “operación” de la norma ISO 14001:2015, aborda todas las acciones dirigidas al control de las operaciones productivas realizadas por la empresa o externos, las cuales deben ir encaminadas a cumplir con los requisitos legales y otros requisitos, con los objetivos ambientales y mejorar de manera continua el desempeño ambiental, es decir llevar a cabo todo lo planificado para la implementación del sistema de gestión ambiental (ISO 14001:2015).

Para este elemento de la normativa, de acuerdo a la matriz de verificación utilizada (Apéndice E), la evaluación determinó que la empresa cumple en su totalidad con los requisitos, como se muestra a continuación:

Tabla 9. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Operación”
(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	10	100
Parcial	0	0
No	0	0
Total	10	100



Figura 4.5. Porcentaje de cumplimiento del elemento “operación” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

La empresa posee un procedimiento de calificación de proveedores de bienes y servicios, como parte del cual, se les exige el cumplimiento de los controles ambientales establecidos por la empresa como prioritarios. Se solicita, además, la declaración del proveedor de que el personal asignado a brindar el servicio contratado conoce los procesos y controles ambientales de la empresa.

Finalmente, esta mantiene un programa de capacitación y formación dirigido a los colaboradores, cuyos contenidos ambientales se enmarcan en el conocimiento de las estrategias de gestión desarrolladas por la empresa, medidas de control ambiental, manejo adecuado de desechos, consumo responsable de recursos y medidas para enfrentar contingencias ambientales.

4.2.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los requisitos establecidos para la evaluación de desempeño en la norma, deben establecer los mecanismos para realizar el seguimiento, medición, análisis y evaluación de la organización (ISO 14001:2015).

El Apéndice F. Lista de verificación: Evaluación de Desempeño, permitió demostrar que Difare S.A. cumple totalmente con el 60% de los requisitos que deben aplicarse de acuerdo al modelo establecido por la norma ISO 14001:2015, e incumple con el 40% de los mismos. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 10. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Evaluación de Desempeño”

(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	3	60
Parcial	0	0
No	2	40
Total	5	100

Elementos de la ISO 14001:2015 Evaluación de Desempeño

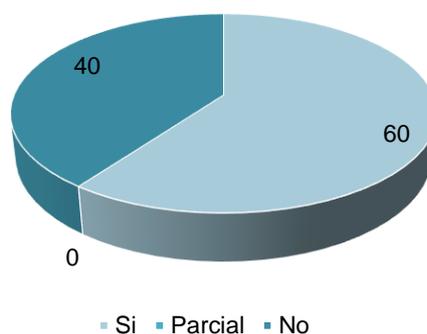


Figura 4.6. Porcentaje de cumplimiento del elemento “evaluación de desempeño” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con planes de monitoreo de sus compromisos ambientales a través del procedimiento denominado “Vigilancia Ambiental”, además, también se mantienen matrices de seguimiento, como instrumentos de control de los compromisos legales.

Difare S.A. no ha efectuado ni planificado auditorías internas en lo concerniente al sistema de gestión ambiental. La alta dirección solicita informes trimestrales de los avances en temas ambientales a su equipo interno de trabajo.

4.2.7 ACCIONES DE MEJORA

El último elemento de la normativa corresponde a los requisitos referentes a la mejora continua. De acuerdo al Apéndice G, se observa que Difare S.A. cumple con todos los aspectos requeridos; dichos compromisos se enmarcan en determinar opciones de mejora en base a los incumplimientos detectados, reaccionar frente a no conformidades, proponer e implementar las acciones necesarias y evaluar los resultados de la aplicación de ellas. Además, se deben plantear nuevas metas de gestión con el objeto de procurar la mejora continua.

Tabla 11. Síntesis de resultados de la verificación de cumplimiento del elemento “Acciones de Mejora”
(Fuente: Elaboración propia)

Cumplimiento	Cantidad	%
Si	3	100
Parcial	0	0
No	0	0
Total	3	100

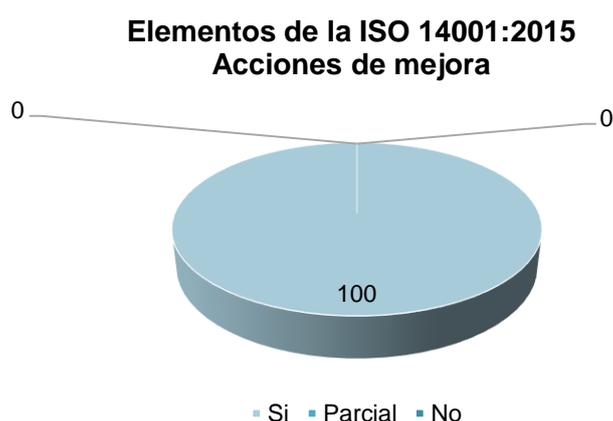


Figura 4.7. Porcentaje de cumplimiento del elemento “acciones de mejora” de la norma ISO 14001:2015.

Fuente: Elaboración propia

Pese a que la empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental instaurado en base a los requisitos de la norma evaluada, posee procedimientos para la gestión de sus estrategias ambientales, tales como el control de los compromisos ambientales derivados de las regularizaciones vigentes, el manejo apropiado de los desechos no peligrosos comunes, reciclables y peligrosos, y eficiencia energética. Para todas las estrategias mencionadas la empresa cuenta con mecanismos de seguimiento.

4.2.8 EVALUACIÓN GENERAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 14001:2015

El análisis general de todos los elementos de la norma y sus requisitos, dio como resultado que la misma posee un total de 51 parámetros basados en 7 aspectos, entre

los que se incluyen: el contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación de desempeño y acciones de mejora., de los cuales la empresa cuenta con procedimientos ajustados a 37 aspectos, lo cual representa el 73% del cumplimiento de los requisitos.

Por otro lado, 11 de los requisitos mencionados representan el 22% del cumplimiento parcial de las evaluaciones realizadas a través de las listas de verificación (Apéndice A – G) y un incumplimiento de 3 requisitos (6% restante). Todo lo expuesto se presenta a continuación:

Tabla 12. Cumplimiento general de la normativa ISO 14001:2015
(Fuente: Elaboración propia)

Í	E	C	CP	NC
4	Contexto de la Organización	2	3	0
5	Liderazgo	8	2	1
6	Planificación	4	4	0
7	Apoyo	7	2	0
8	Operación	10	0	0
9	Evaluación de desempeño	3	0	2
10	Acciones de Mejora	3	0	0
CANTIDAD		37	11	3
TOTAL		51		

Í= Ítem, E= Elemento, C= Cumplimiento, CP= Cumplimiento Parcial, NC= No Cumple

Evaluación general de cumplimiento ISO 14001:2015

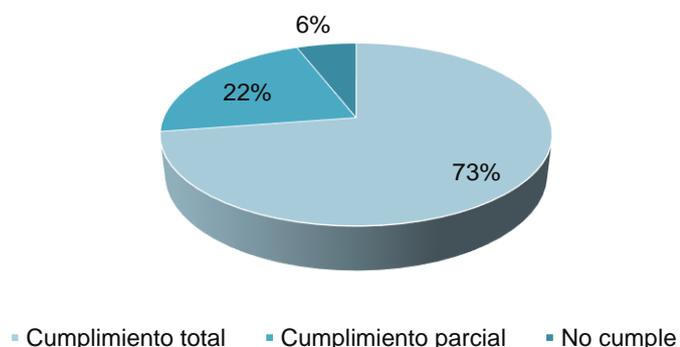


Figura 4.8. Evaluación general de cumplimiento ISO 14001:2015
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se evaluó la tendencia de cumplimiento de los elementos, verificando que aspectos tales como: controles operacionales y acciones de mejora con sus respectivos requisitos se cumplen en un 100%. Se destaca también que los requisitos correspondientes a contexto, liderazgo, planificación, apoyo y evaluación de desempeño requieren la implementación de acciones de mejora en el caso de que se requiera efectuar los procesos para la certificación ISO 14001:2015.

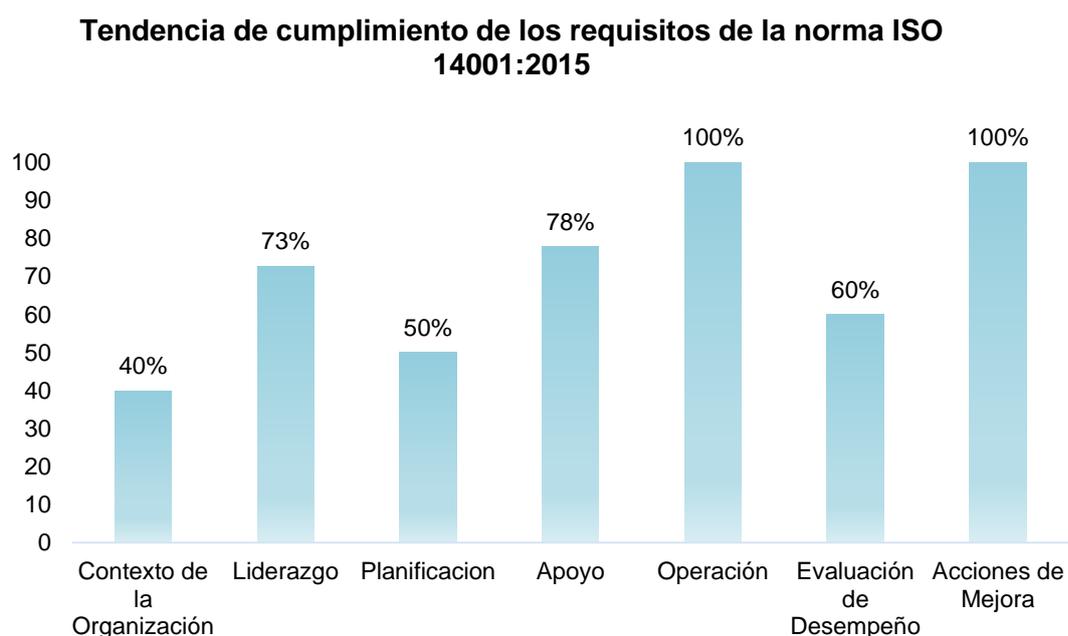


Figura 4.9. Tendencia de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 14001:2015

Fuente: Elaboración propia

4.2.9 ANÁLISIS FODA

Se efectuó una matriz FODA la cual permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión ambiental de la unidad de análisis. En la siguiente tabla se observan los resultados, basados en la revisión de documentación y en las entrevistas realizadas con el personal involucrado en la gestión ambiental de la empresa:

Tabla 13. Análisis FODA Difare S.A.
(Fuente: Elaboración propia)

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normativa ambiental regulatoria. • Contar con personal a cargo de la gestión ambiental de la empresa. • Contar con personal capacitado en lo correspondiente a controles ambientales. • Contar con un presupuesto anual para el área ambiental. • Vinculación con organismos de gobierno. • Disposición al desarrollo de convenios con empresas e instituciones. • Programa de eficiencia energética. • Comunicación interna y externa óptima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la certificación ISO 14001:2015. • Ser reconocida como empresa ambientalmente responsable mediante la obtención de certificaciones verdes. • Contar con un grupo humano con un director ambiental a nivel de la alta dirección. • Contratar asesoramiento para la formación del personal. • Establecer programas de gestión basados en la optimización de recursos. • Establecer vínculos para el desarrollo de programas de gestión ambiental con las autoridades de gobierno. • Establecer más estrategias grupales para la gestión integral de aspectos ambientales • Generación de manuales y procesos que permitan el control de las comunicaciones ambientales.
DEBILIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los beneficios derivados de la implementación de la norma ISO 14001:2015. • No se cuenta con personal ambiental con poder de decisión al nivel de la alta dirección. • No se ha considerado en el presupuesto los aspectos correspondientes a la implantación de un SGA. • Falta de extensión del programa de eficiencia energética a todas las divisiones del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento de los esfuerzos realizados. • Generación de nuevas normas con poco tiempo para su implementación. • Falta de contratación de asesorías externas. • Necesidades de capacitación por presiones externas. • Falta de incentivos para la inversión en estrategias de control ambiental. • Conflictos de responsabilidad entre las diferentes instituciones y empresas con las que se tenga el convenio. • Falta de conciencia de la importancia del ahorro energético.

ANÁLISIS FODA

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Comunicaciones que no parten del departamento ambiental y no son controladas por este. | <ul style="list-style-type: none">• Cambios relevantes en la normativa ambiental y tendencias.• Comunicar información errónea. |
|--|---|
-

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La mayor parte de las estrategias de responsabilidad corporativa implementadas por la empresa Difare S.A. se orientan al cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social; sin embargo, la empresa cuenta con un modelo de sostenibilidad basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aportando en 7 objetivos en particular (Difare S.A. 2017), tal como se detalla a continuación:

- **Objetivo #3 - Salud y bienestar**
 - ▷ Donación de medicamentos al Banco de Medicinas Vitasanus, desde el año 2015, contribuyendo a la fácil adquisición de productos farmacéuticos para población en estado de vulnerabilidad.
 - ▷ Entrega de chequeras solidarias a adultos mayores del Patronato San José de Quito y el Patronato Municipal de Manta.
 - ▷ Charlas de salud, chequeos médicos gratuitos y entrega de productos de bienestar para menores de edad pertenecientes a la Fundación Fe y Alegría, a través del programa “Niños felices y saludables”
 - ▷ Espacio interactivo de consultas a través de la red social de Facebook de las Farmacias Cruz Azul “El Doctor sabe”.

- **Objetivo #4 - Educación de calidad**
 - ▷ 89 horas de capacitación per cápita a través de la fundación FEDIFARE.
 - ▷ Uso de tecnología B-Learning (encuentros sincrónicos y asincrónicos).

- Objetivo #5 - Igualdad de Género
 - ▷ El personal femenino de Difare S.A. representa un 51,67 % del total (1855 mujeres).
 - ▷ 15 trabajadoras forman parte del movimiento “Por ser Niña” del Plan Internacional, el cual lucha por los derechos de las niñas en Ecuador. La alianza consiste en la mentoría de las jóvenes en las carreras de su interés, guiándolas para las decisiones de su futuro.

- Objetivo #7 - Energía asequible y no contaminante
 - ▷ Se ha implementado en 102 puntos de venta, la instalación de iluminación del tipo Led, las mismas que tienen mayor durabilidad. Adicionalmente la empresa desde el año 2015, celebra anualmente la Feria Green Difare en la cual se pretende conciencia en los participantes respecto a la importancia de implementar acciones en beneficio del ambiente.

- Objetivo #8 - Trabajo decente y crecimiento económico
 - ▷ Mayores empleadores a nivel nacional.
 - ▷ 68% de los colaboradores se encuentran entre las edades de 18 y 35 años.
 - ▷ 4% de los colaboradores de Difare S.A. son discapacitados.
 - ▷ Difare S.A. cuenta con una Cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de sus colaboradores.
 - ▷ Los locales de farmacias Cruz Azul pueden ser franquiciados a personas naturales.
 - ▷ Los locales de Farmacias Comunitarias son franquiciados a emprendedores.
 - ▷ De los locales franquiciados, se otorga aproximadamente empleo a 3333 personas.
 - ▷ Difare S.A. brinda a sus colaboradores la oportunidad de disfrutar de varios beneficios (Figura 5.1), como estrategia para contar con colaboradores más proactivos y comprometidos con la empresa.

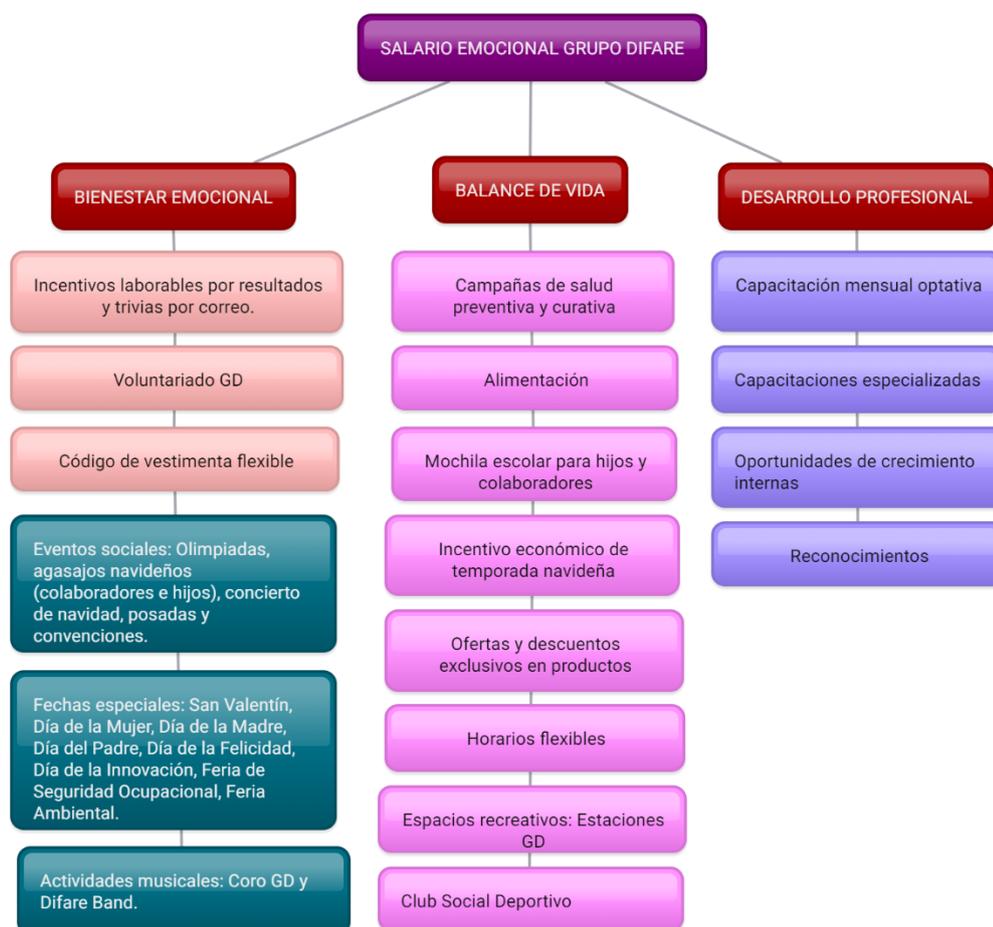


Figura 5.1. Componentes del Salario Emocional GD

Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad Grupo Difare S.A., 2017

- Objetivo #12 - Producción y consumo responsable
 - ▷ La empresa cuenta dentro de sus procesos con medidas para el manejo apropiado de los desechos, procurando la minimización de los mismos, efectuando la segregación en la fuente y garantizando la disposición final apropiada.
 - ▷ En lo que respecta a la reducción de desechos, mediante el procedimiento de logística inversa, se pacta con los laboratorios la devolución de los productos caducados o en mal estado, además, se cuenta con

procedimientos para el manejo de los desechos peligrosos y no peligrosos. Con respecto a los resultados alcanzados en el Informe de Responsabilidad Social Empresarial del año 2017, se declara una reducción del 76 % de los desechos peligrosos.

- ▷ Otra estrategia implementada consiste en el reciclaje de plástico y cartón en el área logística y el reciclaje de papel en las áreas administrativas, cuyos recursos son donados al voluntariado de la empresa.
- Objetivo #17 - Alianzas para lograr los objetivos
 - ▷ Para el cumplimiento de sus objetivos ha adquirido alianzas con diferentes tipos de organizaciones tanto públicas como privadas, a través de las cuales se implementan programas de apoyo a la comunidad. Producto de dichas alianzas se ha logrado la donación y abastecimiento con productos médicos a grupos sensibles, además de aportes con campañas médicas dirigidas a los habitantes de diferentes comunidades. A continuación, se enlistan las organizaciones aliadas:
 - ▷ Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG)
 - ▷ Cámara de Comercio de Quito (CCQ)
 - ▷ Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana (AMCHAM)
 - ▷ Corporación Mucho Mejor Ecuador
 - ▷ Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)
 - ▷ ACE (Asociación Cristiana de Empresarios)
 - ▷ Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
 - ▷ Plan Internacional Ecuador
 - ▷ Pacto Global Ecuador
 - ▷ Banco de Medicinas Vitasanus



Figura 5.2. Modelo de Sostenibilidad del Grupo Difare S.A.

Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad Grupo Difare S.A., 2017

5.1.2 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD – MODELO ROSENBERG

Para la identificación de la estrategia ambiental empresarial se evaluaron las 3 unidades de negocio que posee Difare S.A.: Distribución, Farmacias y Administración. En base a la ejecución de actividades relacionadas con el medio ambiente y la responsabilidad social, y su comparación con las características de cada estrategia empresarial definidas por Mike Rosenberg (2015), se ubicó a la empresa dentro de la estrategia identificada como “Exhibir los logros”, de acuerdo a las siguientes características:

- El cumplimiento legal ambiental es obligatorio para todas las regiones donde opera la empresa (Costa y Sierra).
- Posee una posición proactiva ante los cambios en normativa y en el mercado general en el que opera.

- Sensibilidad ambiental media.
- Uso de canales de comunicación internos y externos que forman parte de la cultura e identidad de la empresa, los cuales son: correo interno, Informa-T, Innova-T, Flash GD, Noticiero GD; comunicación externa: reuniones con grupos de interés, foros, boletines de prensa, entre otros.
- Ejecución estudios periódicos con proveedores para evitar la generación de puestos de trabajo específicos y con habilidades limitadas.
- Posee un ejecutivo para que lidere sus esfuerzos en materia de sostenibilidad y tener acceso a altos niveles de dirección.
- Realiza la publicación de un reporte de sostenibilidad.
- Cuenta con un grupo técnico para analizar los impactos ambientales de la compañía.

5.1.3 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001:2015

El análisis cuantitativo general de todos los elementos de la norma ISO 14011:2015 y sus requisitos, dio como resultado que la misma posee un total de 51 parámetros basados en 7 aspectos, entre los que se incluyen: el contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación de desempeño y acciones de mejora., de los cuales la empresa cuenta con procedimientos ajustados a 37 aspectos, lo cual representa el 73% del cumplimiento de los requisitos.

Por otro lado, 11 de los requisitos mencionados representan el 22% del cumplimiento parcial de las evaluaciones realizadas a través de las listas de verificación (Apéndice A – G) y un incumplimiento de 3 requisitos (6% restante).

5.1.4 ACCIONES DE MEJORA

Tomando como referencia los registros modelo incluidos en la Guía para la implementación de la norma ISO 14001:2015, se elaboró una propuesta que incluye

acciones de mejora para los no cumplimientos detectados de la evaluación de los elementos de la normativa y del análisis FODA ejecutado:

Tabla 14. Matriz de acciones de mejora recomendadas
(Fuente: Elaboración propia)

#	ACCIONES DE MEJORA	RECURSOS REQUERIDOS	R	F	P	OBSERVACIONES
1	Obtener la certificación ISO 14001:2015.	Humano: Alta Dirección, Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente, Comunicación y Responsabilidad Corporativa, certificador externo. Económico: Presupuesto asignado para la obtención de la certificación. Documental: Procedimientos de gestión ambiental documentados.	Certificación ISO 14001:2015	1 vez cada tres años	2 años	Una vez obtenida la certificación, el sistema de gestión ambiental implementado deberá ser revisado con una frecuencia mínima anual y ser renovada cada 3 años.
2	Elaborar una política ambiental y documentarla.	Humano: Alta Dirección. Documental: Documentación de la política ambiental codificada.	Adecuación de una política ambiental en base al alcance, impactos y servicios que ofrece la organización.	1 vez al año	2 meses	La política ambiental deberá actualizarse si hay cambios en los procedimientos de la empresa y normativa ambiental.
3	Difusión de la política ambiental.	Humano: Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente.	Conocimiento de todo el personal y proveedores referente a la política ambiental.	1 vez al mes	3 meses	Las capacitaciones deberán ser programadas para ser dictadas de forma continua (mínimo una vez al mes, cuando ingrese nuevo personal y proveedores).
4	Efectuar un análisis de optimización de recursos que podría aplicarse a la realidad de la empresa.	Humano: Proveedor externo y/o equipo de Seguridad, Salud y Ambiente. Económico: Presupuesto asignado para el estudio.	Identificación de áreas y procesos clave para el ahorro de recursos en la empresa.	1 vez al año	3 meses	La frecuencia de ejecución de la medida podrá ser mayor, de acuerdo a las áreas y procesos analizados.

#	ACCIONES DE MEJORA	RECURSOS REQUERIDOS	R	F	P	OBSERVACIONES
5	Obtener certificaciones punto verde mediante la implementación de procesos de optimización de recursos.	Humano: Responsable de la gestión ambiental, colaboradores de la empresa.	Certificaciones punto verde. Reconocimiento nacional. Mejora de la imagen empresarial. Mayor competitividad dentro del sector farmacéutico.	1 vez al año	1 año	La obtención de certificaciones dependerá del tiempo de análisis de la información presentada a las autoridades correspondientes.
6	Dictar capacitaciones en temas ambientales y relacionados a la norma ISO 14001:2015 a los colaboradores.	Humano: Responsable de la gestión ambiental, facilitador. Económico: Incremento del presupuesto para el programa de capacitaciones.	Identificación del personal con la gestión ambiental de la empresa. Mayor conocimiento adquirido a nivel empresarial.	6 veces al año	6 meses	Las capacitaciones deberán ser programadas para ser dictadas de forma continua (mínimo 6 anual).
7	Establecer un programa orientado al control de las comunicaciones ambientales tanto internas como externas.	Humano: Responsable de la gestión ambiental, equipo de comunicación Corporativa.	Evitar comunicaciónes erróneas de la gestión ambiental de la empresa.	1 vez al año	2 meses	Ninguna.
8	Ejecutar auditorías de primera parte del sistema de gestión ambiental.	Humano: Responsable de la gestión ambiental, proveedor. Económico: Presupuesto para el pago del proveedor.	Evaluación del grado de cumplimiento de la Norma ISO 14001:2015. Obtención de hallazgos y puntos débiles del sistema de gestión ambiental.	1 vez al año	3 años	Las auditorías internas deberán realizarse de forma continua (mínimo 1 vez al año) obtenida la certificación ISO 14001:2014

R: resultados esperados, F: frecuencia de ejecución de la medida, P: plazo para la implantar la medida por primera vez.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Difare S.A. deberá continuar con la implementación de estrategias alineadas a los 7 objetivos de desarrollo sostenible en los que se enmarca la empresa, y en

lo posible investigar y analizar nuevos campos de acción para abordar mayor cantidad de objetivos e impulsar el cumplimiento de la Agenda 2030³.

2. Para extender la estrategia ambiental “exhibir los logros” y alcanzar siguiente nivel (“actuar por principios”), es recomendable que se realicen esfuerzos por mejorar la sensibilidad ambiental, estudios ambientales internos y equipo responsable de la gestión ambiental de la empresa, desarrollando lo siguiente:
 - Sensibilidad ambiental: Buscar áreas en las cuales la huella de carbono puede ser reducida, aplicar medidas, medir el progreso y comunicarlo interna y externamente.
 - Estudios ambientales internos: Elaborar procesos internos para asegurar datos precisos en tiempo real, acerca de su operación y relaciones con el ambiente en todas las unidades que opera, con el objetivo de comprobar que el cumplimiento legal está en orden.
 - Equipo responsable de la gestión ambiental: Toda la compañía deberá estar involucrada y/o tener conocimiento de la gestión ambiental que realiza la empresa, principalmente las áreas de Finanzas, Marketing y Operaciones, además de grupos interés clave.
3. Realizar un estudio similar al propuesto en el presente documento, que involucre un equipo técnico más complejo perteneciente a la empresa, con el objetivo de eliminar sesgos que se pudieran presentar en el mismo y tener un análisis más acertado de la evaluación del sistema de gestión ambiental.
4. La alta dirección deberá instruirse y capacitarse para mejorar su conocimiento referente a la gestión ambiental en general y ser la encargada de crear y fortalecer mecanismos de identificación, y solución de conflictos derivados de las operaciones de la empresa y que tengan influencia directa con el medio

³ Agenda 2030: Documentación que contiene la descripción de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.

ambiente, así mismo, asignar un presupuesto específico para estrategias de sostenibilidad y el sistema de gestión ambiental.

APÉNDICE

APÉNDICE A. LISTA DE VERIFICACIÓN: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 14001:2015				
Contexto de la Organización				
Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.				
Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio				
Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
4.1. ¿Se han identificado factores internos y externos que puedan ser relevantes para la eficacia de la operación?		x		La empresa tiene identificados los factores tanto internos como externos que pueden afectar a su gestión, ya sean estos aspectos políticos, regulatorios, económicos y sociales. Sin embargo, no ha identificado en su totalidad, ni para todas las unidades de negocio, los aspectos ambientales que afectarían su gestión.
4.2 ¿Se ha determinado: las partes interesadas, las necesidades y expectativas de dichas partes interesadas y cuáles de dichas necesidades convierten en requisitos legales?.	x			Se declaran en los Informes de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad los grupos de interés y sus necesidades. La empresa realiza un Estudio de Materialidad anualmente para la determinación de este punto.
4.3 ¿Se ha establecido el alcance del sistema de gestión?		x		La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015**

Contexto de la Organización

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
				definido o documentado, ni alcance. El área de Seguridad, Salud y Ambiente se enfoca en el cumplimiento ambiental en farmacias, área de logística y administración.
4.3.1 Se han considerado en la determinación del alcance: - Las unidades, funciones y límites físicos de la organización. - Las actividades productos y servicios que presta. - Su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.		x		La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental definido o documentado, ni alcance. El área de Seguridad, Salud y Ambiente se enfoca en el cumplimiento ambiental en farmacias, área de logística y administración.
4.4 Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental.	x			A pesar que no haya un SGA establecido y alineado a la ISO 14001, la empresa se encarga de implementar, mantener y mejorar continuamente las acciones relacionadas al desempeño de la misma, a través de la retroalimentación de actividades y operaciones en cada departamento.

APÉNDICE B. LISTA DE VERIFICACIÓN: LIDERAZGO

Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 14001:2015 Liderazgo				
Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.				
Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio				
Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
5.1. La alta dirección:				
a) Asume la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión ambiental.	x			La empresa tiene ya instaurados procedimientos para la rendición de cuentas sobre los programas que adopta. La rendición de cuentas se realiza anualmente.
b) Se asegura de que se establezcan la política ambiental y los objetivos ambientales, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.		x		Difare S.A. promueve dentro de sus objetivos contribuir con la salud, bienestar de la comunidad y la preservación del entorno ambiental, sin embargo no se cuenta con una política ambiental definida.
c) Se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental en los procesos de negocio de la organización.	x			Los aspectos de control ambiental, se implementan y mantienen en todas las divisiones de negocio de la empresa.
d) Se asegura de que los recursos necesarios para el sistema de gestión ambiental estén disponibles.	x			Se asigna un presupuesto anual orientado a cubrir los gastos correspondientes a problemas ambientales, y a su vez se cuenta con un equipo humano para la ejecución de dichos programas.

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Liderazgo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
e) Comunica la importancia de una gestión ambiental.	x			La empresa cuenta con boletines internos de comunicación a sus trabajadores y a la vez se publica información en la página web, redes sociales y comunicados de prensa.
f) Asegura que el sistema de gestión ambiental logre los resultados previstos.	x			La alta dirección solicita reportes periódicos de los avances respecto a las estrategias implementadas.
g) Dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión ambiental.	x			Cumple con el apoyo a los colaboradores.
h) Promueve la mejora continua.	x			Como parte del seguimiento efectuado se establecen nuevas metas para cumplir con el objetivo de mejora continua.

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Liderazgo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
<p>5.2. ¿ Se ha establecido, implementado y mantenido un Política Ambiental que contemple:</p> <p>a) Sea apropiada al propósito y contexto de la organización, incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios;</p> <p>b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales;</p> <p>c) Incluya un compromiso para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación, y otros compromisos específicos pertinentes al contexto de la organización;</p> <p>d) Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos;</p> <p>e) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión ambiental para la mejora del desempeño ambiental.</p>			x	No se cuenta con una política de Gestión Ambiental.
<p>5.2.1 ¿La política ambiental ha sido: documentada, comunicada a la organización y está disponible para las partes interesadas?</p>	x			No se cuenta con una política de Gestión Ambiental, sin embargo la empresa declara sus compromisos ambientales a través de la página web institucional.

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Liderazgo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
5.3 La alta dirección tiene la responsabilidad y autoridad para: a) Asegurarse de que el sistema de gestión ambiental es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, b) Informar sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental, incluyendo su propio desempeño.		x		Se cuenta con un sistema de gestión ambiental como parte del cual se informa sobre el desempeño alcanzado; sin embargo el sistema no está alineado a la ISO 14001.

APÉNDICE C. LISTA DE VERIFICACIÓN: PLANIFICACIÓN

Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 14001:2015 Planificación				
Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.				
Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio				
Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.				
6.1.1 ¿Se han determinado los riesgos y oportunidades relacionados con: aspectos ambientales y requisitos legales?	x			La empresa cuenta con un procedimiento para la determinación de riesgos e identificación de requisitos legales, el cual es manejado por el área de Seguridad, Salud y Ambiente.
b) ¿La organización documenta sus riesgos y oportunidades?	x			La empresa cuenta con un procedimiento para la determinación de riesgos e identificación de requisitos legales, el cual es manejado por el área de Seguridad, Salud y Ambiente.
6.1.2 Aspectos ambientales				
a) ¿La organización ha determinado los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida?		x		No se ha efectuado una determinación de los aspectos ambientales asociados a todas las divisiones de negocios, y en particular estos solo se han identificado en los sitios en que la empresa ha requerido una regularización ambiental, como parte del proceso de obtención del permiso.
b) ¿La organización ha determinado aquellos aspectos que tengan o puedan tener un impacto ambiental significativo?		x		
6.1.3 Requisitos legales y otros requisitos				

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Planificación**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
<p>La organización debe:</p> <p>a) Determinar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con sus aspectos ambientales;</p> <p>b) Determinar cómo estos requisitos legales y otros requisitos se aplican a la organización.</p> <p>c) Tener en cuenta estos requisitos legales y otros requisitos cuando se establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente su sistema de gestión ambiental.</p>	x			La empresa tiene acceso a los requisitos legales y se mantiene en cumplimiento de los mismos.
6.1.4 Planificación de acciones				
<p>La organización debe planificar la toma de acciones para abordar sus: aspectos ambientales significativos; requisitos legales y otros requisitos; además de riesgos y oportunidades. Evaluar la eficacia de estas acciones.</p>		x		No se han planificado acciones referentes a todos los aspectos ambientales generados por la organización, puesto que estos no han sido identificados para todas las divisiones de negocio.
6.2 Objetivos Ambientales				
<p>Los objetivos ambientales planteados cumplen con:</p> <p>a) Ser coherentes con la política ambiental;</p> <p>b) Ser medibles (si es factible);</p> <p>c) Ser objeto de seguimiento;</p> <p>d) Pueden comunicarse;</p> <p>e) Pueden actualizarse, según corresponda.</p>		x		Se cuenta con un sistema de gestión ambiental como parte del cual se informa sobre el desempeño alcanzado; sin embargo el sistema no está alineado a la ISO 14001.
6.2.1 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales				

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Planificación**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
Al planificar cómo lograr sus objetivos ambientales, la organización debe determinar: a) Qué se va a hacer; b) Qué recursos se requerirán; c) Quién será responsable; d) Cuándo se finalizará; e) Cómo se evaluarán los resultados,	x			La empresa, cuenta con estrategias definidas para abordar sus compromisos ambientales, los cuales tienen a su vez objetivos asumidos y se asignan los recursos requeridos para su cumplimiento.

APÉNDICE D. LISTA DE VERIFICACIÓN: APOYO

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Apoyo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
7.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental.	x			Se cuenta con un presupuesto anual y los recursos necesarios para la implementación de las medidas ambientales en la empresa.
7.2 Competencia				
a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control, que afecte a su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos; b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, con	x			En los manuales de funciones asociados a cada cargo de la empresa se establecen las competencias necesarias y formación requerida, además la empresa

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Apoyo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
<p>base en su educación, formación o experiencia apropiadas; c) Determinar las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental; d) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.</p>				<p>cuenta con programas anuales de capacitación para la formación de su personal, dentro de este programa de capacitación se incluyen los aspectos de control ambiental.</p> <p>La organización cuenta con un área de Seguridad, Salud y Ambiente, y el Departamento de Responsabilidad Corporativa, conformada por técnicos especializados en el tema de sostenibilidad.</p>

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Apoyo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
7.3 Toma de conciencia				
<p>La organización debe asegurarse de que las personas que realicen el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:</p> <p>a) La política ambiental;</p> <p>b) Los aspectos ambientales significativos y los impactos ambientales reales o potenciales relacionados, asociados con su trabajo;</p> <p>c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión ambiental, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental;</p> <p>d) Las implicaciones de no satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización.</p>		x		<p>Se efectúan difusiones periódicas al personal respecto a las estrategias de control ambiental, los aportes de cada colaborador y su importancia; sin embargo, no se cuenta con una política ambiental, ni la identificación de aspectos ambientales para todas las unidades de negocio, que puedan ser difundidos.</p>
7.4 Comunicación				
<p>7.4.1 Generalidades Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan:</p> <p>a) Qué comunicar;</p> <p>b) Cuándo comunicar;</p> <p>c) A quién comunicar;</p> <p>d) Cómo comunicar.</p>	x			<p>La empresa cuenta con procedimientos para la comunicación interna y externa en los que se ha definido lo indicado, así mismo posee un equipo de comunicación corporativa que se encarga de difundir información importante y de interés para todas las partes interesadas.</p>

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015**

Apoyo

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
La organización debe conservar información documentada como evidencia de sus comunicaciones, según corresponda.	x			Se mantienen las constancias de las comunicaciones internas y externas realizadas.
7.4.2 Comunicación interna La organización debe: a) Comunicar internamente la información pertinente del sistema de gestión ambiental entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluidos los cambios en el sistema de gestión ambiental, según corresponda; b) asegurarse de que sus procesos de comunicación permitan que las personas que realicen trabajos bajo el control de la organización contribuyan a la mejora continua.	x			Se utilizan boletines internos y carteleras como medio de comunicación interna, entre colaboradores, además se presentan informes de avances a la alta dirección.
7.5 Información documentada				
7.5.1 Generalidades El sistema de gestión ambiental de la organización debe incluir: a) La información documentada requerida por esta Norma Internacional; b) La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión ambiental.		x		Los registros y documentos con los que cuenta la empresa son apropiados a las estrategias implementadas, sin embargo, no están alineados a la normativa ISO 14001:2015; éstos se actualizan anualmente.
7.5.2 Creación actualizada Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	x			Los registros y documentos son apropiados a las estrategias implementadas y a la vez se efectúa un

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Apoyo**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
<p>a) La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);</p> <p>b) El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);</p> <p>c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p>				control de la estructura de los mismos de modo que sus contenidos estén de acuerdo a los requerimientos de la empresa, independientemente de las actualizaciones que se realicen. La empresa actualiza sus procedimientos, y formatos anualmente.
<p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <p>a) Esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;</p> <p>b) Esté protegida adecuadamente.</p>	x			Se realiza un control de la documentación existente mediante listas maestras y a la vez los registros y documentos se mantienen disponibles.

APÉNDICE E. OPERACIÓN

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Operación**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
8.1 Planificación y control operacional, en coherencia con la perspectiva del ciclo de vida, la organización debe:				
a) Establecer los controles, según corresponda, para asegurarse de que sus requisitos ambientales se aborden en el proceso de diseño y desarrollo del producto o servicio, considerando cada etapa de su ciclo de vida;	x			Se contemplan los requisitos ambientales (cumplimiento legal) en el proceso de adquisición de productos y logística y la aceptación del 90% del proceso de logística inversa de productos.
b) Determinar sus requisitos ambientales para la compra de productos y servicios, según corresponda;	x			Se establecen requisitos ambientales en la contratación de proveedores para la adquisición de productos.
c) Comunicar sus requisitos ambientales pertinentes a los proveedores externos, incluidos los contratistas;	x			Se cuenta con un procedimiento de contratación de proveedores, en el cual se contempla la comunicación de los requisitos ambientales, además se solicita la declaración expresa de cumplimiento por parte de los mismos.

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Operación**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
d) Considerar la necesidad de suministrar información acerca de los impactos ambientales potenciales significativos asociados con el transporte o la entrega, el uso, el tratamiento al fin de la vida útil y la disposición final de sus productos o servicios.	x			Se mantiene y transmite a los colaboradores la información sobre posibles impactos ambientales que pudieran generarse.
8.2 Preparación y respuesta ante emergencias, la organización debe:				
a) Prepararse para responder, mediante la planificación de acciones para prevenir o mitigar los impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia;	x			Se establecen acciones para la prevención y mitigación de impactos ambientales.
b) Responder a situaciones de emergencia reales;	x			Se han establecido y difundido procedimientos para la atención de emergencias.
c) Tomar acciones para prevenir o mitigar las consecuencias de las situaciones de emergencia, apropiadas a la magnitud de la emergencia y al impacto ambiental potencial;	x			Se han establecido y difundido procedimientos para la atención de emergencias.
d) Poner a prueba periódicamente las acciones de respuesta planificadas, cuando sea factible;	x			Se efectúan simulacros anuales para evaluar los procedimientos para la atención de emergencias.
e) Evaluar y revisar periódicamente los procesos y las acciones de respuesta planificadas, en particular, después de que hayan ocurrido situaciones de emergencia o de que se hayan realizado pruebas.	x			Se efectúan simulacros anuales para evaluar los procedimientos para la atención de emergencias. No se han generado hasta el momento situaciones de emergencia.

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015
Operación**

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
f) Proporcionar información y formación pertinentes, con relación a la preparación y respuesta ante emergencias, según corresponda, a las partes interesadas pertinentes, incluidas las personas que trabajan bajo su control.	x			Se difunden periódicamente los procedimientos para atención de situaciones emergentes. El personal es capacitado para atender potenciales situaciones de emergencia.

APÉNDICE F. LISTA DE VERIFICACIÓN: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 14001:2015 Evaluación de Desempeño				
Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.				
Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio				
Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación				
9.1 .1 Generalidades, la organización debe determinar:				
a) Qué necesita seguimiento y medición; b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos; c) Los criterios contra los cuales la organización evaluará su desempeño ambiental, y los indicadores apropiados; d) Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; e) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	x			La empresa cuenta con planes de seguimiento de sus compromisos ambientales a través del procedimiento denominado vigilancia ambiental, además en base a las regularizaciones vigentes se establecen los periodos de seguimiento requeridos.
9.1.2 Evaluación de cumplimiento				
La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para evaluar el cumplimiento de sus requisitos legales y otros requisitos. La organización debe: a) Determinar la frecuencia con la que se evaluará el cumplimiento; b) Evaluar el cumplimiento y emprender las acciones que fueran necesarias; c) Mantener el conocimiento y la comprensión de su estado de cumplimiento.	x			Se mantienen matrices de seguimiento, como instrumentos de control de cumplimiento de los compromisos legales.
9.2 Auditoria Interna				
9.2.1 Generalidades				

**Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO
14001:2015**

Evaluación de Desempeño

Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.

Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio

Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados.			x	No se han efectuado ni planificado auditorías internas en lo concerniente al sistema de gestión ambiental.
9.2.2 Programa de auditoría interna				
La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría interna que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas.			x	No se cuenta con un programa de auditoría interna, referente a los aspectos de control ambiental.
9.3 Revisión por la dirección				
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión ambiental de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.	x			La alta dirección solicita informes trimestrales de los avances en temas ambientales.

APÉNDICE G. LISTA DE VERIFICACIÓN: ACCIONES DE MEJORA

Lista de comprobación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 14001:2015				
Acciones de Mejora				
Departamento/Sitio: Unidades de negocio Difare S.A.				
Actividad evaluada: Operación de la empresa y sus divisiones de negocio				
Preguntas y Criterios	Si	Parcial	No	Observación
10. Mejora				
10.1 Generalidades				
La organización debe determinar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión ambiental.	x			Cuando se detecta un incumplimiento o alguna desviación de los objetivos planteados, se proponen y ejecutan las medidas correspondientes a ser implementadas en un periodo máximo de 6 meses.
10.2 No conformidad y acción correctiva; cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:				
a) Reaccionar ante la no conformidad. b) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir. c) Implementar cualquier acción necesaria; d) Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada. e) Si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión ambiental.	x			Cuando se detecta un incumplimiento o alguna desviación de los objetivos planteados, se proponen y ejecutan las medidas correspondientes a ser implementadas en un periodo máximo de 6 meses.

10.3 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental.	x		Anualmente se plantean acciones/estrategias para ser incluidas en el sistema de gestión ambiental de la empresa, que ayuden a mejorar su desempeño.
---	---	--	---

BIBLIOGRAFÍA

- Acebo, M. (2018). *ESPAE - Estudios Industriales - Orientación estratégica para la toma de decisiones: Industria Farmacéutica*. Guayaquil: ESPAE-ESPOL.
- Aguilera Castro, D. (2012). Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Scielo*.
- Arboleda Trujillo, N. (2012). *La Comunicación y la Cultura Organizacional Promotoras de Responsabilidad Ambiental Empresarial*. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Quito.
- Barroso Tanoira, F. (diciembre de 2008). *La responsabilidad social empresarial*. Mérida.
- Bastratén Bellovi, M., & Pujol Senovilla, L. (2003). *Responsabilidad Social de las empresas: tipos de responsabilidades y plan de actuación*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Bautista Jimenez, M. (2016). *Programa de Gestión Ambiental de la Industria Farmacéutica en Colombia, Dirigido al manejo de medicamentos posconsumo*. Cartagena, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (Abril de 2011). *Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa*. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000100005&script=sci_arttext&tIng=en
- Carroll, A. (5 de Julio de 2016). *Carroll's pyramid of CSR: Taking another look*. Obtenido de Springer Open: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Coba Molina, E., Díaz Córdova, J., Zurita Meza, E., & Proaño López, P. (2010). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. *Ingeniera Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 23-44.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (2016). Obtenido de <http://www.redceres.com/>

- Del Castillo, M., Pénagos, J., Navarro, J., Polo, B., & Berrio, Y. (2011). *Estrategias metodológicas para el diseño e implementación del programa de responsabilidad social empresarial en una empresa del sector farmacéutico*. Barranquilla: Universidad Libre de Barranquilla.
- Díaz de Salas, S., Mendoza Martínez, V., & Porras Morales, C. (2011). Una Guía para la Elaboración de Estudios de Casos. *Razon y Palabra*, 6.
- Difare S.A. (2014). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. (Informe No. 1). Guayaquil, Ecuador.
- Difare S.A. (2015). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. (Informe No. 2). Guayaquil, Ecuador.
- Difare S.A. (2016). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. (Informe No. 3). Guayaquil, Ecuador.
- Difare S.A. (2017). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. (Informe No. 4). Guayaquil, Ecuador.
- Difare S.A. (2017). *Manuales de funciones de cargos*. Guayaquil, Ecuador.
- Difare S.A. (2018). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. (Informe No. 5). Guayaquil, Ecuador.
- DIRES S. A. (2017). *Grupo Difare S.A.*. Obtenido de <http://www.grupodifare.com/historia.aspx?i=0>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Samjuan, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Ad Research ESIC*, 130 - 143.
- Fernández García, R. (2013). *La Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fraj Andrés, E., Martínez Salinas, E., & Matute Vallejo, J. (2008). *La influencia de factores de presión en el comportamiento medioambiental de la empresa: análisis del efecto moderador del tipo de actividad*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- García Castaño, A. (2007). *Aproximación conceptual hacia la responsabilidad social institucional*.

- Haro de Rosario, L., Gálvez Rodríguez, M., & Caba Pérez, M. (2016). La industria farmacéutica ante la demanda de responsabilidad social corporativa. *REVISTA PERSPECTIVA EMPRESARIAL*, 57.
- Ibarra Colombo, M. (2015). Programas y estrategias asociadas a la responsabilidad social en la gestión de una Distribuidora Farmacéutica: Estudio de caso Difare S. A. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- ISO 14001:2015 *Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso*.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para Empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 185.
- Medel González, F., García Ávila, L., Hernández, C., & Medel González, M. (2015). *Procedimiento para la evaluación del desempeño ambiental: aplicación en el sector energético cubano*. Las Villas: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrion, C., & Peralta Mocha, B. (agosto de 2016). *La responsabilidad Social Empresarial y su enfoque Ambiental: Una visión Sostenible a futuro*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023
- Porter, M. K. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review magazine.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Obtenido de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Rivera Rodríguez, H., & Malaver Rojas, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Editorial Universidad El Rosario.
- Rosenberg, M. (2015). *Estrategias y sostenibilidad*. Macmillan.
- Soliz Aguayo, N. (2017). La responsabilidad social empresarial: Caso Arca Continental. Ecuador. *Revista Publicando*, 186-204.

Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012*. Quito: Fundación AVINA.

Trecco, C., Castello, V., & Kedikiam, R. (2011). La gestión eficaz de los residuos en el entorno de las buenas prácticas de la industria farmacéutica. *Produccion + Limpia*, 32-46.

Valdez Fernández, J., Alonso García, M., Calso Morales, N., & Novo Soto, M. (Diciembre de 2016). Guía de aplicación de ISO 14001:2015. Bogotá, Colombia: Alfaomega.