



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**FORMALIZACIÓN DE ESTRATEGIA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL: EMPRESA OXFORD**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

CARLOS HERNÁN APARICIO PUENTES

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
DANTE PESCE GONZALEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2012**

En los últimos años, la Responsabilidad Social (RS) ha adquirido una importancia creciente en las organizaciones, en virtud de que a partir de ella es posible crear valor y aportar al desarrollo sostenible de la sociedad. No solamente es exigible a las empresas, sino a cualquier organización.

Oxford es una de las principales empresas del rubro bicicletas de competición, de uso urbano y montaña y máquinas de ejercicio en Chile. Se caracteriza por un alto estándar de calidad en los productos generados y en los sistemas de atención al cliente y post venta. Sus precios de mercado son competitivos, lo cual se debe a una adecuada estructura de costos con sus proveedores.

La empresa actualmente trabaja la dimensión laboral desde la perspectiva de la RS. A partir de ello, Oxford se ha interesado en poder avanzar de una manera más integral en el desarrollo de este tema y poder incorporarlo en toda la cadena de valor de la organización así como también en todas sus relaciones con sus distintos grupos de interés. Dada esta inquietud de la empresa, el objetivo de esta tesis es poder formalizar una estrategia integral en RS para Oxford S.A.

Para lo anterior, se estableció una metodología de trabajo que permitió determinar la situación interna y externa de la empresa, la situación del mercado, el atractivo del sector industrial, el establecimiento de un análisis FODA de la organización y un análisis estratégico. Con esto se pudo identificar las estrategias de negocios y corporativa, las cuales se relacionaron con los conceptos de RS, de modo de generar valor a la empresa. Posterior a ello, se desarrolló un diagnóstico en RS, alineado a la normativa ISO 26000 de RS, que junto a un Benchmarking en RS con empresas de la competencia, permitió identificar las principales brechas que desde la RS tiene Oxford.

Los principales resultados muestran que las áreas con mejores prácticas socialmente responsables son las que se vinculan en la relación con el cliente, con los trabajadores al interior de la empresa y con sus proveedores. A través de ello, se establecieron planes de acción de RS para trabajar las brechas por cada una de las áreas y se determinaron pilares estratégicos, que a la vez tienen directa relación con las áreas de la empresa que se vinculan de mayor forma con el *core business* de la organización y que a la vez demuestran una sintonía más fina con la RS.

Del estudio se concluye que se debe formar un Comité de Sostenibilidad, conformado por las áreas gerenciales de la empresa, que tendrá la responsabilidad de ejecutar la formalización de la estrategia en RS generada, en un plazo de 2 años, según las distintas tareas que se proponen.

La estrategia en RS permitirá a la empresa estar a la vanguardia de la nueva forma de hacer negocios, de una manera sostenible, con una visión de largo plazo y en equilibrio con los 3 pilares de la sostenibilidad: económico, social y medioambiental.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Objetivo de la Investigación	5
3. Metodología	5
Resultados Esperados	6
4. Análisis Interno y Externo de la empresa	7
4.1 Análisis interno	7
4.1.1 Análisis de la producción	7
4.1.2 Análisis de marketing	8
4.1.3 Análisis financiero	9
4.1.4 Análisis de la organización	9
4.2 Situación de mercado	10
4.2.1 Antecedentes del Mercado de bicicletas y máquinas en Chile	10
4.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	15
4.3 Análisis FODA	17
5. Análisis Estratégico	20
5.1 Análisis de Estrategia Corporativa de la empresa	20
5.2 Análisis de Estrategia de Negocios de la Empresa	22
6. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa y su vinculación con RS	28
6.1 Análisis Interno	28
6.1.1 Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social	30
6.2 Análisis Externo	85
6.2.1 Benchmarking alineado a ISO 26000	85
6.3 Estrategia de Negocios de Oxford cruzada con RS	86
7. Plan de Acción de RS	88
7.1 Identificación de Focos Estratégicos	88
7.2 Diseño de planes de Responsabilidad Social	93
7.3 Programas Emblemáticos	126
8. Seguimiento, Control y Evaluación de Estrategia de RS	128
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	131

1. Introducción

El objeto del proyecto de tesis es desarrollar y formalizar una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial para Oxford S.A.

Empresa Oxford, líder en el rubro del ensamble y manufacturas de bicicletas y máquinas en Chile, ha incorporado la Responsabilidad Social Empresarial desde uno de sus grupos de interés: la relación con sus trabajadores, a través de la Calidad de Vida Laboral. Vinculando dicho trabajo con la norma ISO 26000, ha trabajado dos de las siete materias fundamentales asociadas a Responsabilidad Social: Prácticas Laborales y Derechos Humanos. Actualmente la empresa busca desarrollar una Estrategia de Responsabilidad Social que le permita desarrollar esta visión de negocios de una manera más inclusiva con las demás áreas y funciones de la organización, integrando a todos sus grupos de interés y vinculando sus Estrategias Corporativa y de Negocios con todos los principios y materias descritas en la norma ISO 26000, es decir, su interacción con los principios fundamentales de Rendición de Cuentas, Transparencia, Comportamiento Ético, Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas, Respeto por las Normativas Internacionales de Comportamiento, Respeto a la Ley y Respeto a los Derechos Humanos y con las restantes materias fundamentales de Gobierno Organizacional, Medioambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

La principal ventaja para Oxford en formalizar una Estrategia de Responsabilidad Social es convertirse en una empresa pionera y a la vez líder en el sector industrial de las bicicletas y máquinas de ejercicio en Chile, en aspectos de Responsabilidad Social. Lo anterior es fundamental para una empresa globalizada, con negocios en el país y en el extranjero, y en donde las exigencias de los distintos grupos de interés de la organización se hacen cada vez más importantes al momento de hacer negocios.

Además del objetivo principal de formalizar una Estrategia de Responsabilidad Social para la organización, se pueden destacar el aporte de dicha estrategia a la visión corporativa y de negocios existente, el diseño de planes de acción en RS, asignando metas, responsables, indicadores de gestión, KPI y plazos asociados, generar un diseño de comunicación y de evaluación de las actividades y programas en RS y generando un Comité de Sostenibilidad que permita dar seguimiento e integrar la RS en las distintas áreas y funciones de la empresa.

2. Objetivo de la Investigación

Formalizar una Estrategia Integral en Responsabilidad Social Empresarial para Oxford S.A

3. Metodología

Para la formalización de la Estrategia en Responsabilidad Social en Oxford S.A, se consideran los siguientes pasos metodológicos:

Análisis Interno y Externo de la Empresa. Lo anterior contiene:

- Entorno Externo: Identifica Oportunidades, Amenazas y Análisis de la Competencia y de la Industria, determinando el atractivo del sector industrial, y el enfoque estratégico, a través de la identificación de los grupos estratégicos.
- Entorno Interno: Identifica los recursos, capacidades y competencias centrales de la organización, analizando de manera transversal su cadena de valor e identificando fortalezas y debilidades, en las áreas de producción, financiera, marketing y administración y alineando expectativas con normativa ISO 26000.
- Análisis FODA: Permite cruzar conclusiones del Entorno Interno (Fortalezas, Debilidades) con el Entorno Externo (Oportunidades, Amenazas)

Análisis Estratégico Se busca reconocer como la Responsabilidad Social Empresarial le genera valor a la compañía y al desarrollo del negocio.

- Estrategia Corporativa: Permite observar el enfoque estratégico que la organización desarrolla desde un punto de vista Corporativo, identificando las acciones que la organización realiza para obtener una ventaja competitiva en su industria.
- Estrategia de Negocios: Lo principal es poder identificar la Estrategia de Negocios de la empresa, su relación con los clientes, el tipo de estrategia utilizada y el enfoque estratégico dado.
- Generación de Valor desde la RSE: Identificar con la RSE, a partir del cruce de las Estrategias Corporativa y de Negocios de la empresa, los aspectos que le generan valor a Oxford y al desarrollo del negocio.

Responsabilidad Social en Oxford y Diseño de los Planes de Acción:

- I. Diagnóstico en Responsabilidad Social: Permite ver la situación de la empresa en las 7 materias de Responsabilidad Social, con información secundaria existente en la organización y entrevistas a los grupos de interés de ésta, identificando brechas de gestión y vinculando la Estrategia de Negocios de la empresa con Responsabilidad Social. A la vez, desarrollar un Benchmarking, alineado a

normativa ISO 26000, con las mejores prácticas de referentes y competencia de la empresa.

- II. Plan de Acción: En lo principal, identificar los focos estratégicos de RS a nivel corporativo como por área estratégica y diseñar los planes de acción que permitan mejorar las brechas identificadas y apoyar los lineamientos establecidos en los focos estratégicos, estableciendo plazos, indicadores y responsables.

Seguimiento, Control y Evaluación de Estrategia de Responsabilidad Social:

Generar un Comité de Sostenibilidad que permita hacer seguimiento y control a los planes de acción desarrollados y evaluar la Estrategia de Responsabilidad Social, desde el sentido que implica desarrollarla como agente creador de valor.

Se decide ocupar esta metodología, dado que permite incorporar de manera dinámica elementos teóricos y prácticos asociados a la Estrategia Organizacional y la Responsabilidad Social, a la vez que tiene una gran cantidad de entregables a la organización que apoyan y fortalecen proceso de desarrollo de Estrategia en RS para la empresa.

Como desventaja, se podría mencionar la escasa experiencia en desarrollo de Estrategias en RS en el sector industrial al cual pertenece Oxford.

Resultados Esperados

En términos generales, se propone desarrollar una Estrategia de Responsabilidad Social para la empresa, y generar vinculación en documentos como en prácticas con las Estrategias Corporativa y de Negocios inherentes a la organización. Esto supone:

- Formalizar desarrollo de una Estrategia en RS y ver el aporte a la Estrategia Corporativa y de Negocios existente.
- Diseñar plan de acción en RS, asignando metas, responsables, indicadores de gestión, KPI y plazos asociados.
- Generar diseño de comunicación de la RS y evaluación de las actividades y programas de RS.
- Desarrollar un Comité de Sostenibilidad que permita dar seguimiento e integrar la RS en las distintas áreas de la empresa.

4. Análisis Interno y Externo de la empresa

4.1 Análisis interno

Oxford S.A es una empresa chilena líder en manufactura y ensambles de bicicletas en Chile, con una amplia red de sucursales y servicios en Chile. Creada en Arica, el año 1956¹.

4.1.1 Análisis de la producción

Productos:

Oxford tiene 2 principales líneas de negocios, asociadas a productos: Bicicletas y Máquinas. Así también, una adicional, relacionada a Componentes, Accesorios e Indumentaria

- **Bicicletas**: Se agrupan en 11 Categorías, en 6 tipos de aros (12, 16, 20,24, 26 y 8) y 4 grupos (mixtos, hombre, mujer y niños). Las líneas que incorporan las bicicletas Mountainbike representan el 65% de los modelos ofrecidos.
 - ✓ Línea competición
 - ✓ Línea Avanzada
 - ✓ Línea Entusiasta Aro 26
 - ✓ Línea Entusiasta Aro 24
 - ✓ Línea Entusiasta Aro 20
 - ✓ Línea Infantil
 - ✓ Línea Campo-Ciudad
 - ✓ Línea Cool Urban
 - ✓ Línea Ruta-Urbano
 - ✓ Línea Freestyle
 - ✓ Línea KONA

- **Máquinas**: Se agrupan en 8 categorías
 - ✓ Bicicletas Estáticas
 - ✓ Elípticas
 - ✓ Trotadoras
 - ✓ Bancas
 - ✓ Equipos de Fuerza
 - ✓ PowerLine
 - ✓ Pesas, Barras y Accesorios
 - ✓ Accesorios Fitness

- **Componentes, Accesorios e Indumentaria**: Oxford posee alianzas estratégicas con las principales marcas en temas de componentes, accesorios e indumentaria

¹ Anexo 01

para bicicletas y máquinas. Ofrece productos de las siguientes empresas y marcas: Shimano, Alexrims, FSA, Kenda, E-Thirteen, Rockgardn, Nema, Marzocchi, Brooks England, Oxford Essential Rider Equipment, Kona, Zéfal, Kona Frames, Kona Components, Formula, NVelo, Belleli, Limar, Eastern Bikes, SDG, Kore, Turner, VAS Entertainment, Karpiel, Antarex, BCS, Pillar, Hutchinson, Spinner, Contour, SuperB, Armour, KBC, Novatec, Evil, Kali, Prodigy, Lake, Tsaiyarn, Hydrapak, Nuun, Oxford Frames, Corsair, Alligator, Mortop, Atomlab, Ciariparts, Staats, Five Ten, Leatt, Devinci, Spank y Ventas de Bodega Oxford

4.1.2 Análisis de marketing

Política de Precios:

En general, los precios a mayoristas son similares en todo el país. Las diferencias se dan respecto a distribuidores de determinadas zonas geográficas alejadas, los cuales se les aplica un factor de aumento al costo proporcional al costo de transporte asociado. Así también, se genera una política de diferenciación de precios entre los distribuidores asociados a Oxford, como con los externos.

Clientes:

A través de sus distribuidores, como en su red de sucursales y servicio técnico, Oxford S.A está presente en todo el país e incluso tiene sucursales en Lima, Perú, Quito, Ecuador e Isla Margarita, Venezuela.

Sin contar los atributos que buscan los clientes especializados en temas de bicicletas y/o máquinas, los criterios que cobran más importancia en el proceso de compra se relacionan a la apariencia y presentación del producto.

En términos de compra por sexo, si bien en el pasado la compra de bicicletas y máquinas se relacionaban más al género masculino, en estos años la relación se ha equiparado. Generalmente las mujeres son las que compran bicicletas urbanas, relacionadas directamente con el pedaleo en la ciudad, mientras los hombres prefieren los modelos deportivos, especialmente tipo mountain bike. El 50% de los modelos de bicicletas Oxford son de mujer.

Por edad, el potencial de consumidores para bicicletas se encuentra en la categoría "jóvenes entre 15 y 30 años", concentrando las ventas durante el mes de diciembre.

En términos geográficos, el mayor potencial de ventas se encontraba en provincias. Sin embargo, con el mayor involucramiento del uso de la bicicleta en el desarrollo de la ciudad y caminos exclusivos para estas, las ventas en Santiago han aumentado.

Publicidad y Promoción:

Actualmente, la estrategia de publicidad y promoción de la empresa está focalizada en medios de radiodifusión, gráficos y escritos, y escasamente en la televisión, más allá de patrocinar en los últimos años un programa de TV de aventura y medioambiente. En la década de los 80, la publicidad en TV tuvo un impacto importante, ejemplo de ello es un spot inspirado en la película ET donde un niño vuela con una bicicleta Oxford, orientada por cierto al segmento infantil y fomento a actividades deportivas masivas, como el Campeonato Mundial de Bicicross de Canadá. En los 90', la publicidad y promoción se enfocó en el segmento juvenil, especialmente en la división mountainbikes, en medios de prensa escritos.

4.1.3 Análisis financiero

Ventas, Mercados y Servicio Técnico²

Sus ventas al 2009 ascienden a 9.356 millones. Posee sucursales en 4 países (Chile, Perú, Venezuela, Quito), con 16 sucursales en 14 ciudades. Su Servicio Técnico abarca 75 puntos, 62 comunas del país y en 54 ciudades de Chile. Posee 550 puntos de distribución en todo el país.

Al 2010, el 60% de sus ingresos son generados por las bicicletas, el 39,5% por las máquinas y el 0,5% restante por los componentes, accesorios e indumentaria.

A nivel de bicicletas, el 50% de las ventas se generan entre el 10 y el 24 de diciembre. Se venden más de 100.000 bicicletas al año

4.1.4 Análisis de la organización

Personas:

Actualmente, la empresa Oxford S.A, tiene una planta promedio de trabajadores de 250 personas, de las cuales el 77% son hombres y el 23% mujeres. Al superar los 200 trabajadores, según tamaño y disposición del Ministerio de Economía, se convierte en una gran empresa, desde el punto de vista de cantidad de trabajadores. Esta planta aumenta a 500 los fines de año en temporada de altas ventas.

Respecto a la antigüedad de sus trabajadores, el 50% del total tiene una antigüedad menor a 1 año, el 22% entre 1 y 4 años, el 15% entre 5 y 10 años de antigüedad y un 13% de los trabajadores tiene sobre 10 años de antigüedad en la organización.

² Anexo 6

Según rangos educativos, el 4% tiene sólo Educación Básica, el 57% Educación Media, el 20% Técnico Profesional, el 18% Educación Superior y el 1% Educación de Postgrado.

Por grupo etario, el 41% de la planta promedio es menor a 29 años, el 45% tiene entre 30 y 45 años, el 11% tiene entre 46 y 60 años y el 2%, tiene sobre 60 años.

Organización:

Oxford identifica 6 tipos de cargos genéricos, asociados a su actividad comercial³: Producción, Centro de Distribución, Asistentes de Ventas, Asistentes Técnicos, Sucursales y Casa Central

Instalaciones:

Su Casa Central está ubicada en la Calle Orden de Malta, en la comuna de Providencia, Ciudad de Santiago, Región Metropolitana. En ella se desempeñan las principales actividades gerenciales y administrativas de la empresa. Posee 2 fábricas: en Santiago y en Arica y un Centro de Distribución. Como se mencionaba anteriormente tiene actividades comerciales en 2 países, Chile y Perú, con un total de 14 sucursales en 12 ciudades y su red de servicio técnico abarca las 15 regiones de Chile, con un total de 75 puntos de servicio técnico, en 62 comunas del país y en 54 ciudades de Chile.

Respecto a las fábricas, la planta de Arica abastece a la XV y 1° región, y la planta de Santiago al mercado nacional. En general, Oxford importa piezas y partes, y los marcos son construidos en el país.

4.2 Situación de mercado

4.2.1 Antecedentes del Mercado de bicicletas y máquinas en Chile.

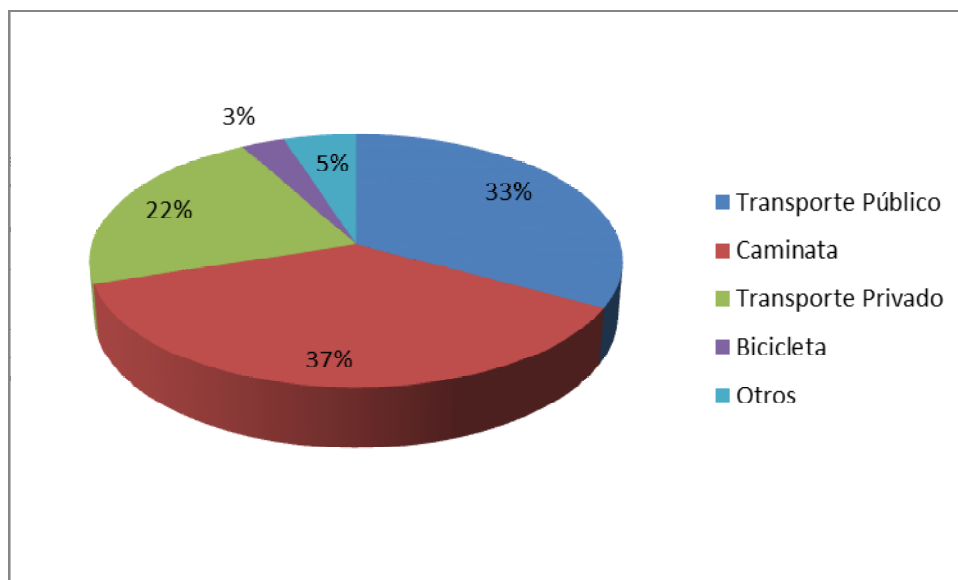
Las bicicletas cada vez adquieren mayor importancia en la vida de las personas. Su uso como medio de transporte, recreativo o para hacer deporte, ha beneficiado su mayor demanda entre la población. Los problemas relacionados a la vida en la ciudad, entre los cuales se mencionan el explosivo crecimiento vehicular, la menor velocidad de renovación en la infraestructura vial comparado con el crecimiento automotriz y como consecuencia el colapso vial, medios de transporte públicos deficientes y políticas públicas crecientes que buscan enfrentar el sedentarismo y el poco ejercicio en la población, han incentivado su mayor uso y su posibilidad de convertirse en alternativa de transporte para las personas.

Algunos datos: En Santiago⁴, se realizan unos 501.000 viajes diarios. 3% de estos son en bicicleta. El viaje promedio de estos viajes dura 20 minutos. La edad promedio de

³ Anexo 4

los y las ciclistas es de 35 años. Los hogares de la Región Metropolitana cuentan con unas 230 bicicletas (y sólo 140 autos) por cada 1.000 personas. Los hombres ocupan cinco veces más la bicicleta que las mujeres. En Chile, el 19% y 25% de hombres y mujeres respectivamente es obeso.

Gráfico I
Distribución Modal en Santiago⁵



El 70% de los viajes diarios que se realizan en la Región Metropolitana se hacen en medios y/o modos de transporte relativamente sustentables.

Otro espacio importante para el uso de la bicicleta como medio de transporte tiene que ver con el largo de los viajes que las personas en automóvil toman en Santiago Según un estudio de Ciudad Vida, tomando como base datos de SECTRA, Encuesta Origen destino 2001-2006, el 41% de los viajes realizados en automóvil cubren una distancia menor a los 5 Km.

⁴ “Santiago a Pedales, Guía para disfrutar la ciudad en Bicicleta”. Pág. 8.

⁵ Ídem. Pág. 9. En base a Estudio Zegras (2005) y Encuesta Origen Destino (EDO 2001 y 2006)

Tabla I⁶
Largo de viajes en automóvil (conductor y acompañante)

Distancia	N° viajes diarios	%
Menos de 1 Km	73.548	2%
Entre 1-2 Km	361.685	10%
Entre 3-4 Km	352.004	10%
Entre 4-5 Km	242.166	7%
Menos de 5 Km	1.420.149	41%

Las políticas públicas dirigidas a desarrollar mayor infraestructura vial que beneficie el uso de la bicicleta han desembocado en el desarrollo de distintos proyectos. Un proyecto emblemático es el Proyecto Bicentenario “Red Maestra de Ciclovías”, que en la Región Metropolitana tiene como visión la construcción de 640 Kilómetros de ciclovías: 500 en el Gran Santiago y 140 en zonas rurales de la Región Metropolitana y 300 Kilómetros en regiones, con muchos proyectos en ejecución o ya finalizados. La seguridad vial y su relación de respeto con otros medios de transporte, como la falta de conexión e integración entre las redes de ciclovías existentes en las distintas calles, son factores que impiden, hasta ahora, su mayor masificación.

En general, los usos que las personas le dan a las bicicletas tienen relación con los atributos que buscan: ahorro en presupuesto, situación socioeconómica, estilos de vida, salud, gustos y preferencias, entre otros factores.

En Chile, podemos observar usos principales que las personas le dan a las bicicletas y que derivan en la búsqueda de distintos tipos de bicicletas:

- **Bicicletas de ciudad:** Se caracterizan por ser modelos con estructura práctica y liviana para su uso en la ciudad, y con los implementos de seguridad necesarios para el desenvolvimiento en los espacios públicos existentes en el sector urbano: luces, cambios, bocina, cadenas de seguridad y reflectantes. Así también, implementos para poner pertenencias personales, como canastos.
- **Bicicletas de montaña:** Usadas en general para espacios en altura, ascendentes, rocosos y también como medio de transporte en la ciudad. Poseen un sistema integrado de cambios y características de diseño en neumáticos y estructura adecuadas para enfrentar con mayor éxito los espacios comunes en los cuales generalmente se utiliza estas bicicletas.
- **Bicicletas de carrera (pisteras):** Especialmente dirigidas a un ciclista profesional, que ocupe dicho medio para competiciones. Se caracteriza por su estructura liviana y ruedas que permiten lograr mayor velocidad.

⁶ Ídem.

- Bicicletas de paseo: Son las más comunes. Las hay con y sin cambios. Dedicadas para público en general y que buscan el atributo de la entretención y el descanso. Ocupadas generalmente en la ciudad, en espacios planos y sin pendiente.
- Bicicletas BMX (para acrobacias): Dirigidas a un público joven/adolescente. Poseen ruedas gruesas y un sistema de amortiguación que soporta los grandes saltos a las que están expuestas. Su estructura es proporcionalmente menor a las bicicletas tradicionales. Incorpora generalmente implementos para acrobacias (soportes metálicos en la ruedas traseras)
- Bicicletas para niños: Adecuadas para niños. Con estructura más rígida, pero más sólida, en búsqueda de mayor seguridad para el usuario. El manubrio queda más arriba a la persona que las bicicletas tradicionales. Algunas incorporan ruedas de apoyo trasera, para generar equilibrio, y sistemas de frenos especiales.

Las máquinas de ejercicio por otra parte han tenido un desarrollo incipiente, en un grupo de la sociedad que se caracteriza por un mayor interés en el cuidado de su cuerpo y en el fomento de las actividades deportivas. Estos implementos están dirigidos para gimnasios e instalaciones deportivas, como para su uso personal.

Los principales productos que se destacan son:

- Pesas y accesorios: Pesas, mancuernas, barras, cojines cervicales entre otros accesorios.
- Elípticas: Trotadoras estáticas, con punto fijo de la persona, que fomentan el desarrollo aeróbico de brazos y piernas.
- Equipos de fuerza y bancas: Desarrollo de área abdominal. Body Flex para movimiento de brazos y desarrollo muscular.
- Trotadoras
- Bicicletas estáticas
- Powerline: Dirigidas al entrenamiento abdominal, muslos y glúteos. Algunas incorporan reloj, conteo, pulsaciones por minuto y contabilidad de calorías quemadas.

Características del mercado. Empresas y marcas

En términos generales, la mayoría de las ventas que se realizan en el sector de bicicletas y máquinas se realiza en tiendas por departamento, en menor medida en cadenas mayoristas o grandes cadenas de supermercados. Especialmente en estas últimas se comercializan los tipos de bicicletas con precios y calidades inferiores. Las

tiendas especializadas por su parte, entregan un servicio mucho más profesionalizado y capacitado para poder atender de buena manera al cliente, la que le permite al usuario además construir sus bicicletas “a la medida”, en base a sus gustos y preferencias. Por último, existen la venta de bicicletas de marcas poco reconocidas, especialmente en el mercado informal, y que no entregan las garantías que otorgan las empresas por departamento, mayoristas o en supermercados.

Marcas: Las principales marcas⁷ que lideran el mercado de la venta de bicicletas son Oxford, Trek, Bianchi y Lahsen. Estas apelan a mercados globales y a distintos tipos de consumidores. Se identifican también marcas de bicicletas que tratan de satisfacer nichos de mercado, como Rocky Mountain, Cannondale, GT, Felt y Scott.

Se observan también el rol que desempeñan las tiendas departamentales, como Ripley, Almacenes Paris y Falabella, que han tomado una estrategia en poder desarrollar sus propias marcas de bicicletas, como Geolander, Dinova Avalance, Fratta, Alpinextreme y Shark.

Están también las marcas propias, especialmente en el sector comercial de Calle San Diego, entre las cuales las más emblemáticas son Juanito Mena, Bicicletas Vargas, Margas, Aprillia, IC Bikes, Livetti y Cinelli.

Ventas Anualmente se venden aproximadamente 350.000 bicicletas, concentradas principalmente durante septiembre y diciembre (donde se vende el 80% de la producción anual y en donde noviembre es el mes con mayor venta, dado que los distribuidores se abastecen para la demanda navideña). La Navidad y las condiciones climáticas favorecen dicha realidad. 70% de las ventas son bicicletas producidas en Chile y 30% corresponden a productos de importación. Los principales factores de importación son relacionados a partes y piezas, las unidades completas importadas han disminuido su importancia, por la integración productiva y mayor tecnología que han incorporado las principales marcas a poder desarrollar y fabricar las bicicletas en el país

Las marcas importadas principales son a nivel de departamentos: Shark (Ripley), Top Gun (Hites), Newport (Tricot), Fratta línea infantil (Falabella), Goldhill (Almacenes Paris). De nicho: Trek, GT, K2, Cannondale, Gary Fisher, Scott, Lord. Marcas propias: Juanito Mena línea infantil.

Respecto a los lugares de ventas, estas se realizan principalmente en las tiendas de Retail, las cuales concentran el 90% de la venta total de bicicletas. Los otros tipos de lugares se relacionan con las tiendas especializadas, tiendas de marcas propias, supermercado y mercados informales como ferias o persas.

Proveedores Los grandes fabricantes de piezas para bicicletas se encuentran en Asia. Japón, a través de la marca de bicicletas Shimano ha podido vender sus productos en todos los continentes, comercializando con empresas de EE.UU como Trek y GT. Las

⁷ Anexo 6

empresas chilenas, como Bianchi y Oxford, han apuntado esa importación de armados en la primera y de piezas en la segunda, a través de China.

Importaciones: Según la Cámara de Comercio de Santiago, a 2007 las importaciones de bicicletas alcanzaron los US\$23,2 millones, que muestran un explosivo crecimiento si se comparan con las cifras de 2003, cuando las importaciones del rubro alcanzaban los US\$10 millones. Los principales mercados de importación al 2007 son China, con el 62% del total, Taiwán con el 20% y Estados Unidos con un 10%. Los modelos de bicicletas con mayor nivel de importación son los de aro superior a 26 e igual o inferior a 26, que concentran el 84% de las importaciones.

4.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Para determinar el activo intrínseco a largo plazo de un mercado o un segmento del mercado, Michael Porter identificó 5 fuerzas competitivas: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. En el sector anteriormente analizado, es posible analizar, según los principales factores de decisión involucrados:

Amenaza de rivalidad entre los actuales competidores: La rivalidad entre los actuales competidores, especialmente por la cantidad de grupos, variedad y similitud de los productos ofrecidos, es alta, más allá de las diferenciaciones que puedan observarse entre las empresas líderes y las seguidoras. Así también, venden sus productos de manera general en los mismos puntos de venta, especialmente en las tiendas de departamento y/o supermercados. El atractivo de la fuerza competitiva es baja.

Amenaza de competidores potenciales: La apertura del comercio del país, especialmente con el boom del mercado asiático, puede que las principales empresas de bicicletas como de máquinas en el mundo ofrezcan sus productos en Chile y compitan el liderazgo de las empresas tradicionales, como Oxford y Bianchi. El caso asiático es de analizar, especialmente en China, cuyo bajo costo de mano de obra puede incidir en la competitividad y los precios que ofrecen actualmente las empresas líderes, enfocadas en los precios medios. Las barreras de entrada para nuevos competidores, especialmente internacionales no es muy alta, más si los canales de distribución son utilizados de manera general. Se califica esta amenaza como Medio-Alto. El atractivo de la fuerza competitiva es Medio-Bajo.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza es baja. Los sustitutos existentes a las bicicletas por ejemplo, skate, patines, scooter o motos tienen sus nichos establecidos y no son masivos como lo puede ser el uso de la bicicleta. Es difícil por ejemplo, en base a los atributos buscados en el uso de la bicicleta, vuelta al automóvil. Las máquinas tienen un desarrollo parecido, dado que sus sustitutos, especialmente de menor valor económico o solo con el ejercicio físico, no logran alcanzar todos los atributos buscados en quienes compran estas máquinas. El atractivo es la fuerza competitiva es alta.

Poder de negociación de los compradores/clientes: Las empresas líderes comparten atributos que la competencia, ya sea de productos propios o de departamentos, no pueden actualmente ofrecer. Por ende, el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo. Las empresas líderes, al tener tiendas especializadas, no dependen mayormente de los canales de distribución mayoristas o departamentales, que sirven de complemento a dicha estrategia, así también los clientes, al ser mayoritariamente individuos, tienen un bajo volumen comprador por si solos. La sensibilidad del comprador al precio es baja, por la estrategia de precios que cada empresa tiene y en especial dedicada de manera particular a cada grupo de clientes. Por último, es muy difícil que el cliente tenga la capacidad de integrarse hacia atrás. El atractivo de la fuerza competitiva es alta.

Poder de negociación de los proveedores. En la medida que las piezas o armados vienen de otros países, nuevamente China se repite como factor, principalmente vienen desde el extranjero en casi su totalidad y aprovechan condiciones de costos ofrecidas por el país oriental, con mano de obra barata, beneficiosas. Un fin a esta relación o a las características de estos acuerdos, puede generar un aumento en los costos de las empresas líderes en el país y que derive en la revisión de su estrategia de precios ofrecidas al mercado. Sin embargo, el tamaño del mercado asiático, la poca concentración de proveedores, como el grado de diferenciación de los productos del proveedor, pueden hacer más fácil la búsqueda de otro proveedor que ofrezca condiciones y calidad similares a lo entregado por el proveedor actual. Se califica la amenaza como Media y por ende el atractivo de la fuerza competitiva es Media.

A partir del Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, es posible determinar, analizando el atractivo de cada fuerza competitiva, el atractivo del Sector Industrial en el cual participa Oxford.

Tabla II

Fuerza Competitiva	Amenaza	Atractivo
Rivalidad entre los actuales competidores	Alta	Bajo
Amenaza de competidores potenciales	Media-Alta	Medio-Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Baja	Alta
Negociación de los clientes	Baja	Alta
Negociación de los proveedores	Medio	Medio
Atractivo del Sector Industrial	Media	Medio

4.3 Análisis FODA

En base al análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) realizado, es posible determinar los principales elementos que surgen de la realidad de la situación actual de la empresa y visualizar elementos que permitan determinar políticas para poder trabajar las debilidades y convertirlas en oportunidades.

Análisis Interno

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización y gracias a las cuales Oxford tiene una posición privilegiada en comparación a la competencia.

Dentro de los principales elementos que clasifican como fortaleza, en base al Análisis Interno desarrollado, en Oxford podemos identificar:

- Calidad Total del Producto: Existencia de un Departamento de Calidad en la empresa que establece los requerimientos y normas para la entrega del producto y los materiales a utilizar, provenientes mayoritariamente desde mercados internacionales. Se apoya lo anterior en la Certificación, por parte de Oxford, de Normas ISO (9001:2000 - OHSAS 18001:2007 – En proceso de Elaboración ISO 14001:2004). El 100% de las bicicletas son armadas en Chile, cuando en China cuesta un 20% en costo hacerlo, lo que refleja el compromiso social y de calidad de la empresa.
- Economías de Escala: Referidas a las economías de escala y ahorros financieros generadas en el ámbito de las ventas, soporte técnico, distribución y transporte, que permite bajos costos de producción.
- Alto nivel de Satisfacción en Clima Laboral: Enfocada a las distintas dimensiones existentes que se pueden medir al momento de identificar el Clima Laboral de la empresa, entre las cuales se destacan en Oxford el programa permanente de capacitaciones, sueldo ético en ítem remuneraciones, derecho a opinión, estilo de liderazgo y condiciones físico ambientales del lugar de trabajo.
- Servicio de atención al Cliente, garantías y postventa: Visión organizacional de generar sistemas integrados de servicio técnico y garantías por las líneas de productos de la empresa. Política de Garantías superiores a lo exigido por la ley.
- Resultados Financieros y Liquidez: Como se menciona en Anexo 6, Oxford ha podido desarrollar una sólida posición financiera, que le permite ser una empresa líder en el sector industrial en la cual participa.

Debilidades: Se refiere a los aspectos que generan una situación desfavorable por parte de Oxford ante su competencia. Puede determinarse respecto a recursos que la organización no tiene, actividades que no se desarrollan de manera adecuada o habilidades o capacidades que la organización no tiene en este momento.

En base al Análisis Interno, dentro de los principales factores a mencionar como debilidades de la organización, se identifican:

- Administración y Organización: Habiendo empezado como una pequeña empresa, hoy Oxford vive una etapa de transición de una organización de mediano tamaño a otra de gran tamaño (en número de trabajadores como en su facturación). Por ende, es posible observar brechas de gestión respecto a su estructura organizacional, asignación de roles y descripción de cargos, a esta nueva realidad.
- Gobierno Corporativo: Con un origen de negocio netamente familiar (y que perdura hasta hoy), el crecimiento de la organización permite observar brechas desde el punto de vista de políticas de Gobierno Corporativo, que apunten a asegurar, entre otros temas, aspectos relacionados con la Transparencia, Comportamiento Ético y la toma de Responsabilidad para quienes representan a la organización, que hoy está sustentado informalmente en la cultura organizacional de la empresa.
- Comunicación: Se observa una brecha de comunicación de Oxford con algunas de sus partes interesadas (proveedores, comunidad), como también en el comunicar a sus grupos de interés sobre su desempeño económico, social y medioambiental.

Oportunidades: Referido a los factores positivos, con proyección de aprovechar por parte de Oxford, que deben descubrirse por parte de la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

Dentro de los factores principales a identificar por parte de Oxford, desde el Análisis Externo, se identifican

- Exportación y nuevos negocios: Tal como es expresado en el Anexo 6, la participación de los montos exportados respecto al total de ventas de la empresa es de apenas 0,7% de la facturación total, al año 2009. Por ende, la posibilidad de poder incursionar en nuevos mercados, especialmente en Latinoamérica, puede ser una gran oportunidad para abrir nuevos mercados y diversificar su matriz de ingresos, ya que los ingresos provenientes de sus 3 líneas de negocios en Chile representan el 99,3% del total facturado.
- Posibilidad de poder abrirse a nuevos mercados en segmentos con mayor poder adquisitivo: Cada vez más, las líneas de productos que apuntan a grupos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo o profesionales en la materia (Línea Konna, Profesional, Competición, Máquinas e implementos y accesorios) le entregan a Oxford una gran oportunidad de poder generar ingresos en mercados aún no explotados de manera óptima y que contribuyen positivamente a aumentar los márgenes de contribución.

- Mercados en Crecimiento: El continuo aumento de la facturación anual⁸ de la empresa demuestra que su diversificación en 3 líneas de negocios genera oportunidades y refleja que son mercados en crecimiento.
- Estabilidad Política y Económica del país.
- Alianzas estratégicas con Sudeste Asiático: Dentro de su estrategia de diferenciación, la capacidad de poder generar vínculos estrechos con mercados asiáticos (China, Taiwán, Malasia) que le entregan competitividad en los costos de producción, fortalecen a la organización y pueden generar apertura a nuevas alianzas y compra de nuevos tipos de productos y repuestos.
- Políticas Públicas que apuntan a fortalecer la Vida Sana y el uso de la bicicleta como medio de transporte. Las políticas públicas enfocadas a generar conciencia en la población sobre la vida sana, la construcción de ciclovías y el fomento como medio de transporte y de salud que genera el uso de la bicicleta, le genera una amplia gama de oportunidades para el aumento de la demanda de sus productos.

Amenazas: Apela a las eventuales situaciones desfavorables actuales o futuras del entorno que pueden afectar la situación actual de Oxford.

A partir del Análisis Externo, se reconocen como principales amenazas:

- Posibilidad de Ingreso de nuevos competidores: El continuo crecimiento del mercado nacional en sus líneas de productos puede generar la entrada de nuevos competidores, especialmente el relacionado a las bicicletas, y podría generar a la vez, el ingreso de empresas internacionales en el rubro.
- Nuevas exigencias a sus principales mercados abastecedores: El crecimiento del mercado asiático, especialmente de países como China, ha generado también una atención desde la visión país, a temas relacionados con sostenibilidad, respeto al Medio Ambiente y respeto a los DD.HH, constantemente cuestionados en esa realidad por la comunidad internacional. Si bien Oxford establece criterios que permiten asegurarse del cumplimiento de lo anterior, nuevas exigencias y regulaciones puede incidir en aumentos en los costos y disminución de la competitividad para la empresa.

⁸ Anexo 06.

5. Análisis Estratégico

Para desarrollar el Análisis Estratégico de Oxford, es necesario determinar 3 aspectos relacionados con la estrategia de la empresa: su Estrategia Corporativa, su Estrategia de Negocios y la Generación de Valor desde la Responsabilidad Social Empresarial

5.1 Análisis de Estrategia Corporativa de la empresa

La Estrategia Corporativa de una empresa es la que “determina y especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos”.⁹ Es aplicable a toda la organización. Las empresas, por ende, utilizan las estrategias corporativas como un medio para aumentar sus ingresos y utilidades, y que principalmente le ayude a generar rendimientos superiores al estándar del mercado, a partir de la creación de valor.

El éxito de una estrategia corporativa es posible de determinar en la medida que el rendimiento agregado de todos los negocios de una organización sea superior al que se generaría sin esa estrategia, contribuyendo positivamente a la competitividad estratégica de la organización.

La diversificación de productos, es la base de la estrategia corporativa. Estas se definen como la forma en que “los administradores, compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan”¹⁰ En la medida que las organizaciones diversifican exitosamente su portafolio de productos, disminuyen las variaciones de las rentabilidades de la organización, dado que los ingresos son generados por distintos productos.

Los niveles y tipos de diversificación¹¹ existentes son:

Tabla III
Niveles y Tipos de Diversificación

Niveles de Diversificación	Tipos de Diversificación
Bajos Niveles de Diversificación	Un Solo Negocio: 95% o más provienen de un solo negocio Negocio Dominante: Entre 70 y 95% provienen de un solo negocio
Moderados a Altos Niveles de Diversificación	Relación Concentrada: Menos de 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y todos los negocios

⁹ Hitt, Ireland, Hoskisson. “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización” Cap. 6. Estrategia Corporativa. Pág. 168.

¹⁰ Ídem. Pág. 169.

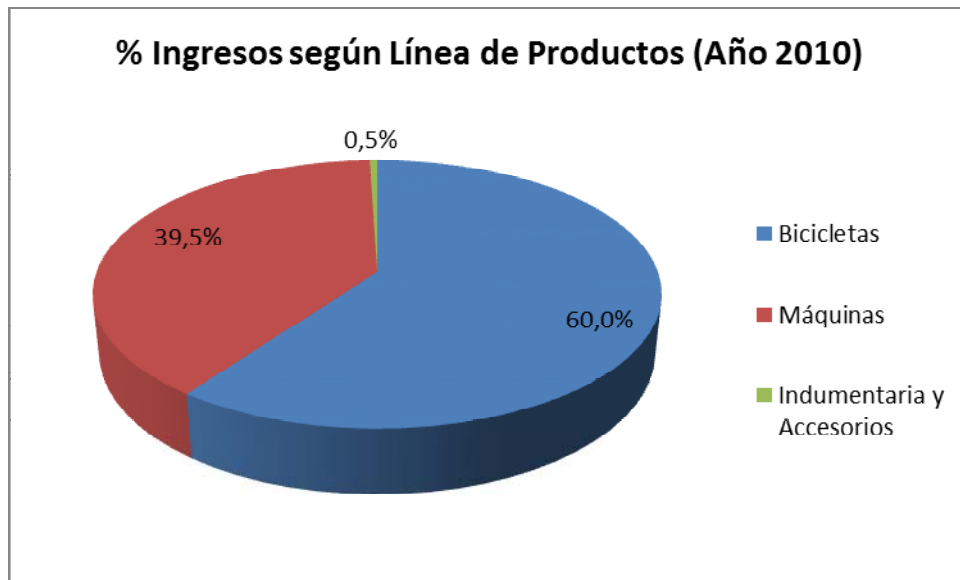
¹¹ Ídem. Pág. 170.

	comparten vínculos con los productos, la tecnología y la distribución
	Relación Vinculada: (Mezcla entre relacionada y no relacionada) Menos del 70% provienen del negocio dominante, pero los negocios tienen una cantidad limitada de vínculos
Muy Altos Niveles de Diversificación	No Relacionada: Menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y los negocios no tienen ningún vínculo en común.

Tal como se mencionaba en el Análisis Interno descrito, en el Capítulo Análisis de la Producción, Oxford tiene definidos 3 grupos de negocios distintos, relacionados con los productos que ofrece en el mercado: Bicicletas, Máquinas de Ejercicio y venta de Componentes, Accesorios e Indumentaria.

Al 2010, los ingresos generados por cada línea de productos en Oxford se explican en el siguiente gráfico

Gráfico II
Ingresos según Línea de Productos 2010¹²



En el Caso de Oxford, el Nivel de Diversificación, en virtud del porcentaje de ingresos generados por el negocio dominante (en este caso Bicicletas con un 60%), tiende a clasificarse en niveles moderados a altos niveles de diversificación.

¹² Dato entregado por Oxford.

En los tipos de diversificación que surgen de este nivel, en términos generales Oxford se relaciona mayormente con una **Relación Vinculada**, dado que existen estrechos vínculos entre las 3 líneas de productos, en las áreas de distribución, lugares de venta, servicio al cliente y soporte (donde se podría decir que tiene una **Relación Concentrada**), y en menor medida, especialmente en el caso de las máquinas, en las características de los productos y la tecnología.

En las áreas de distribución, servicios de atención al cliente, puntos de venta y soporte, los recursos y las actividades de la empresa son compartidos por todas sus líneas de negocios.

Las máquinas son importadas y llegan completas, preferentemente del mercado asiático (China y Taiwán), donde Oxford solamente las ensambla, estableciendo relaciones de confianza con proveedores estables que entregan el nivel de calidad establecido por la empresa. En el caso de las bicicletas, existe un departamento de control de calidad, donde se testean las piezas (también importadas del mercado asiático) antes de ser puestas a la venta.

5.2 Análisis de Estrategia de Negocios de la Empresa

La Estrategia de Negocios de una empresa puede ser definida como el “conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos”¹³. En términos resumidos, reflejar las definiciones de la empresa respecto a cómo quiere competir en los distintos mercados en los cuales tiene productos, además de generar diferencias entre su posición y la de sus competidores.

En base a los criterios de segmentación mencionados en el análisis interno y externo de la empresa, sobre quiénes son los clientes a los que atiende la empresa, cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa y que competencias se utilizarán para satisfacer las necesidades de los clientes, es posible relacionar que estrategia de negocios es la que utiliza Oxford.

Las cinco estrategias de negocios¹⁴ reconocidas para que las empresas puedan establecer su posición estratégica y defenderla ante sus competidores son:

¹³ Hitt, Ireland, Hoskisson. “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización” Cap. 4. Estrategia de Negocios. Pág. 106.

¹⁴ Ídem Pág. 114

Tabla IV
Tipos de Estrategia de Negocios

		Ventaja Competitiva	
		Costo	Singularidad
Alcance Competitivo	Meta Amplia	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Meta Estrecha	Enfoque en el liderazgo en costos	Enfoque en la diferenciación

Liderazgo en costos y diferenciación integrada

La estrategia que cada empresa determinará, dependerá de que ventaja competitiva quieran desarrollar, dentro de un ámbito específico en la competencia.

En el caso de Oxford, la estrategia de negocios que se identifica mayormente es la de **diferenciación**, que se define como “el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos”¹⁵

Si bien en el ítem “Ventas, Mercado y Servicio Técnico”, se menciona que la política general de precios de Oxford apunta a los precios medios, que sus clientes y la variedad entregada de productos son transversales, cada vez es más incipiente la entrada en segmentos altos, como en líneas de bicicletas de alta competición (como Línea Kona, Competición y Avanzada). Por parte de la línea de productos máquinas, claramente se identifica un target de precios adecuado para un sector socioeconómico medio-alto.

La posición que tiene a Oxford como líder en el sector industrial de las bicicletas, no se debe a una política de precios bajos, dada la alta calidad y durabilidad de los productos entregados. Así también, con su servicio de post-venta y garantías asociadas. Las organizaciones líderes en costos atienden al cliente medio de una determinada industria, los que se diferencian buscan clientes meta que perciben las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos. Este es el caso de Oxford.

Oxford importa más del 96% de sus insumos para la producción y ensambles de Bicicletas y el 100% de sus máquinas son importadas desde China. El 100% de los

¹⁵ Ídem Pág. 120

materiales importados provienen de China, Taiwán y Malasia, países con ventajas competitivas en tema de costos. Este es un criterio fundamental para reducir la presión que puede generarse sobre el precio que los clientes pagan por sus productos, al desarrollar productos diferenciados.

La estricta política de garantía para sus 3 líneas de productos (3 meses en componentes, accesorios e indumentaria, 6 meses en partes y piezas de bicicleta, 3 años en marco de aluminio, 10 años en el marco de acero y en máquinas garantías que van entre 6 meses y 3 años de garantía) busca respaldar esta estrategia de diferenciación avalada en la alta calidad y respaldo de sus productos.

El continuo crecimiento de la empresa desde su creación, demuestra que Oxford ha actualizado de manera permanente las características diferenciadas en los productos buscados por los clientes (demostrado en la variedad, calidad y precios generados por sus líneas de productos), sin incrementar de mayor manera sus costos (dada una eficiente estrategia de elección de proveedores e insumos)

La alta diversidad de líneas de bicicletas y máquinas, desarrollando atributos en ellas que diferencian el producto con la competencia, demuestra otro atributo buscado en la Estrategia de Diferenciación.

Desde la visión de la cadena de valor, representada por un modelo teórico que describe gráficamente como generan valor al cliente final las actividades que forman parte de la empresa y detallando su impacto e influencia en Oxford a través de la Estrategia de Diferenciación, se identifican:

Actividades Primarias: Actividades y Subactividades de la empresa que tienen directa relación con el desarrollo del producto, características, creación, venta y el servicio postventa

- **Logística Interna:** Supone un manejo excelente de las materias primas que ingresan a la cadena productiva, con el fin de minimizar los daños y mejorar la calidad del producto final. Los estándares establecidos de calidad para la importación de materiales, con el posterior armado y ensamble en Chile para bicicletas y armado en máquinas son respuesta a ello. Esto se apoya además con las políticas de garantía que tiene la empresa y que superan el mínimo legal.
- **Operaciones:** Desde la Estrategia de Diferenciación, el objetivo es generar y fabricar de manera permanente productos atractivos para el consumidor, entregando respuesta rápida a las especificaciones de fabricación de los clientes. La gran diversidad y especialización en los productos generados, como la extensa red de servicio técnico y atención al cliente existente en la empresa responde adecuadamente a dicho punto.
- **Logística Externa:** El factor relacionado con dicha estrategia tiene que ver con la capacidad de respuesta y exactitud de los procedimientos para tramitar los pedidos solicitados. Oxford entrega de manera rápida y oportuna los productos a

sus clientes, en los puntos de ventas y con plazos establecidos para despacho a domicilio. En el caso de armado de máquinas, se hace sin costo para el comprador y en el domicilio de este.

- **Marketing y Ventas:** Supone facilidades generadas por la empresa para que los clientes puedan comprar a crédito. En Oxford, los medios de pago y pagos son variados: Pago Contado, Cheques, Tarjeta de Débito, Crédito, Transbank (2 y 3 cuotas precio contado), Portal Chilecompra, Transferencia Electrónica y convenios con empresas. Oxford a partir de ello desarrolla amplias relaciones con sus clientes y proveedores.
- **Servicio:** Desde la Estrategia de Diferenciación, busca ampliar la capacitación de los compradores para garantizar la alta calidad de la instalación de los productos. En el caso de Oxford se entregan pólizas de seguro genéricas para cada producto entregado (especialmente en bicicletas y máquinas). Cada producto lleva anexado un manual y CD de uso (máquinas con frecuencias de ejercicios) y respaldo de la garantía y del servicio técnico.

Actividades de Apoyo: Son las actividades existentes dentro de la cadena de valor de la organización que apoyan o dan soporte a las actividades primarias

- **Infraestructura de la empresa:** La característica principal desde la diferenciación es poseer sistemas de información que permitan comprender preferencias de compra de los clientes. La extensa red de sucursales y servicios técnicos, junto con las subdivisiones de este (Armado, Armado máquinas a domicilio, Armado Máquinas en Servicio Técnico) entrega constante información respecto a los requerimientos de los clientes y el comportamiento y rendimiento de los productos. En Oxford se busca profundizar en este aspecto el énfasis que tiene para la empresa desarrollar productos de alta calidad.
- **Administración de Recursos Humanos:** Desde la diferenciación, se reconoce como factores fundamentales la capacitación permanente del personal, mediciones de desempeño y programas de remuneración que apunten a productividad de los trabajadores. En Oxford existe un programa de capacitación permanente a sus trabajadores, inserto en el Programa de Calidad de Vida Laboral aplicado en la empresa, junto con programas de evaluación de desempeño y entrega de bonos de producción por cumplimiento de metas organizacionales (especialmente en ventas)
- **Desarrollo Tecnológico:** La estrategia de diferenciación busca generar una inversión en tecnologías que permitan la elaboración de productos diferenciados. En el caso de Oxford, primero parte por los requerimientos de alto estándar que solicitan a sus proveedores a nivel internacional y procedimientos internos que permiten resguardar la calidad de los materiales, donde el desarrollo tecnológico es fundamental.

- Adquisiciones. Supone en la diferenciación el establecimiento de sistemas y procedimientos para utilizar materias primas de alta calidad. En esto, Oxford posee los controles de calidad generados por el departamento encargado, las muestras de productos solicitadas a los proveedores y la solicitud de las fichas de productos con las especificaciones de estos y sus componentes

A partir de la Cadena de Valor de la empresa, desde la Estrategia de Diferenciación, se enfoca la generación de margen y de creación de valor para Oxford.

5.3 Generación de Valor desde la Responsabilidad Social Empresarial

Es necesario poder identificar a través de la Responsabilidad Social Empresarial y a partir del cruce de las Estrategias Corporativas y de Negocios de Oxford, los aspectos que le generan valor a la empresa y al desarrollo del negocio.

Desde la Estrategia Corporativa: Primero se identifica el grado moderado a alta diversificación existente en Oxford, en virtud de sus 3 líneas de productos y con sus respectivos subproductos y de la Relación Vinculada que existe entre ellos, de un punto de vista general y una Relación Concentrada de un punto de vista particular en algunas áreas, como distribución, lugares de venta, servicios al cliente y soporte.

Desde la Responsabilidad Social, se reconoce en Oxford como pilar fundamental la relación con el Cliente. A partir de ello, es posible reconocer en el desarrollo de la Estrategia Corporativa, dos subtemas de la Materia Fundamental “Asuntos de Consumidores”: Protección de la Salud y Seguridad de los Consumidores y Servicio de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Conflictos.

También se reconoce desde el Gobierno Corporativo, la orientación generada a la calidad de los productos generados por Oxford, lo que trasciende en las normativas relacionadas con el vínculo con los proveedores.

Desde la Estrategia de Negocios: En la generación de ventaja competitiva, desde la Estrategia de Diferenciación, se vuelve a repetir el criterio de la calidad y diferenciación del producto entregado, siendo competitivos a partir de dichos atributos en el precio y en las condiciones generadas en los costos, en la relación con el proveedor. Nuevamente es el cliente (Asuntos de Consumidores) el foco fundamental generador de valor desde la Responsabilidad Social Empresarial de Oxford, en virtud del rol que se le da a aspectos como la Atención al Cliente, características del producto entregado, procesos que garantizan alta calidad del producto entregado y servicio de post venta y garantías.

Revisando la Cadena de Valor de Oxford, también surge con fuerza el rol que las Prácticas Laborales desempeñan en la empresa (reconocida como Materia Fundamental en la ISO 26000) y la atención que ésta da a la Calidad de Vida Laboral, a la capacitación de sus trabajadores y al bienestar en general.

Las principales oportunidades de mejora desde la Responsabilidad Social de Oxford, en virtud de sus estrategias corporativa y de negocios, tienen que ver con la importancia que tienen los criterios medioambientales en la relación con sus proveedores por ejemplo. En la promoción de la Responsabilidad Social en su esfera de influencia en este tema, se observa una brecha importante de destacar.

A partir de la definición de Responsabilidad Social Empresarial en la ISO 26000, es posible identificar elementos que generan valor en este cruce de estrategias, y contribuyen positivamente al desarrollo del negocio:

- Responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente: Relación con el cliente y trabajadores sobre la Responsabilidad de la organización en el impacto de sus decisiones y actividades. Comportamiento Ético en la relación con sus clientes, proveedores y trabajadores. Brecha observada en Medioambiente de materia transversal, en la formalización de procesos y en el involucramiento de esta materia en estrategias.
- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad: Requerimientos solicitados en materia de calidad a productos y piezas importadas por parte del departamento de calidad de Oxford (Relación con el Cliente y Proveedores). Programas de Calidad de Vida Laboral apuntan a la salud y bienestar de dicho grupo de interés.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas: Desarrollo mayor con clientes y trabajadores. Oportunidad de mejora observada con proveedores (desde la dimensión medioambiental) y mayor involucramiento de la Comunidad en esta.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento: Respeto irrestricto a las normativas legales vigentes, entregando más garantías a los productos que las exigidas por ley.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones: Desde la visión estratégica, se ve incorporada mayormente en los ámbitos de relaciones laborales y asuntos de consumidores.

6. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa y su vinculación con RS

6.1 Análisis Interno

La ISO 26000 de Responsabilidad Social es una Guía sobre Responsabilidad Social. Entrega orientaciones sobre Responsabilidad Social. A diferencia de otras normativas ISO, no es certificable ni es una norma de sistema de gestión. Es aplicable para cualquier tipo de organización (ya sea pública, privada, grande o pequeña, con lucro o sin lucro) y en países desarrollados como en vías de desarrollo.

El 21 de Mayo del 2010, concluyó la negociación de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, la cual empezó su trabajo en Marzo del 2005. En la ronda final de negociación, se aprobó con la no objeción de 98 de 99 países y 42 organizaciones internacionales participantes del proceso. La ratificación final de la norma fue el 12 de septiembre de 2010 y se lanzó oficialmente el 1 de noviembre del mismo año.

La norma ISO 26000 bajo una de sus metodologías, contempla 327 expectativas:

Principios Fundamentales: Cuenta con 7 principios y 39 expectativas

Tabla V

Principios Fundamentales	Número de Expectativas	Aplican en Oxford
Rendición de Cuentas	3	3
Transparencia	7	7
Comportamiento Ético	9	8
Respeto por los intereses de las partes interesadas	7	7
Respeto a la Ley	4	4
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	5	4
Respeto a los DD.HH	4	4
Total Expectativas Principios Fundamentales	39	37

Materias Fundamentales: Cuenta con 7 materias, 36 subtemas y 288 expectativas

Tabla VI

Materias Fundamentales	Número de Expectativas	Aplican en Oxford
Gobierno Organizacional	12	12
Derechos Humanos	52	52
Debida Diligencia	4	4
Situaciones de riesgo para los derechos humanos	8	8
Evadir la complicidad	10	10
Resolución de Conflictos	7	7
Discriminación de grupos vulnerables	6	6
Derechos Civiles y Políticos	5	5
Derechos Económicos, Sociales y Culturales	8	8
Derechos fundamentales en el trabajo	4	4
Prácticas Laborales	54	54
Trabajo y Relaciones Laborales	10	10
Condiciones de Trabajo y Protección Social	13	13
Diálogo Social	7	7
Salud y Seguridad en el trabajo	17	17
Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo	7	7
Medio ambiente	32	26
Prevención de la contaminación	6	6
Uso sostenible de los recursos	6	5
Mitigación del cambio climático y adaptación	9	9
Protección y recuperación del medioambiente natural	11	6
Prácticas Operacionales Justas	31	31
Anticorrupción	9	9
Participación política responsable (comunidad)	5	5
Competencia Justa (nivel de gerencia)	5	5
Promover la responsabilidad social en la esfera de influencia	6	6
Respeto al derecho de propiedad	6	6
Asuntos de Consumidores	58	53
Prácticas justas de mercadotecnia, información objetiva e imparcial y contractuales	8	8
Protección de salud y seguridad de los consumidores	9	9
Consumo sostenible	11	10
Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de conflictos	16	16
Acceso a Servicios Esenciales	6	3
Educación y Toma de Conciencia	8	7

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	49	49
Participación activa	9	9
Educación y Cultura	6	6
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	7	7
Desarrollo y acceso a la tecnología	4	4
Generación de riqueza e ingresos	11	11
Salud	4	4
Inversión Social	8	8
Total Expectativas Materias Fundamentales	288	277

Evaluación: Para la calificación de los principios y materias de Responsabilidad Social, el Diagnóstico ISO 26000 en RS considera la siguiente evaluación, en cada una de las expectativas. Dicha evaluación se hace para el Diagnóstico Preliminar como el Diagnóstico Consolidado.

Tabla VII

Evaluación	Definición	Puntaje	% Cumplimiento
Si, Cumple	Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	3	100%
Cumple Parcialmente	Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	2	50%
No Cumple	Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	1	0%
N/A, no aplica	Expectativas que no son aplicables a la empresa	0	-

6.1.1 Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social

El Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social, tiene dos etapas

Diagnóstico Preliminar ISO 26000, se desarrolla a partir de Información Secundaria que tenga la organización, ya sea documentos, políticas y procedimientos formalizados y por escrito. El objetivo principal de dicho Diagnóstico es observar aspectos de Responsabilidad Social que tenga la organización documentados y formalizados.

Oxford entregó toda su documentación disponible para la generación del Diagnóstico Preliminar. Se revisaron un total de 140 documentos¹⁶

¹⁶ Anexo 08

Diagnóstico Consolidado ISO 26000: Se desarrolla a partir de los resultados generados en el Diagnóstico Preliminar. Se construye a partir de entrevistas personales y representativas, con distintos grupos de interés (internos y externos) que tiene Oxford. El objetivo de estas entrevistas es contrastar en primer lugar los antecedentes recogidos en el Diagnóstico Preliminar: observar la consistencia entre lo establecido en las políticas y procedimientos de la empresa con las prácticas existentes. En segundo lugar, poder identificar prácticas de Responsabilidad Social que no estén formalizadas y respaldadas, en un procedimiento, política y/o reglamento. Fueron entrevistadas para el Diagnóstico Consolidado un total de 16¹⁷ personas, de las distintas áreas de la empresa, como externas a esta.

Principios de Responsabilidad Social

Corresponde al Capítulo IV¹⁸ de la ISO 26000 de Responsabilidad Social. Los Principios de la Responsabilidad Social entregan el marco orientador que las organizaciones debieran cumplir para ser socialmente responsables. Son transversales a todas las actividades de la organización.

Dentro de sus características, es posible identificar

- Proporciona orientación sobre los aspectos éticos de la RS (normas y valores).
- Ofrece a la organización un paraguas para el buen gobierno organizacional.
- Hace posibles complementos específicos mediante la incorporación de valores culturales específicos.

La ISO 26000 reconoce siete principios: Rendición de Cuentas, Transparencia, Comportamiento Ético, Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas, Respeto a la Ley, Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento y Respeto a los Derechos Humanos. En total contiene 39 expectativas, de las cuales aplicaron 37 para ser evaluadas en Oxford.

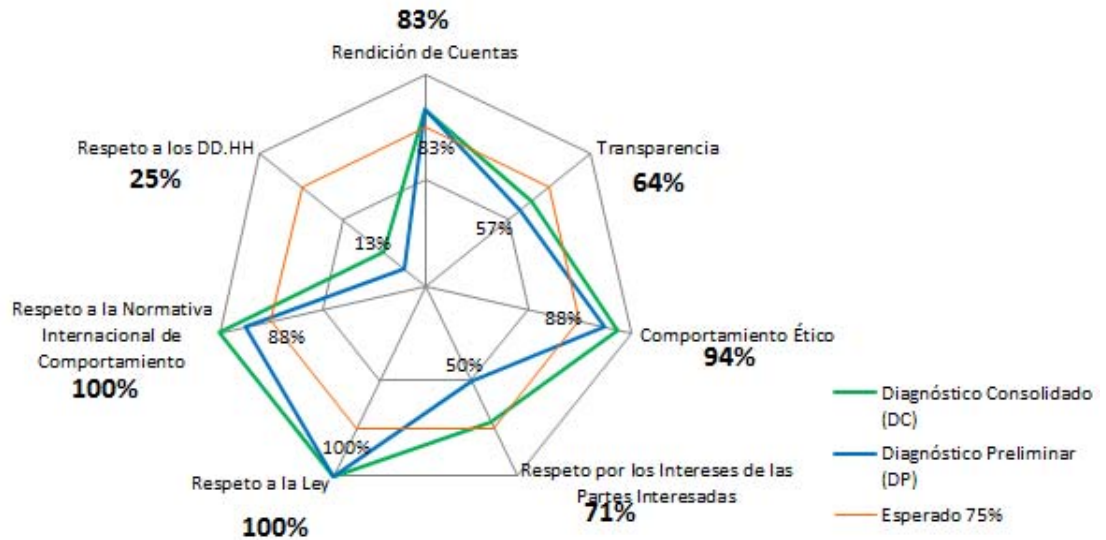
¹⁷ Anexo 09

¹⁸ Anexo 02

Resultados Generales

Gráfico III:

Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social. Principios.



A partir de los resultados del Diagnóstico Consolidado, se puede observar que de los siete principios de Responsabilidad Social, 4 principios en Oxford cumplen con el criterio mínimo esperado de una empresa socialmente responsable, superior al 75%: Respeto a la Ley (100% de cumplimiento), Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento (100% de cumplimiento), Comportamiento Ético (94% de cumplimiento) y Rendición de Cuentas (83% de cumplimiento).

Se observa que tres principios de Responsabilidad Social en Oxford tienen un cumplimiento menor al 75% esperado: Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas (71% de cumplimiento), Transparencia (64% de cumplimiento) y Respeto a los Derechos Humanos (25% de cumplimiento).

En el Diagnóstico Preliminar, se observa que sólo tres principios de Responsabilidad Social cumplen con el criterio esperado del 75% de cumplimiento: Respeto a La Ley (100%), Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento (88%) y Rendición de Cuentas (83%)




Respecto al cumplimiento ponderado empresa, se observa un cumplimiento del 68% de las expectativas RS en el Diagnóstico Preliminar y un 77% de cumplimiento en el Diagnóstico Consolidado.

Tabla VIII

Diagnóstico	% Ponderado de Cumplimiento de Expectativas
Diagnóstico Preliminar	67,6%
Diagnóstico Consolidado	77%

Sobre el total de las expectativas revisadas en los principios de Responsabilidad Social, en el Diagnóstico Consolidado el 67% del Total se observa con un cumplimiento total, el 19% con un cumplimiento parcial y el 14% se observa sin grado de cumplimiento.

Tabla IX





Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	54%	67%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	27%	19%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	19%	14%	

Los resultados por cada uno de los principios son los siguientes:

1.- Rendición de Cuentas: Este principio de Responsabilidad Social, sugiere que la organización debe estar dispuesta a rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medioambiente, aceptar la evaluación de la sociedad y asumir la responsabilidad ante errores, repararlos y prevenirlos.

Para Oxford, los resultados fueron los siguientes:

Tabla X

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	67%	67%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	33%	33%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	83%	83%	

No se observa variación entre el Diagnóstico Preliminar y el Diagnóstico Consolidado. Se observa un cumplimiento ponderado del 83% de las expectativas de este principio.





Se observa que Oxford responde por los impactos de sus decisiones y actividades, sus consecuencias y previniendo situaciones no esperadas o imprevistas. Establece procedimientos que aseguran, entre otros temas, la calidad de sus productos y servicios, la atención al cliente, procedimientos de evaluación a sus proveedores nacionales e internacionales y una adecuada calidad de vida laboral.

Las principales oportunidades de mejora observadas en este principio, tienen relación con la comunicación de los impactos de sus actividades, desde la dimensión social y medioambiental, al no poseer un Reporte de Sostenibilidad.

2.- Transparencia: Este principio sugiere que la organización debe ser transparente en sus decisiones y actividades que afectan a la sociedad y el medioambiente, debe ser honesta, equitativa e íntegra, y además debe tener atención al giro de sus actividades, al origen de su financiamiento y a la relación con sus partes interesadas.

Los resultados para Oxford en el principio de Transparencia son los siguientes

Tabla XI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	43%	57%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	29%	14%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	29%	29%	
Resultado Ponderado Final	57%	64%	

Se observa un aumento del cumplimiento ponderado de expectativas del 57% en el Diagnóstico Preliminar a un 64% en el Diagnóstico Consolidado, inferior al 75% que se espera de una empresa socialmente responsable.

Dentro de las expectativas, se observa que Oxford es transparente al informar el objeto, naturaleza y ubicación de sus actividades. Los catálogos de información al cliente, su extensa red de servicios técnicos y sucursales, como la información presente en su página web, evidencian el cumplimiento de esta expectativa.

En otros aspectos, se observa que Oxford es transparente en la manera que se informan e implementan sus decisiones, en la definición de roles al interior de la empresa, en el origen de sus recursos financieros y en la identificación e involucramiento de sus partes interesadas.





Se observa con un cumplimiento parcial la transparencia y comunicación sobre los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas, la sociedad y el medioambiente, dado que si bien son gestionados, no son comunicados a la sociedad en su conjunto.

No se observan cumplidas la transparencia en su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social, y la falta de normas y criterios con los cuales podría evaluar su desempeño en responsabilidad social.

3.- Comportamiento Ético: Este principio de Responsabilidad Social, supone que la organización debe tener un comportamiento ético en todo momento, tener establecidos los valores que la rigen, desarrollar estructuras de gobierno que promuevan los valores de la empresa, establecer normas de comportamiento ético y fomentar su cumplimiento y generar mecanismos en la prevención y resolución de conflictos.

Los resultados para Oxford en el principio de Comportamiento Ético son los siguientes

Tabla XII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	75%	88%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	25%	12%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	88%	94%	

Se observa un aumento del cumplimiento ponderado de expectativas del 88% en el Diagnóstico Preliminar a un 94% en el Diagnóstico Consolidado, cumpliendo con el 75% que se espera de una empresa socialmente responsable.

En Oxford se observa que se desarrollan estructuras de gobierno que promueven la conducta ética dentro de la organización y en sus interacciones con otros. Documentos como el Reglamento de Orden Higiene y Seguridad, los procedimientos existentes para la evaluación de proveedores como las normativas asociadas en dar un servicio de calidad de atención al cliente y servicio de post-venta en el tema ético, dan cumplimiento a dicha expectativa. A través de sus medios de comunicación, registro y evaluación permanente, fomenta y promueve el cumplimiento de sus normas de comportamiento ético.





Se observa que Oxford comunica y define las normas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobierno y de sus principales grupos de interés, estableciendo mecanismos de supervisión y control para asegurar el comportamiento ético y estableciendo mecanismos, según sea el caso, para que sus distintos grupos de interés informen sobre comportamientos no éticos sin miedo a represalias

Con cumplimiento parcial, dado que no se observa formalizado en todos sus grupos de interés, es la identificación, prevención y resolución de conflictos de interés que podrían conducir a un comportamiento no ético.

4.- Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas: Este principio de Responsabilidad Social busca identificar si la organización respeta las necesidades y los intereses de sus partes interesadas, incorporarlos en su gestión y cuales son las acciones concretas para responder adecuadamente a dichos intereses.

Los resultados para Oxford en el principio de Respeto por los Intereses de las Partes Interesadas son los siguientes:

Tabla XIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	29%	57%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	43%	29%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	29%	14%	
Resultado Ponderado Final	50%	71%	

Se observa un aumento del cumplimiento ponderado de expectativas del 50% en el Diagnóstico Preliminar a un 71% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no se cumple el 75% de cumplimiento que se espera de una empresa socialmente responsable.

Oxford identifica a sus partes interesadas, responde adecuadamente a los intereses que les manifiestan y reconoce que estas pueden afectar a las actividades de la organización. El establecimiento de un Sistema Integrado de Gestión, que considere lo anterior, junto con los requerimientos exigidos a cada una de sus partes interesadas, responde al cumplimiento de dicha expectativa.





Con un cumplimiento parcial se observa como Oxford evalúa y tiene en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización, como así también considerar los puntos de las partes interesadas, incluso cuando no tuviesen un rol formal en la organización.

No se observa desarrollada la consideración por parte de Oxford de la relación de los intereses de sus partes interesadas con las expectativas más amplias de la sociedad y del desarrollo sostenible

5.- Respeto a la Ley: Este principio de Responsabilidad Social busca identificar si la organización considera el respeto de la legalidad como un principio obligatorio en el desarrollo de sus actividades, asumir el principio de la supremacía del derecho, cumplir con todas las leyes hasta las que no se aplican en su área de influencia, además de mantenerse informada de las obligaciones legales que le competen.

Los resultados en el principio del Respeto a la Ley son los siguientes:

Tabla XIV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	100%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	100%	100%	





Se observa un cumplimiento del 100% de las expectativas del Principio de Respeto de la Ley, en el Diagnóstico Preliminar como Consolidado.

Oxford cumple con todos los requisitos legales en los países que opera, ya sea en el ámbito laboral y comercial. Sus Reglamentos Internos, sus Sistemas de Gestión Integrados y Pólizas de Garantía que exceden incluso los márgenes exigidos por la ley, evidencian dicho cumplimiento. La empresa, a través de los procedimientos de revisión y control permanentes que incorpora en su gestión, revisa periódicamente el cumplimiento de la ley, de sus actualizaciones y de todas sus obligaciones legales.

6.- **Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento:** Este principio de Responsabilidad Social busca identificar si la organización acata las normativas internacionales sin contravenir la ley local, además de poder resolver conflictos que pueda tener la organización por canales legítimos y evitar la complicidad con organizaciones que no cumplan este principio.

Los resultados en el principio del Respeto a la Ley son los siguientes:

Tabla XV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	75%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	25%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	88%	100%	

Se observa un aumento del cumplimiento ponderado de expectativas del 88% en el Diagnóstico Preliminar a un 100% en el Diagnóstico Consolidado.

Dado que Chile está adscrito a las principales normativas y tratados internacionales, y están incorporados en la ley, ésta cumple los objetivos trazados en las normativas internacionales, especialmente relacionados a aspectos vinculados con el medioambiente y la relación laboral. Así también, homologa su comportamiento en los países donde tiene sucursales, y cuando existiesen vacíos legales se alinea al estándar establecido en el país. Se observa una brecha en los procesos de formalización de política al respecto.





Así también, se observa que Oxford considera las oportunidades y canales legítimos para influir en las organizaciones y autoridades pertinentes, con el fin de resolver eventuales conflictos. Los procedimientos de Atención y Servicio al Cliente y su diálogo permanente con organizaciones como el Sernac, evidencian el cumplimiento de esta expectativa.

Por último, se observa que Oxford evita ser cómplice en las actividades de otra organización que no esté en consonancia con la normativa internacional de comportamiento. Su continua relación con países del Sudeste Asiático y los procedimientos sociales y medioambientales exigidos a sus proveedores, ejemplifican el cumplimiento de lo anterior.

7.- Respeto a los Derechos Humanos: Este principio de Responsabilidad Social busca identificar si la organización respeta los Derechos Humanos, si evita beneficiarse de lugares donde no se respeten los Derechos Humanos y reconoce de manera explícita su importancia y universalidad. Así también, si la organización tiene integrada una Política explícita en Derechos Humanos.

Los resultados en el principio de Respeto a los Derechos Humanos son los siguientes:

Tabla XVI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	0%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	25%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	75%	50%	
Resultado Ponderado Final	13%	25%	

Se observa un aumento del cumplimiento ponderado de expectativas del 13% en el Diagnóstico Preliminar a un 25% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumplen con la expectativa mínima del 75% de cumplimiento que se espera de una organización socialmente responsable.

En el Principio de Responsabilidad Social de Derechos Humanos, se observa una nula formalización de procedimientos y políticas que expliciten el cumplimiento esperado de la norma ISO 26000.

Se observa parcialmente cumplido los esfuerzos que Oxford establece para respetar los Derechos Humanos en situaciones donde eventualmente no se puedan proteger. Los procedimientos exigidos a sus proveedores en el Sudeste Asiático respecto a temas medioambientales y laborales van en esta dirección. Sin embargo, no están explicitados desde la expectativa señalada en la norma.

No se observa formalizado ni tampoco en una práctica organizacional, el respeto y la promoción explícita de los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos, más allá del cumplimiento de la ley. Por otra parte, no posee una Política de Derechos Humanos y no se observa un reconocimiento explícito a que dichos derechos son universales, o sea, que son aplicables de manera indivisible en todos los países, culturas y situaciones.

Materias Fundamentales de Responsabilidad Social

Corresponde al Capítulo VI¹⁹ de la ISO 26000 de Responsabilidad Social. Las Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social buscan determinar la integridad de los asuntos de la Responsabilidad Social, y su vinculación con todas las actividades que desarrolla la organización en su cadena de valor.

¹⁹ Anexo 02 y Anexo 03

Este capítulo explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos relacionados. En cada una de las materias fundamentales descritas, se proporciona información sobre su alcance, la relación con la Responsabilidad Social, los principios y consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.

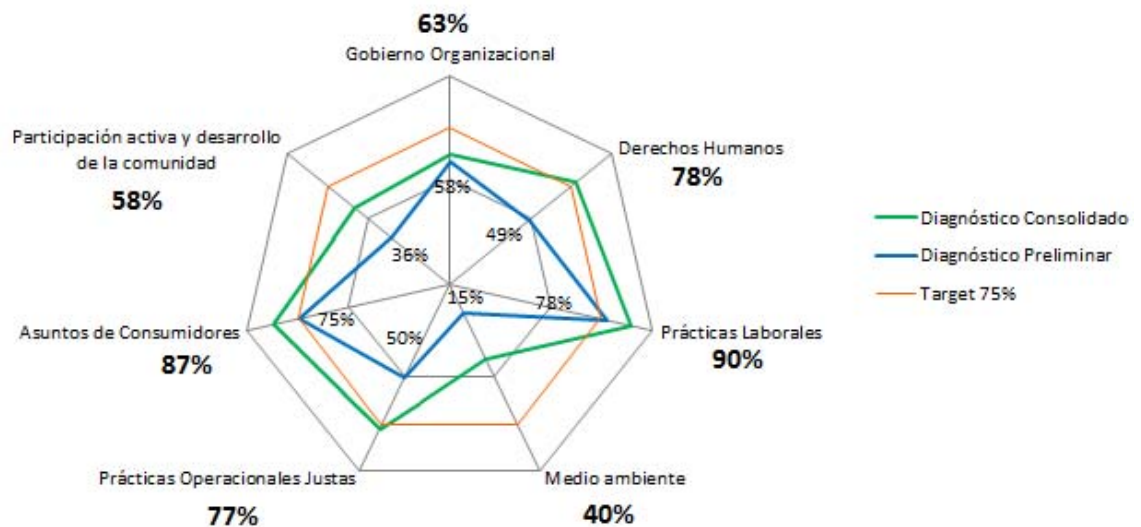
Dentro de sus características, es posible identificar

- Establece un listado de todos los asuntos que al interior de la organización contribuyen a la Responsabilidad Social
- Comprensión extensiva sobre las posibles acciones y expectativas
- Ayuda a determinar la pertinencia de los asuntos de la propia organización.

La ISO 26000 reconoce siete materias: Gobierno Organizacional, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Operacionales Justas, Asuntos de Consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. En total contiene 288 expectativas y 37 asuntos, de las cuales aplicaron 277 para ser evaluadas en Oxford.

Resultados Generales

Gráfico IV: Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social. Materias Fundamentales.



A partir de los resultados del Diagnóstico Consolidado, se puede observar que de las siete materias fundamentales de Responsabilidad Social, 4 materias en Oxford cumplen con el criterio mínimo esperado de una empresa socialmente responsable, superior al 75%: Prácticas Laborales (90% de cumplimiento), Asuntos de Consumidores (87% de

cumplimiento), Derechos Humanos (78% de cumplimiento) y Prácticas Operacionales Justas (77% de cumplimiento).

Se observa que tres materias fundamentales de Responsabilidad Social en Oxford tienen un cumplimiento menor al 75% esperado: Gobierno Organizacional (63% de cumplimiento), Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (58% de cumplimiento) y Medio Ambiente (40% de cumplimiento)

En el Diagnóstico Preliminar, se observa que sólo una materia fundamental de Responsabilidad Social cumple con el criterio esperado del 75% de cumplimiento: Prácticas Laborales (78% de cumplimiento)




Respecto al cumplimiento ponderado empresa, se observa un cumplimiento del 54% de las expectativas RS en el Diagnóstico Preliminar y un 74% de cumplimiento en el Diagnóstico Consolidado.

Tabla XVII

Diagnóstico	% Ponderado de Cumplimiento de Expectativas
Diagnóstico Preliminar	54%
Diagnóstico Consolidado	74%

Sobre el total de las expectativas revisadas en las materias fundamentales de Responsabilidad Social, en el Diagnóstico Consolidado el 61% del total se observa con un cumplimiento total, el 26% con un cumplimiento parcial y el 13% se observa sin grado de cumplimiento.

Tabla XVIII





Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	38%	61%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	33%	26%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	29%	13%	

Los resultados por cada una de las materias fundamentales son los siguientes:

1.- Gobierno Corporativo: Esta Materia de Responsabilidad Social, busca identificar los criterios que las organizaciones establecen para generar estructuras de gobierno organizacional, su vinculación con la Responsabilidad Social, los principios y consideraciones asociadas y los procesos y estructuras de toma de decisiones incorporados en la gestión organizacional

Para Oxford, los resultados fueron los siguientes:

Tabla XIX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	42%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	33%	25%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	25%	25%	
Resultado Ponderado Final	58%	63%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 58% en el Diagnóstico Preliminar al 63% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no alcanza el 75% de cumplimiento mínimo esperado en una organización socialmente responsable.

Se observan que en Oxford existe documentación que permite dimensionar un entorno donde se practican los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por las partes interesadas y el estado de derecho. Las exigencias y evaluaciones para proveedores, sus reglamentos internos de Orden, Higiene y Seguridad, los procedimientos formalizados para sus distintas áreas y actividades y su Sistema de Gestión Integral permiten responder adecuadamente a dicha expectativa.

La implementación de normativas ISO y OSHAS (9001:2000 - OHSAS 18001:2007 – En proceso de Elaboración ISO 14001:2004) establece un marco adecuado de gestión para la normalización y eficiencia en los procesos de la organización. A partir de ello, es posible observar que la empresa usa eficientemente sus recursos financieros, naturales y humanos.

Todas las actividades y decisiones de la empresa se registran a través de procedimientos establecidos, con el objetivo que de que se lleven a cabo y se puedan determinar los resultados de las actividades, sean positivos y negativos. Las distintas encuestas de evaluación que tiene establecido Oxford en sus actividades y relaciones responden a lo anterior.

Se observa que Oxford realiza y evalúa periódicamente los procesos de gobierno de la organización, la estructuración de su organigrama y la descripción de cargos.

Con un cumplimiento parcial, se observa el establecimiento de procesos de comunicación recíproca con las partes interesadas, para identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo. Las entrevistas pudieron determinar que actualmente se desarrollan en base a la oportunidad y coyuntura y no de una manera constante y permanente. Se observa un mayor desarrollo en este tema en el área de Asuntos de Consumidores, especialmente en el ítem de Atención al Cliente y Servicio de Post-Venta.





Con un cumplimiento parcial, por falta de formalización, se observa el equilibrio del nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la empresa, como las necesidades de la organización y sus partes interesadas, actuales y futuras.

Las siguientes expectativas no se observan cumplidas: en que Oxford establezca un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño socialmente responsable, una política de promoción de grupos minoritarios (Ej. mujeres, grupos raciales) en cargos directivos de la organización y el incentivo por parte de la empresa a que sus trabajadores participen efectivamente en la toma de decisiones referente a temas asociados a la responsabilidad social de la organización.

2.- Derechos Humanos: Esta Materia Fundamental contiene 8 subtemas: Debita Diligencia, Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos, Evitar la Complicidad, Resolución de Conflictos, Discriminación y Grupos Vulnerables, Derechos Civiles y Políticos, Derechos Económicos, Sociales y Culturales y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

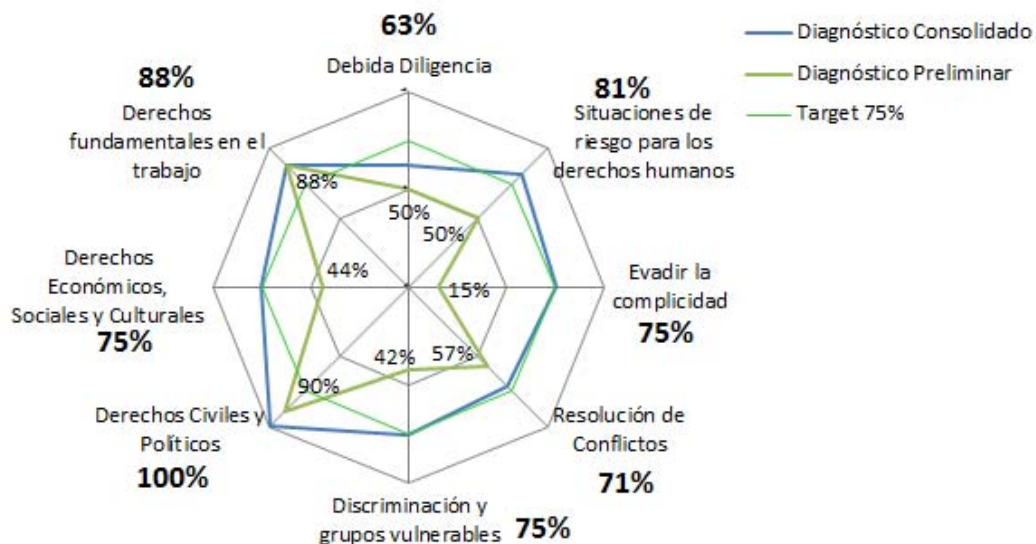
Tabla XX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	27%	63%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	44%	29%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	29%	8%	
Resultado Ponderado Final	49%	77%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 49% en el Diagnóstico Preliminar al 77% en el Diagnóstico Consolidado. Por ende, se observa una importante brecha entre las prácticas de Responsabilidad Social identificadas en esta materia fundamental con el desarrollo de políticas y procedimientos para poder resguardar su cumplimiento.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Derechos Humanos tiene el siguiente resultado:

Gráfico V:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Derechos Humanos.



Seis de los ocho subtemas de Derechos Humanos, en su Diagnóstico Consolidado, superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas que la contienen: Derechos Civiles y Políticos (100%), Derechos Fundamentales en el Trabajo (88%), Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos (81%), Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Evadir la Complicidad y Discriminación y Grupos Vulnerables (75%).





Los subtemas que tienen un porcentaje ponderado inferior al 75% de las expectativas en su Diagnóstico Consolidado son Resolución de Conflictos (71%) y Debida Diligencia (63%)

Si se compara con el Diagnóstico Preliminar, en este sólo dos de los ocho subtemas superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas: Derechos Civiles y Políticos (90%) y Derechos Fundamentales de Trabajo (88%)

El análisis de los subtemas de la Materia de Derechos Humanos es el siguiente

2.1.- Debida Diligencia: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	25%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	50%	25%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	25%	25%	
Resultado Ponderado Final	50%	63%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 50% en el Diagnóstico Preliminar a un 63% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con el criterio mínimo del 75% de cumplimiento que se espera de una organización socialmente responsable.





Se observan cumplidas las expectativas que tienen relación con que si existen medios para integrar una política de Derechos Humanos en toda la organización, así como medios que permitan registrar el desempeño a través del tiempo y hacer las correcciones y retroalimentaciones correspondientes. Los procedimientos establecidos en sus distintas normativas ISO de gestión y sus medios de comunicación impresos y electrónicos dan cumplimiento a esta expectativa.

Si bien existen medios que permiten evaluar distintos tópicos relacionados, por ejemplo, con las prácticas laborales, calidad de los insumos, atención al cliente, características de los proveedores y exigencias relacionadas a su desempeño, no se hace explícitamente para ver como las actividades existentes o propuestas pueden vulnerar los derechos humanos.

Por último, no se observa la existencia de una Política de Derechos Humanos, que brinde orientación a los miembros de la organización y a quienes se relacionan con ella.

2.2.- Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	25%	75%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	50%	13%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	25%	12%	
Resultado Ponderado Final	50%	81%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 50% en el Diagnóstico Preliminar a un 81% en el Diagnóstico Consolidado.

Se observan cumplidas las expectativas que se relacionan con el cuidado que tiene Oxford ante situaciones de inestabilidad, vacíos legales, respeto con el medioambiente y rol frente a desastres naturales. La empresa, especialmente en los aspectos relacionados con Asuntos de Consumidores, Atención al Cliente, Garantía y Servicio de Post-Venta responde más allá de lo exigido por la ley. Últimamente participó toda la empresa en apoyar el proceso de reconstrucción en el Sur de Chile post Terremoto 2010, en el pueblo de Villaseca, entregando bicicletas a las comunidades y construyendo 20 mediaguas. Así también, apoyando a actividades con organizaciones de la sociedad civil, relacionadas con el fomento de la bicicleta como medio de transporte.

En otro aspecto, se observa que en Oxford no trabajan niños. Todo su personal es mayor de 18 años. A todo trabajador se le entrega, además de la inducción inicial, capacitaciones y documentos como el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, el Derecho a Saber, con todas las exigencias legales, beneficios y contraprestaciones que por ley la empresa debe entregar y que el trabajador debe recibir, junto también con las contraprestaciones que debe entregar el empleado por estar contratado por la empresa.





Por otra parte, se observa que no existe un impedimento a que exista una cultura anticorrupción por parte de la empresa. La organización tiene canales formales e informales para denunciar estos hechos. Sin embargo, no tiene canales anónimos de denuncias.

Se observa parcialmente desarrollada la aplicación por parte de Oxford de medidas referidas a asegurar la seguridad perimetral de algunas de sus instalaciones. En entrevistas realizadas a personal de seguridad, se menciona una brecha en el cumplimiento de estos temas.

No se observa formalizada que Oxford establezca un criterio sobre precauciones al estar eventualmente cerca, en sus actividades, de comunidades indígenas.

2.3.- Evadir la Complicidad: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	30%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	70%	0%	
Resultado Ponderado Final	15%	75%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 15% en el Diagnóstico Preliminar a un 75% en el Diagnóstico Consolidado. La mayoría de las prácticas de Responsabilidad Social observadas en este punto no se observan formalizadas en políticas.





Se observa el cumplimiento de las expectativas relacionadas con no dar empleo a personal de seguridad con registro de violaciones de Derechos Humanos. Los procedimientos que exige Oxford a las empresas que le brindan servicio de seguridad en alguna de sus instalaciones, deben cumplir con el programa de capacitación OS10, impartido por Carabineros. Así también, responde a las quejas o solicitudes del personal con prontitud.

En otro aspecto, Oxford se asegura de no proveer bienes o servicios a una entidad que los utilice para cometer violaciones de Derechos Humanos, ni asociarse formalmente con estas. Se informa sobre las condiciones sociales y ambientales en que se producen los bienes y servicios que se adquieren.

Se observan parcialmente cumplidas, la disposición de personal de seguridad entrenado adecuadamente en Derechos Humanos y verificar internamente los procedimientos de este personal.

2.4.- Resolución de Conflictos: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXIV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	43%	57%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	29%	29%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	28%	14%	
Resultado Ponderado Final	57%	71%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 57% en el Diagnóstico Preliminar a un 71% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con criterio de cumplimiento ponderado del 75% de las expectativas, esperable en una empresa socialmente responsable.





Se observa totalmente cumplida la existencia de estructuras de gobierno corporativo que aseguren la resolución de conflictos de manera transparente e independiente. Para ello, se establecen distintos procedimientos, todos ellos formalizados a partir de su Sistema Integrado de Gestión, dependiendo del área y actividad de la empresa.

Parcialmente cumplidas, se observa la eventual asistencia que podría entregar Oxford a sus partes agraviadas, como a que estas busquen mecanismos independientes en la Resolución de Conflictos, a los entregados por Oxford.

No se observa cumplida, la priorización del interés público en la resolución de conflictos emblemáticos que pudiera tener la empresa.

2.5.- Discriminación y Grupos Vulnerables: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	83%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	17%	0%	
Resultado Ponderado Final	42%	75%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 42% en el Diagnóstico Preliminar a un 75% en el Diagnóstico Consolidado.





Se observan cumplidas las expectativas que dicen relación con que Oxford posea documentación que permita asegurar que no se discrimina a grupos vulnerables, como mujeres, discapacitados, niños o inmigrantes. El Derecho a Saber y el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad permiten responder a lo anterior.

Oxford examina todos los aspectos laborales de las organizaciones con las cuales se relaciona, entre los cuales están los aspectos de eventual discriminación que pudieran mencionar sus trabajadores

Con cumplimiento parcial, dada su falta de formalización, se observa el asesoramiento de la empresa con organizaciones locales o internacionales en materia de Derechos Humanos, el facilitar a los miembros de grupos vulnerables la toma de conciencia sobre sus derechos y las formas típicas en las que interactúa por ejemplo con las mujeres, en relación con los hombres.

2.6.- Derechos Civiles y Políticos: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXVI





Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	80%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	20%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	90%	100%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 90% en el Diagnóstico Preliminar a un 100% en el Diagnóstico Consolidado.

Dentro de las expectativas cumplidas, se observa el cumplimiento del respeto al derecho a la vida, a la libertad de opinión, libertad de reunión, asociación pacífica y proceso justo ante medidas disciplinarias. Si bien en Oxford no existe Sindicato, a partir de las entrevistas se confirma que no existe una política antisindical y que la cultura organizacional en materia de prácticas laborales y derechos humanos no ha demandado su creación.

2.7.- Derechos Económicos, Sociales y Culturales: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXVII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	13%	62%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	62%	25%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	25%	13%	
Resultado Ponderado Final	44%	75%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 44% en el Diagnóstico Preliminar a un 75% en el Diagnóstico Consolidado. Se observan una gran cantidad de prácticas existentes en la empresa no formalizadas en políticas.





Oxford da acceso en sus instalaciones a productos o recursos esenciales, como el agua. Se observa que un esfuerzo con organizaciones gubernamentales que apoyan el respeto a los derechos económicos, sociales y culturales. Dentro de ellas, el Sernac.

A través de las entrevistas realizadas a los trabajadores, se observa que la empresa respeta el derecho de todos sus trabajadores a disfrutar de un buen nivel de salud física y mental, el cual se resume en los beneficios, horarios, remuneraciones y vacaciones que ofrece la empresa.

No se observa desarrollada la expectativa que dice relación con el facilitamiento en el acceso a la educación de los miembros de la comunidad donde está inserta.

2.8.- Derechos Fundamentales en el Trabajo: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXVIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	75%	75%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	25%	25%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	88%	88%	

Se mantiene en un 88% el cumplimiento ponderado de las expectativas, ya sea en el Diagnóstico Preliminar como en el Consolidado.





Se observan cumplidas las expectativas que tienen relación con el abordar de manera independiente, por parte de Oxford, temáticas como la no discriminación, el trabajo infantil y el trabajo forzado. El Derecho a Saber como el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, responden a lo anterior.

Se observa parcialmente cumplida la manera de como aborda la libertad de asociación y negociación colectiva, dado que la empresa no posee sindicato.

3.- Prácticas Laborales Esta Materia Fundamental contiene 5 subtemas: Trabajo y Relaciones Laborales, Condiciones de Trabajo y Protección Social, Diálogo Social, Salud y Seguridad Laboral en el Trabajo y Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo.

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

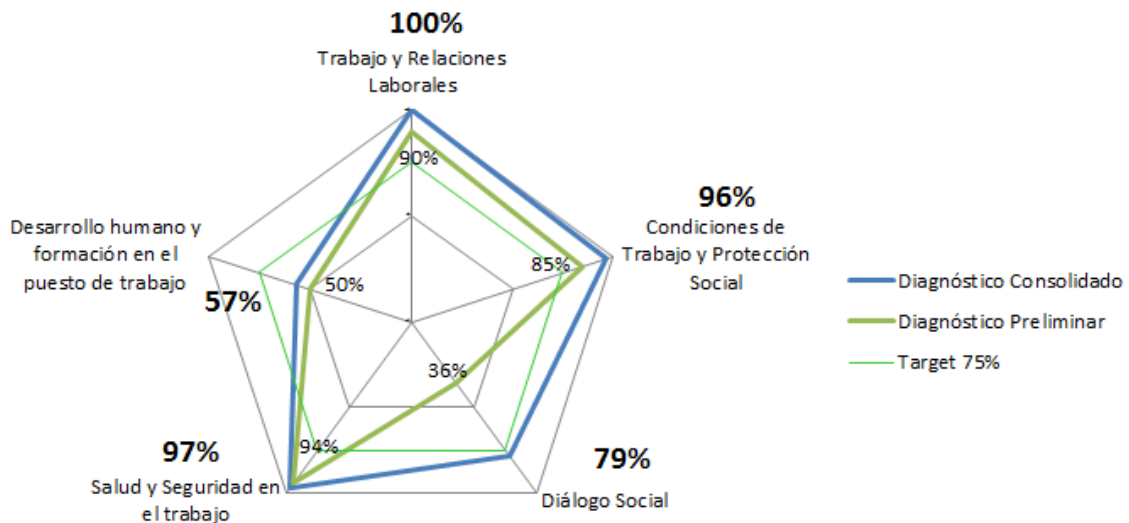
Tabla XXIX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	67%	85%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	22%	9%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	11%	6%	
Resultado Ponderado Final	78%	90%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 78% en el Diagnóstico Preliminar al 90% en el Diagnóstico Consolidado. Es la Materia Fundamental con mayor nivel de cumplimiento.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Prácticas Laborales tiene el siguiente resultado:

Gráfico VI:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Prácticas Laborales.



Cuatro de los cinco subtemas de Prácticas Laborales, en su Diagnóstico Consolidado, superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas que la contienen: Trabajo y Relaciones Laborales (100%), Salud y Seguridad en el Trabajo (97%), Condiciones de Trabajo y Protección Social (96%) y Diálogo Social (79%). El único subtema que tiene un porcentaje de cumplimiento inferior a 75% es Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo (57%)

Si se compara con el Diagnóstico Preliminar, tres de los cinco subtemas supera el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas: Salud y Seguridad en el Trabajo (94%), Trabajo y Relaciones Laborales (90%) y Condiciones de Trabajo y Protección Social (85%)

El análisis de los subtemas de la Materia de Prácticas Laborales es el siguiente

3.1.- Trabajo y Relaciones Laborales: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXX





Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	80%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	20%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	90%	100%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 90% en el Diagnóstico Preliminar a un 100% en el Diagnóstico Consolidado.

Se observa que Oxford cumple la ley laboral. Dentro de las expectativas que se observan cumplidas es el reconocimiento legal a todos sus trabajadores, el planificar adecuadamente su fuerza de trabajo y los horarios especialmente en temporada de alta demanda, igualdad de oportunidades y no discriminación, la protección de los datos personales de sus trabajadores, motivar a su esfera de influencia a seguir prácticas laborales responsables y el fomentar el empleo en los países fuera de Chile donde tiene actividad.

3.2.- Condiciones de Trabajo y Protección Social: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	77%	92%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	15%	8%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	8%	0%	
Resultado Ponderado Final	85%	96%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 85% en el Diagnóstico Preliminar a un 96% en el Diagnóstico Consolidado.





Dentro de las expectativas que se observan cumplidas es posible destacar, ya sea en las políticas que posee la empresa como en las entrevistas desarrolladas, el proporcionar condiciones de trabajo dignas respecto al tema de remuneraciones (sueldo ético), cumplimiento de los horarios de trabajo, el pago de horas extras, el respeto a las costumbres religiosas, descanso semanal, vacaciones legales, aspectos relacionados a salud y seguridad laboral, protección de la maternidad y la conciliación trabajo-vida familiar.

Por otra parte, se observa cumplido el entregar un pago equitativo frente a un trabajo de igual valor.

Se observa parcialmente cumplido, dado que la empresa no posee sindicato, el respeto a las disposiciones establecidas mediante acuerdos colectivos.

3.3.- Diálogo Social: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	72%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	71%	14%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	29%	14%	
Resultado Ponderado Final	36%	79%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 36% en el Diagnóstico Preliminar a un 79% en el Diagnóstico Consolidado. Dicho aumento muestra una gran cantidad de prácticas en Responsabilidad Social identificadas no formalizadas en políticas.





Dentro de las expectativas cumplidas, se observan el establecimiento de canales de comunicación por parte de la empresa, con instituciones de diálogo social, como la Inspección del Trabajo.

Los reglamentos internos y el derecho a saber, impiden la discriminación laboral en cualquiera de sus formas.

Las entrevistas entregan información respecto a que Oxford no alienta la restricción de los derechos reconocidos en temas asociados a libertad de asociación y negociación colectiva. Sin embargo, al no existir sindicato, no es posible observar el eventual reconocimiento de la importancia que puede entregar la empresa a las estructuras de negociación colectiva.

3.4.- Salud y Seguridad en el Trabajo: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	88%	94%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	12%	6%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	94%	97%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 94% en el Diagnóstico Preliminar a un 97% en el Diagnóstico Consolidado.





Oxford posee un Previsionista de Riesgo que se hace cargo de todos los temas relacionados con Salud y Seguridad en el Trabajo. El Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, Formularios de Identificación de Peligros e Impactos en todas sus actividades, el Plan Anual del Ambiente de Trabajo, la Investigación de los Accidentes e Incidentes, la evaluación de peligros, el plan de emergencias, entre otras políticas y procedimientos, todo dentro de un Sistema Integrado de Gestión, dan a entender el alto estándar de cumplimiento en esta temática.

Se observa la existencia de políticas de salud, seguridad y medioambiente, la gestión de salud y seguridad laboral, la evaluación de los riesgos de salud y seguridad de las actividades realizadas por los trabajadores, las capacitaciones en materia de salud y seguridad, la entrega de equipo necesario para la prevención de accidentes y enfermedades, la investigación y registro de todos los incidentes laborales, la existencia de Comités Paritarios que permiten dar seguimiento y desarrollar estos temas y el asesoramiento externo con otras organizaciones entendidas en el tema, como la Asociación Chilena de Seguridad.

Se observa parcialmente cumplida la evaluación que hace la empresa respecto a como los riesgos psicosociales del lugar de trabajo pueden contribuir a generar enfermedades laborales.

3.5.- Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXIV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	43%	43%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	14%	29%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	43%	29%	
Resultado Ponderado Final	50%	57%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 50% en el Diagnóstico Preliminar a un 57% en el Diagnóstico Consolidado en las expectativas. Dicho porcentaje de cumplimiento está por debajo del 75% que se espera como mínimo tenga una empresa socialmente responsable.

Dentro de las expectativas que se observan cumplidas, se destaca el acceso a capacitación laboral, de manera equitativa y no discriminatoria y el respetar las responsabilidades familiares de los trabajadores, permitiendo la conciliación vida familiar-trabajo.





Con cumplimiento parcial, se observan medidas para garantizar la protección y avance de los grupos vulnerables, como trabajadores migrantes o indígenas o trabajadores discapacitados. Si bien existen trabajadores que cumplen con estos criterios, no se enmarcan dentro de una política formal por parte de la empresa.

No se observan cumplidas el establecimiento de programas que aborden formalmente temas como el desempleo juvenil, falta de representación de las mujeres en cargos de responsabilidad y el subempleo de las mujeres. Así también, no se observa el desarrollo de programas conjuntos entre empleados y empleadores que promuevan la salud y el bienestar.

4.- Medioambiente Esta Materia Fundamental contiene 4 subtemas: Prevención de la Contaminación, Uso sostenible de los recursos, Mitigación del Cambio Climático y Adaptación y Protección y Recuperación del Medioambiente natural.

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

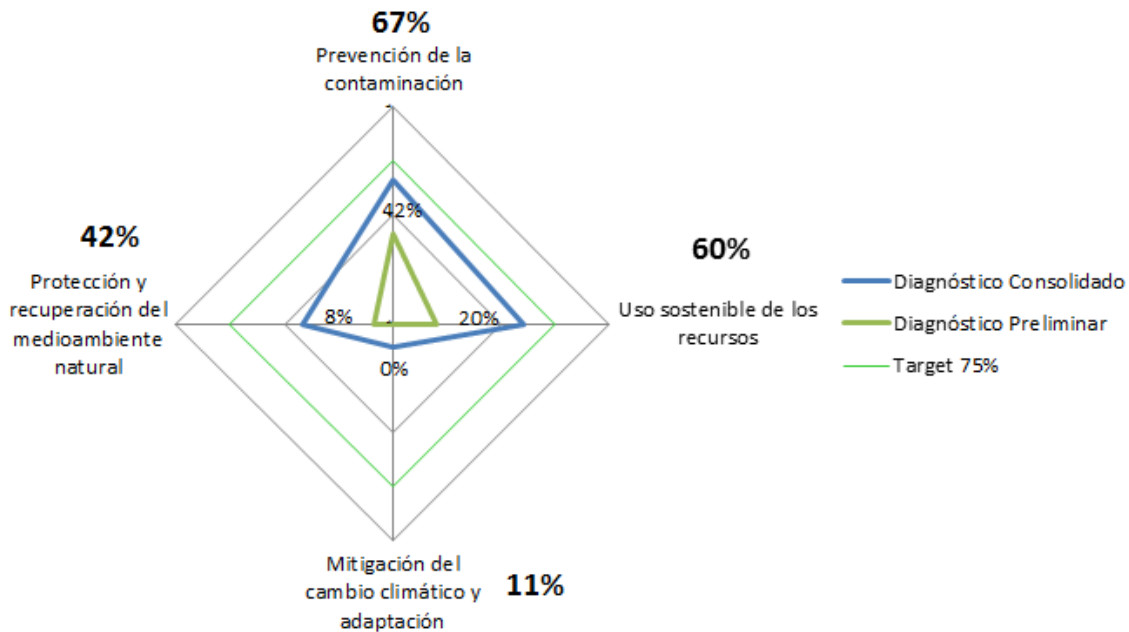
Tabla XXXV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	4%	15%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	23%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	73%	35%	
Resultado Ponderado Final	15%	40%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 15% en el Diagnóstico Preliminar al 40% en el Diagnóstico Consolidado. Es la Materia Fundamental con menor nivel de cumplimiento.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Medioambiente tiene el siguiente resultado:

Gráfico VI:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Medioambiente.



Ningún subtema del Medioambiente, en su Diagnóstico Preliminar como Consolidado, supera el 75% de cumplimiento ponderado mínimo que se espera de una empresa socialmente responsable.

El análisis de los subtemas de la Materia de Medioambiente es el siguiente

4.1.- Prevención de la Contaminación: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXVI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	17%	50%	↑
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	50%	33%	↓
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	33%	17%	↓
Resultado Ponderado Final	42%	67%	↑

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 42% en el Diagnóstico Preliminar a un 67% en el Diagnóstico Consolidado.

Oxford identifica las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con sus actividades, productos y residuos, como también implementa medidas para prevenir la contaminación y residuos. Además, hay programas de prevención y preparación frente a accidentes químicos y plan de emergencia que evite accidentes e incidentes. Ejemplos emblemáticos son la medición de los niveles de ruido en sus actividades, la eliminación de componentes químicos en la pintura de las bicicletas, la eliminación del plomo. Dentro del tema de reutilización de materiales, destaca el reciclaje de cartón.





Si bien Oxford mide y registra sus fuentes de contaminación significativas, no las informa a todas sus partes interesadas.

Con cumplimiento parcial, se observa la identificación dentro de la esfera de influencia, en la utilización de químicos prohibidos. Si bien se establecen procedimientos y exigencia de muestras respecto a los productos que demanda de sus proveedores de bicicletas y máquinas, no es posible observar con otros grupos de interés.

No se observa cumplido el que Oxford divulgue públicamente la cantidad y el tipo de materiales tóxicos peligrosos significativos que pudiese liberar de su actividad y que pueden tener un impacto en el medioambiente y la salud humana.

4.2.- Uso Sostenible de los Recursos: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXVII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	20%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	40%	80%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	60%	0%	
Resultado Ponderado Final	20%	60%	





Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 20% en el Diagnóstico Preliminar a un 60% en el Diagnóstico Consolidado.

Oxford identifica sus fuentes de uso de energía, agua y materiales de importancia. Registra su consumo pero no es comunicado a sus partes interesadas.

Dentro de las expectativas que se observan parcialmente cumplidas, se destaca la promoción del consumo sostenible, desde el punto de vista de la actividad deportiva que genera el uso de la bicicleta como medio alternativo de transporte, el complemento y remplazo de recursos no renovables con fuentes renovables alternativas de bajo impacto, especialmente en el ahorro energético y la implementación de medidas que permitan disminuir el uso de energía, agua y otros materiales, utilizando las mejores prácticas de la industria.

4.3.- Mitigación del Cambio Climático y Adaptación: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXVIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	0%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	22%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	100%	78%	
Resultado Ponderado Final	0%	11%	





Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 0% en el Diagnóstico Preliminar a un 11% en el Diagnóstico Consolidado.

Dentro de la expectativa que se observa con un cumplimiento parcial, está el trabajo que evita liberar gases de efecto invernadero en equipos de ventilación, aire acondicionado y calefacción. Se hace a partir de la identificación y medición del CO₂, pero de manera indirecta, no reconociéndolo desde una gestión con este tipo de emisiones.

Dentro de las expectativas que no se observan cumplidas, es posible enumerar la identificación de todas las fuentes directas e indirectas de Gases de Efecto Invernadero, medir el alcance de su responsabilidad, tomar medidas para reducir de manera progresiva dichas emisiones, reducir la dependencia de combustibles fósiles y hacer uso de energías renovables desde la identificación y reducción de emisiones de GEI y tomar medidas para compensar emisiones de GEI mediante la emisión de bonos de carbono.

4.4.- Protección y Recuperación del Medioambiente Natural: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XXXIX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	0%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	17%	83%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	83%	17%	
Resultado Ponderado Final	8%	42%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 8% en el Diagnóstico Preliminar a un 42% en el Diagnóstico Consolidado.

Dentro de las expectativas que se observan con cumplimiento parcial, se destaca la identificación de todos posibles efectos adversos sobre el ecosistema y la diversidad, tomando medidas para eliminar o minimizar dichos impactos, la recuperación de ecosistemas, la gestión integradas de terrenos, aguas y ecosistemas y el uso progresivo de una mayor proporción de productos de proveedores que cumplan con normas y esquemas de certificación.

No se observan desarrolladas, la participación por parte de la empresa en mecanismos de mercado para internalizar costos de los daños ambientales ocasionados.

5.- Prácticas Operacionales Justas Esta Materia Fundamental contiene 5 subtemas: Anticorrupción, Participación Política Responsable, Competencia Justa, Promover la Responsabilidad Social en la Esfera de Influencia y el Respeto al Derecho de Propiedad

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

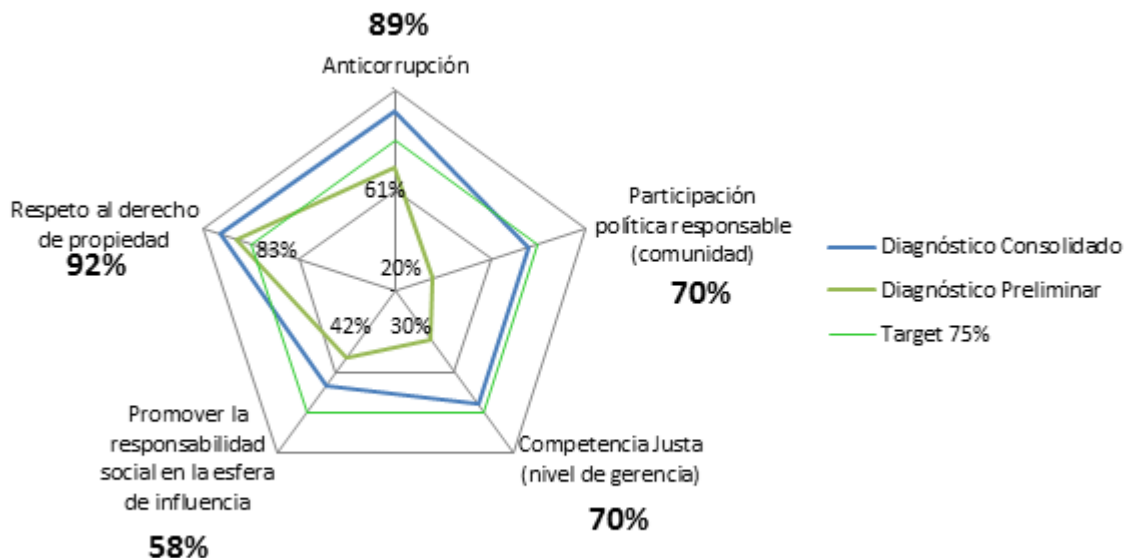
Tabla XL

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	23%	58%	↑
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	55%	39%	↓
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	22%	3%	↓
Resultado Ponderado Final	50%	77%	↑

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 50% en el Diagnóstico Preliminar al 77% en el Diagnóstico Consolidado.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Prácticas Operacionales Justas tiene el siguiente resultado:

Gráfico VII:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Prácticas Justas de Operación.







Dos de los cinco subtemas de Prácticas Laborales, en su Diagnóstico Consolidado, superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas que la contienen: Respeto al Derecho de Propiedad (92%), Anticorrupción (89%). Con un cumplimiento menor al 75% están los subtemas de Participación Política Responsable (70%), Competencia Justa (70%) y Promover la Responsabilidad Social en la Esfera de Influencia (58%)

Si se compara con el Diagnóstico Preliminar, ninguno de los cinco subtemas supera el 75%.

El análisis de los subtemas de la Materia de Prácticas Operacionales Justas es el siguiente

5.1.- Anticorrupción: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	22%	78%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	78%	22%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	61%	89%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado del 61% en el Diagnóstico Preliminar a un 89% en el Diagnóstico Consolidado.

Dentro las expectativas que se observan cumplidas, se destaca que Oxford identifica los riesgos de corrupción en la relación con sus proveedores, y establece medidas para poder combatirlo y controles internos para poder identificarlo. Se menciona en las entrevistas, por ejemplo, de quién lleva la relación con un determinado proveedor, no puede autorizar los pagos a este. Se establecen métodos de control de inventarios aleatorios y el rol de las bodegas en la relación con los canales de distribución y medios de transporte.

Se observa también que la empresa se asegura que sus líderes sean ejemplo anticorrupción, especifiquen compromisos y supervisen la implementación de políticas. Los procedimientos mencionados para visar las compras de proveedores, por parte de la Gerencia Comercial y Gerencia General van en esa dirección.





Respecto a apoyar a los trabajadores para erradicar el soborno, denuncien actos de corrupción y se incentivos por los avances en estas materias, en bodega están establecidos procedimientos para que en el caso sean denunciados.

Se observa que Oxford alienta a sus empleados y esfera de influencia a que informen sobre las violaciones de las políticas de la empresa. En la entrevista son mencionados los mecanismos que se tienen desde el área logística, proveedores respecto al contacto de este tipo de conductas y las vías directas para comunicar a Gerencia Comercial y General. Sin embargo, no está formalizada esa práctica en una política determinada. Se informa debidamente a las autoridades sobre violaciones a la ley.

Con un cumplimiento parcial, se observa el desarrollo de capacitaciones para que empleados denuncien este tipo de actos y en poder influir sobre la esfera de influencia para que adopten prácticas anticorrupción. No se evidencia formalización o programa al respecto.

5.2.- Participación Política Responsable: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	60%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	40%	20%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	60%	20%	
Resultado Ponderado Final	20%	70%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 20% en el Diagnóstico Preliminar a un 70% en el Diagnóstico Consolidado. Existe una alta cantidad de expectativas desde la Responsabilidad Social que Oxford en este subtema desarrolla pero que no tiene formalizada a partir de una política o procedimiento.





Oxford establece políticas y guías para gestionar las actividades de las personas contratadas, cuando representan a la organización. Así también no aporta a campañas políticas y evita las contribuciones políticas. Por otra parte, evita hacer lobby que involucre desinformación.

Se observa parcialmente cumplido el establecimiento de una política que mencione aspectos como la participación política, contribuciones políticas y actividades relacionadas con el lobby.

No se observa cumplida la expectativa que menciona la capacitación que realiza la empresa a los trabajadores para que tomen conciencia sobre participación política y contribuciones.

5.3.- Competencia Justa: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	40%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	60%	60%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	40%	0%	
Resultado Ponderado Final	30%	70%	





Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 30% en el Diagnóstico Preliminar a un 70% en el Diagnóstico Consolidado. Existe una alta cantidad de expectativas desde la Responsabilidad Social que Oxford en este subtema desarrolla pero que no tiene formalizada a partir de una política o procedimiento.

Se evidencian con cumplimiento en que sus actividades sean coherentes con la legislación en materias de competencia, además de no aprovecharse en el contexto social en que opera. No se establecen precios diferenciados según el lugar en que la empresa se ubique, más allá de costos asociados a flete y transporte.

Se observan parcialmente cumplidos, por falta de formalización de procedimientos, el evitar involucrarse en conductas anti competencia, el respaldo de políticas públicas que promuevan la competencia y la toma de conciencia entre los empleados sobre la importancia de cumplir la legislación en materia de competencia justa.

5.4.- Promover la Responsabilidad Social en la Esfera de Influencia: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLIV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	17%	17%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	50%	83%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	33%	0%	
Resultado Ponderado Final	42%	58%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 42% en el Diagnóstico Preliminar a un 58% en el Diagnóstico Consolidado. No se cumple el porcentaje esperado en una empresa socialmente responsable de al menos un 75% de cumplimiento de las expectativas,

Se observa cumplida la expectativa que menciona sobre las investigaciones y controles que Oxford realiza a las organizaciones con las que se relaciona respecto a responsabilidad social. Si bien no se hace con ese objetivo de fondo, cumple, a partir de los procedimientos establecidos para la evaluación de sus proveedores.


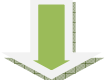


Con cumplimiento parcial de expectativas, se observa la incorporación de políticas de compra, distribución y contratación en base a criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, incluyendo aspectos de salud y seguridad. Oxford en este caso cumple con la ley, sumado a los procedimientos y exigencias establecidas en la relación con el proveedor.

Respecto al incentivo que Oxford realiza a que otras organizaciones adopten políticas similares, especialmente cuando son medianas o pequeñas, desde el punto de vista de política no existe. Sin embargo, en la elección de sus proveedores vienen implícitos aspectos que la empresa internaliza en sus procesos, además de elegir empresas de renombre, con experiencia y prestigio en el rubro.

Finalmente, se observa parcialmente cumplidos la toma de conciencia de las organizaciones con las que se relaciona sobre temáticas de responsabilidad social y la promoción de dichas prácticas en la cadena de valor.

5.5.- Respeto al Derecho de Propiedad: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	66%	83%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	33%	17%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	83%	92%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 83% en el Diagnóstico Preliminar a un 92% en el Diagnóstico Consolidado.

Se observa que Oxford, en base al cumplimiento irrestricto de la ley, implementa políticas y prácticas que promueven el respeto a los derechos de propiedad, manteniéndose al margen de actividades que violen dicho derecho, además de pagar una compensación justa por la propiedad que adquiere o usa.

Con cumplimiento parcial se observa el considerar los intereses de la sociedad, los derechos humanos y las necesidades de la persona, al ejercer y proteger sus derechos de propiedad intelectual y física, dado que no se ha establecido dentro del marco orientador una Política de Derechos Humanos que considere estos aspectos.

6.- Asuntos de Consumidores Esta Materia Fundamental contiene seis subtemas: Prácticas Justas de Mercadotecnia, Información Objetiva e Imparcial y Contractuales, Protección de Salud y Seguridad de los Consumidores, Consumo Sostenible, Servicio de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Conflictos, Acceso a Servicios Esenciales y Educación y Toma de Conciencia.

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

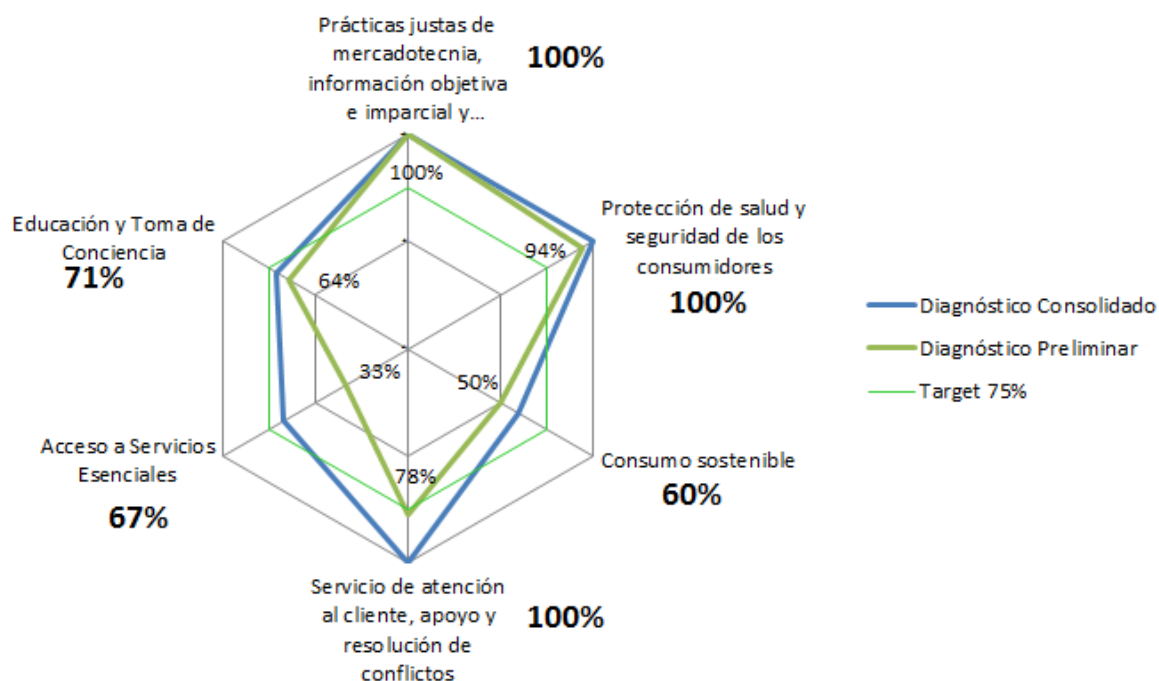
Tabla XLVI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	64%	81%	↑
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	21%	11%	↓
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	15%	8%	↓
Resultado Ponderado Final	75%	87%	↑

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 75% en el Diagnóstico Preliminar al 87% en el Diagnóstico Consolidado.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Asunto de Consumidores tiene el siguiente resultado:

Gráfico IX:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Asuntos de Consumidores.







Tres de los seis subtemas de Prácticas Laborales, en su Diagnóstico Consolidado, superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas que la contienen: Prácticas Justas de Mercadotecnia, Información Objetiva e Imparcial y Contractuales (100%), Protección de la Salud y Seguridad de los Consumidores (100%) y Servicio de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Conflictos (100%). Los tres subtemas que tienen un nivel de cumplimiento de expectativas inferior al 75% son Acceso a Servicios Esenciales (67%), Educación y Toma de Conciencia (71%) y Consumo Sostenible (60%)

Si se compara con el Diagnóstico Preliminar, los tres subtemas que superan el 75% en el Diagnóstico Consolidado lo hacen en el Preliminar: Prácticas Justas de Mercadotecnia, Información Objetiva e Imparcial y Contractuales (100%), Protección de la Salud y Seguridad de los Consumidores (94%) y Servicio de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Conflictos (78%)

El análisis de los subtemas de la Materia de Asuntos de Consumidores es el siguiente

6.1.- Prácticas Justas de Mercadotecnia, Información Objetiva e Imparcial y Contractuales: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLVII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	100%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	100%	100%	

En el Diagnóstico Preliminar como en el Diagnóstico Consolidado, el resultado ponderado del cumplimiento de las expectativas es del 100%.

Se observa que Oxford evita participar de prácticas engañosas, fraudulentas o injustas, incluyendo la omisión de información esencial. Toda la información sobre precios, disponibilidad, formas de pago y períodos de garantía está incorporada en sus folletos, catálogos, página web y dípticos sobre bicicletas, máquinas y accesorios, además del rol que ejercen sus asistentes técnicos y de ventas en las sucursales. El Departamento de Calidad se asegura del alto estándar de los productos que ofrece la empresa. Todos sus productos tienen incorporada pólizas de garantía, sobrepasando los mínimos





legales exigidos. La variación dependerá de tipo de producto o material, lo cual es informado debidamente al cliente al momento de la compra.

Se identifica claramente su publicidad y estrategias de marketing, entendiendo sus distintos tipos de productos y los mercados objetivos a los cuales está dirigido. Por otra parte, en estas estrategias se observa que Oxford evita utilizar textos e imágenes que puedan representar algún estereotipo y que genere alguna connotación negativa.

El servicio de atención al cliente, responde a los reclamos y afirmaciones, proporcionando hechos e información.

6.2.- Protección de Salud y Seguridad de los Consumidores: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLVIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	89%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	11%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	0%	0%	
Resultado Ponderado Final	94%	100%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 94% en el Diagnóstico Preliminar al 100% en el Diagnóstico Consolidado.

Se observa que Oxford proporciona productos seguros para los usuarios, para las otras personas y el medioambiente. Se establecen distintos procedimientos, como exigir muestras de los productos a los proveedores y la evaluación que hace de ellos el Departamento de Calidad para entregar productos adecuados a las normativas del país, amables con el medioambiente, seguras y durables para los clientes.





A partir de las muestras y procedimientos exigidos por parte de la empresa a sus proveedores, se minimizan los riesgos en el diseño de los productos, eliminando el uso de sustancias químicas cancerígenas o tóxicas y evaluando los riesgos para la salud de los productos que entrega al cliente, evaluándolo previamente antes de que salga al mercado

A partir de las entrevistas, se observa que la empresa retira todos los productos defectuosos o que pudiesen generar un peligro para los clientes, en el caso que se identificara algún factor anómalo en la cadena de valor de Oxford. Por otra parte, a

partir de información en díptico o en CD, se entrega información al consumidor respecto al uso apropiado del producto como de los riesgos que pudiese generar el mal uso de este.

6.3.- Consumo Sostenible: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla XLIX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	40%	40%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	20%	40%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	40%	20%	
Resultado Ponderado Final	50%	60%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 50% en el Diagnóstico Preliminar al 60% en el Diagnóstico Consolidado. No alcanza el criterio mínimo del 75% de cumplimiento de las expectativas que se espera de una empresa socialmente responsable.





Se observa que Oxford ofrece a sus consumidores productos y servicios beneficiosos desde el punto de vista social y ambiental, en virtud de las exigencias que establece en distintos protocolos a sus proveedores, además que sean eficientes, y que sus empaques puedan ser reutilizados, reparados o reciclados. Todas las cajas de Oxford son reciclables.

Con cumplimiento parcial, se observa la entrega de información trazable a los consumidores respecto a los factores ambientales y sociales de la producción, sobre su sostenibilidad, origen y la eficiencia de estos.

No se observa el cumplimiento de las expectativas que tienen vínculo con el entregar información a los consumidores sobre la responsabilidad social de la organización, así también en la utilización de programas de etiquetado ecológico que permitan comunicar al cliente sobre las características del producto en aspectos relacionados con la sociedad y el medioambiente.

6.4.- Servicio de Atención al Cliente. Apoyo y Resolución de Conflictos El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla L

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	63%	100%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	31%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	6%	0%	
Resultado Ponderado Final	78%	100%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 78% en el Diagnóstico Preliminar al 100% en el Diagnóstico Consolidado.

A través del Procedimiento de Comunicaciones, Garantía de Producto, Sugerencias y Reclamos y del Departamento del Servicio al Cliente como también Informes Técnicos sobre Garantías de Productos se puede identificar el rol que Oxford tiene respecto a este subtema.

Los procedimientos establecidos en el Departamento del Servicio al Cliente, establecen medidas que permitan prevenir quejas de los clientes, ofreciendo la opción de devolver los productos cuando corresponda. Del mismo modo, se analizan las quejas y se mejoran las prácticas de manera permanente para responder a las futuras quejas.





Como política, se observa que Oxford entrega certificados de garantía superiores a lo establecido por ley, especialmente en el rubro de las bicicletas y en menor medida en el rubro de las máquinas.

Se observa que Oxford comunica de manera clara al cliente como puede acceder a servicio y apoyo de postventa y a mecanismos de resolución de disputas. El rol que desempeñan los asistentes técnicos, ventas y sucursales es fundamental en el cumplimiento de estas expectativas.

Se informa adecuadamente al cliente sobre los aspectos relacionados a la mantención y reparación de los productos, cuando cubre la póliza de garantía y los plazos asociados.

6.5.- Acceso a Servicios Esenciales El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	33%	67%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	67%	33%	
Resultado Ponderado Final	33%	67%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 33% en el Diagnóstico Preliminar al 67% en el Diagnóstico Consolidado.





Oxford opera de manera transparente, proporcionando información relacionada con la fijación de precios de cargos. Dicha información se entrega en los medios de comunicación que tiene la empresa, como dípticos, trípticos, catálogos y páginas web, además de la información entregada en sucursales, a través de asistentes de ventas y técnicos.

A través de los distintos medios de pago que ofrece la empresa, se observa que en Oxford se le da la oportunidad al consumidor de buscar plazos razonables para realizar el pago antes de desconectar los servicios, en este caso generar la devolución de la bicicleta, máquina o accesorio.

No se observa el cumplimiento por parte de la empresa de ofrecer tarifas que proporcionen subvención a personas necesitadas.

6.6.- Educación y Toma de Conciencia El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	43%	57%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	43%	29%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	14%	14%	
Resultado Ponderado Final	64%	71%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 64% en el Diagnóstico Preliminar al 71% en el Diagnóstico Consolidado. No alcanza el 75% de cumplimiento que es el margen mínimo que se espera de una empresa socialmente responsable.

Oxford, entrega información sobre salud y seguridad de sus productos. A la vez, a partir del trabajo que realiza su Departamento de Atención al Cliente entrega información sobre las regulaciones apropiadas y las maneras de como obtener indemnización. Por último, trabaja en el etiquetado de sus productos al entregar información, a partir de manuales e instrucciones.





Se observa con cumplimiento parcial, la información que entrega sobre la eliminación de productos y envases, que comunica al interior de la organización no así a otros grupos de interés, además de informar sobre protección del medioambiente, uso eficiente de materiales, energía y agua.

No se observan cumplida la promoción sobre consumo sostenible.

7.- Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad Esta Materia Fundamental contiene siete subtemas: Participación Activa, Educación y Cultura, Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades, Desarrollo y Acceso a la Tecnología, Generación de Riqueza e Ingresos, Salud e Inversión Social

Para Oxford, los resultados generales fueron los siguientes:

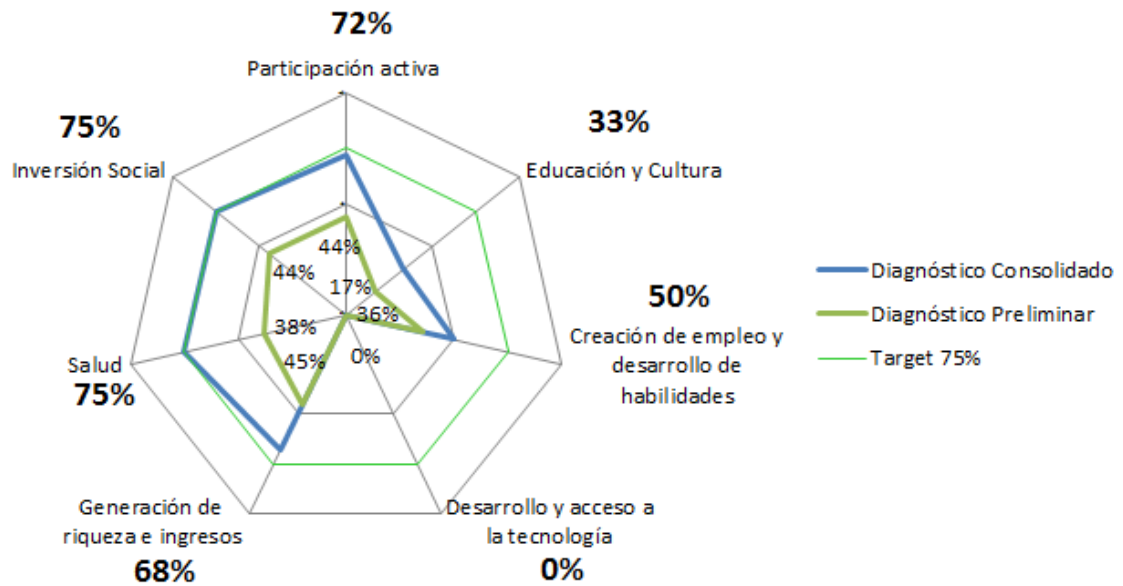
Tabla LIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	16%	39%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	39%	39%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	45%	22%	
Resultado Ponderado Final	36%	58%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 36% en el Diagnóstico Preliminar al 58% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con criterio mínimo de cumplimiento del 75% de las expectativas sobre lo que se espera de una empresa socialmente responsable.

Según el resultado por Subtemas, se observa que la materia de Asunto de Consumidores tiene el siguiente resultado:

Gráfico X:
Porcentaje de Cumplimiento de Expectativas de Responsabilidad Social.
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.







Dos de los siete subtemas de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, en su Diagnóstico Consolidado, superan el 75% de cumplimiento ponderado de las expectativas que la contienen: Inversión Social (75%) y Salud (75%) Los cinco subtemas que tienen un nivel de cumplimiento de expectativas inferior al 75% son Participación Activa (72%), Generación de Riqueza e Ingresos (68%), Creación de empleo y desarrollo de habilidades (50%), Educación y Cultura (33%) y Desarrollo y Acceso a la Tecnología (0%)

Si se compara con el Diagnóstico Preliminar, los siete subtemas tienen un cumplimiento de las expectativas inferior al 75%.

El análisis de los subtemas de la Materia de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad es el siguiente

7.1.- Participación Activa: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LIV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	22%	56%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	44%	33%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	33%	11%	
Resultado Ponderado Final	44%	72%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 44% en el Diagnóstico Preliminar al 72% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con criterio mínimo de cumplimiento del 75% de las expectativas sobre lo que se espera de una empresa socialmente responsable.

Oxford consulta a grupos marginados, no representados y mal representados en comunidad, para que puedan ampliar sus opciones y asegurar sus derechos. A partir de las entrevistas, Oxford ha apoyado a organizaciones como América Solidaria, Fundación Esperanza, Organizaciones de la sociedad civil, como Ciudad Viva, Arriba de la Chancha, Recicleta y Macleta, entre otras organizaciones, ya sea en promoción de sus actividades como en aportes monetarios. Es importante mencionar el rol que desempeño en la reconstrucción post terremoto del 2010, apadrinando a la comunidad de Villaseca en la construcción de 20 mediaguas. Participa de asociaciones locales con estas organizaciones, y junto con instituciones públicas está presente en mesas de trabajo que permitan contribuir al bien público y a los objetivos y desarrollo de las comunidades. Se apoyan cicletadas en los colegios y se envían teams de exhibición de bicicletas.

A partir de la participación de Oxford, como empresa referente en la fabricación de bicicletas, en las mesas de trabajo sobre el plan maestro de ciclovías de Santiago, se observa el cumplimiento de la expectativa que busca contribuir a la formulación de políticas y al establecimiento, implementación, seguimiento y evaluación de programas de desarrollo, manteniendo relaciones transparentes con los funcionarios de gobierno y representantes políticos. Un ejemplo de ello es la participación de la empresa en el fomento y la promoción del Día Internacional sin auto. Oxford fue la primera empresa de bicicletas en incorporar el mapa de ciclovías en su página web.





Se han fomentado el desarrollo de cicletadas con algunas municipalidades, como Quilicura, Santiago y Peñalolén.

Se observa con cumplimiento parcial la consulta que hace Oxford a los grupos representativos de la comunidad a la hora de determinar las prioridades de inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad. Existe una brecha en la comunicación permanente que debe existir entre estos grupos, más que de determinados proyectos en particular. La empresa permanentemente recibe solicitudes a través de su página web donde se pide ayuda y donaciones por distintas actividades: bingos, personas enfermas, catástrofes. La empresa evalúa si corresponde, y si los presupuestos se aprueban, se generan donaciones de bicicletas.

No se observa cumplida la manera como consulta y da cabida a comunidades indígenas locales.

7.2.- Educación y Cultura: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LV

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	17%	17%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	33%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	83%	50%	
Resultado Ponderado Final	17%	33%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 17% en el Diagnóstico Preliminar al 33% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con criterio mínimo de cumplimiento del 75% de las expectativas sobre lo que se espera de una empresa socialmente responsable.

Oxford promueve las actividades culturales, se respetan y valoran las culturas locales y tradiciones culturales. Si bien las actividades están más enfocadas al rol que tiene la empresa en el transporte y el beneficio al medioambiente, se genera fomento a actividades que tengan vínculo con el uso de la bicicleta y su evolución en la historia.





Parcialmente desarrolladas se observan el fomento que realiza la empresa a que los niños ingresen a la educación formal y contribuir a la eliminación del trabajo infantil. La empresa internamente no permite el trabajo infantil. Desde el rol con la comunidad, se apoyan actividades con colegios en base al fomento del uso de la bicicleta.

No se observan cumplidas la promoción que debiera hacer la empresa para fomentar el conocimiento local y terminar con el analfabetismo, promover el uso de sistemas de

conocimiento de comunidades indígenas y tradicionales y facilitar la educación en materia de Derechos Humanos en la comunidad y aumentar la toma de conciencia sobre los mismos.

7.3.- Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LVI

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	14%	28%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	43%	43%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	43%	29%	
Resultado Ponderado Final	36%	50%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 36% en el Diagnóstico Preliminar al 50% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no cumple con criterio mínimo de cumplimiento del 75% de las expectativas sobre lo que se espera de una empresa socialmente responsable.





Se observan cumplidas las expectativas que tienen relación con la consideración del impacto de la inversión de la empresa sobre la creación de empleo y disminución de la pobreza. Ejemplo de ello, el rol productivo que desempeña como empresa en Arica. Se promueven, por ende, las condiciones marco necesarias para la creación de empleo.

Desde un cumplimiento parcial se observa la consideración que hace Oxford respecto a las decisiones tecnológicas sobre el empleo, el impacto de la subcontratación en la creación de empleo y la atención e identificación de grupos vulnerables en materia de empleo y fortalecimiento de la capacidad.

No se observan cumplidas el fomento de programa para el desarrollo de habilidades en la comunidad como la participación en programas nacionales y locales para el desarrollo de habilidades.

7.4.- Desarrollo y Acceso a la Tecnología: El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LVII





Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	0%	0%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	0%	0%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	100%	100%	
Resultado Ponderado Final	0%	0%	

Tanto en el Diagnóstico Preliminar como en el Diagnóstico Consolidado, el grado de cumplimiento de las expectativas de este subtema es del 0%.

No se observa la adopción de prácticas que permitan la transferencia y difusión tecnológica en la comunidad. Además, no se observan asociaciones con universidades o centros de investigación para fomentar el desarrollo científico y tecnológico de la comunidad. Por último, no se observa el fomento al desarrollo de tecnologías sociales de bajo costo que puedan ser replicadas en la comunidad y puedan impactar en la reducción de la pobreza y el hambre.

7.5.- Generación de Riquezas e Ingresos El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LVIII

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	18%	45%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	55%	45%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	27%	9%	
Resultado Ponderado Final	45%	68%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 45% en el Diagnóstico Preliminar al 68% en el Diagnóstico Consolidado. Sin embargo, no

cumple con criterio mínimo de cumplimiento del 75% de las expectativas sobre lo que se espera de una empresa socialmente responsable.

Se observa que Oxford considera el impacto económico y social al ingresar a una comunidad, con el objetivo de mantener el desarrollo sostenible de la misma. La amplia red de sucursales y servicios técnicos en el país y en el extranjero y la evaluación de ubicarse en dichas ciudades responde a esta expectativa. El ejemplo de la actividad productiva en Arica, también ejemplifica lo anterior. Se apoyan actividades con la comunidad que estimulan la diversificación de la actividad económica en la comunidad.



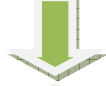

Del punto vista legal, se observa que la empresa cumple con sus responsabilidades tributarias, participa en actividades con organizaciones que operan dentro del marco legal e institucional y a partir de las exigencias que establece, ayuda a que las organizaciones operen dentro de dicho marco.

Con un cumplimiento parcial, se observa la preferencia que la empresa da a proveedores locales y su eventual incorporación en la cadena de valor.

No se observan formalizadas ni desarrolladas el desarrollo de programas que apoyen a los miembros de la comunidad, especialmente a grupos vulnerables, para que puedan establecer sus negocios y cooperativas, mejorar la productividad y fomentar el uso eficiente de sus recursos disponibles.

7.6.- Salud El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LIX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	25%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	25%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	50%	0%	
Resultado Ponderado Final	38%	75%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 38% en el Diagnóstico Preliminar al 75% en el Diagnóstico Consolidado.

Oxford, por las características de los productos que ofrece, inherentemente está relacionado con la promoción de la buena salud y del estilo de vida saludable, en la promoción del ejercicio, la descongestión vehicular y la no contaminación. Las distintas





actividades de patrocinio y auspicio que desarrolla junto a la comunidad, por Ej. en competencias, permiten observar el cumplimiento de esta expectativa.

Desde el punto de vista de la cadena de valor, en todos sus procedimientos y procesos productivos, se observa que la empresa busca minimizar o eliminar los impactos negativos de todo el proceso de producción. El enfoque organizacional hacia la calidad, responde a lo anterior.

Se observan parcialmente cumplidas la promoción de conciencia respecto a las principales enfermedades y su prevención. Actualmente lo fomenta al interior de la organización, no así hacia la comunidad. Por último, se observa un cumplimiento parcial de apoyar el acceso a servicios esenciales de atención de salud y agua potable y servicios sanitarios para prevenir enfermedades

7.7.- Inversión Social El Diagnóstico de Responsabilidad Social en este subtema fue el siguiente:

Tabla LX

Definición	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico Consolidado	Tendencia
Expectativas que se evidencian totalmente cumplidas por la empresa	12%	50%	
Expectativas que se evidencian parcialmente cumplidas en la empresa	63%	50%	
Expectativas que no se evidencian cumplidas en la empresa	25%	0%	
Resultado Ponderado Final	44%	75%	

Se observa un aumento en el cumplimiento ponderado de las expectativas del 44% en el Diagnóstico Preliminar al 75% en el Diagnóstico Consolidado.

De las expectativas que se observan cumplidas, es posible destacar la promoción del desarrollo de la comunidad a la hora de planificar proyectos de inversión social. La empresa apoya mensualmente a la Fundación Esperanza, donde se generan programas permanentes de rehabilitación en temas de alcohol y drogas. Desde ese punto de vista, son viables al largo plazo y contribuyen al desarrollo sostenible.

La participación de Oxford en el fomento a las políticas públicas relacionadas con el uso de la bicicleta, permite concluir que la organización se vincula hacia la comunidad, tomando en cuenta las prioridades establecidas por los responsables de las políticas públicas nacionales.

Se observan parcialmente desarrolladas el alineamiento que existe entre todas las inversiones sociales que genera Oxford con los objetivos generales de la organización y

el giro de la empresa. Así también, llevara cabo proyectos de inversión social en la que la comunidad participe en su diseño e implementación. Por último, la evaluación de las actividades comunitarias que desarrolla, entregando información sobre su éxito y sostenibilidad e identificando potenciales áreas donde se puedan realizar mejoras.

6.2 Análisis Externo

6.2.1 Benchmarking alineado a ISO 26000²⁰

Para la formalización de la Estrategia de RS de Oxford, se debe también desarrollar un Benchmarking, alineado a norma ISO 26000, con las mejores prácticas de referentes nacionales e internacionales que tenga la empresa.

Para lo anterior, la empresa seleccionó las siguientes empresas para el estudio:

Empresas Internacionales

- **Kona**²¹: Estados Unidos y Canadá. Tiene sus centros de operaciones en Ferndale, Washington y Vancouver. Especializada en bicicletas de montaña de alto rendimiento, carreras de bicicletas y turismo. Fundada el año 1988.
- **Giant**²²: Taiwán. Fundada el año 1972.

Empresas Nacionales

- **Sparta**²³: Chile. Creada el año 1948. Posee 25 tiendas a nivel nacional, desde Iquique hasta Puerto Montt.
- **Bianchi**²⁴: Chile. Fundada el año 1895.
- **Lahsen**²⁵: Chile. Creada en 1970. Presencia de servicios técnicos y red de armadores de Arica a Punta Arenas.

²⁰ Detalle del Benchmarking, Anexo 08

²¹ <http://www.konaworld.com/>

²² <http://www.giant-bicycles.com/>

²³ <https://www.sparta.cl/index.php?cPath=2>

²⁴ <http://www.bianchi.cl/bicicletas.php>

²⁵ <http://www.lahsen.cl/>

6.3 Estrategia de Negocios de Oxford cruzada con RS

Como bien se identificó anteriormente, la estrategia de negocios que se identifica con Oxford es la de diferenciación.

La alta calidad de los productos generados, del servicio de post venta, de la atención al cliente y de las garantías asociadas a los productos, se evidenció en el resultado del Diagnóstico Consolidado de Responsabilidad Social: la materia de Asuntos de Consumidores fue la segunda mejor evaluada desde las prácticas observadas desde la Responsabilidad Social, con un 87% de cumplimiento de las expectativas.

La creación de valor de los productos de Oxford para el cliente, en su calidad, componentes y atención postventa, con una orientación a buscar precios competitivos en los insumos con los cuales elabora los productos y exigiendo procedimientos formalizados que aseguren esta alta calidad, sin renunciar a ser competitivos en los precios, también se ve reflejada en otra de las materias: Prácticas Operacionales Justas. Se observa con un 77% de cumplimiento de las expectativas asociadas a Responsabilidad Social, lo cual claramente desde la Responsabilidad Social se evidencia un alineamiento respecto a poner en valor dicha estrategia.

Se observan desafíos: es necesario empezar a incorporar y comunicar criterios de sostenibilidad en alta diversidad de líneas de bicicletas y máquinas que tiene la empresa, en sus características, eficiencia energética, procedencia, etc, para poder complementarla con la Estrategia actual de Negocios de Diferenciación. Estos puntos son los que serán mencionados en la formulación de los planes de acción, y es donde la Estrategia de Negocios y Corporativa se compenetra con la nueva Estrategia de Responsabilidad Social.

Desde la cadena de valor, los principales puntos que serán mencionados en la determinación de los focos estratégicos y la formulación de los planes de Responsabilidad Social, son:

Actividades Primarias:

- Logística Interna: En base al resultado del Diagnóstico Consolidado, supondrá mayores exigencias en criterios de sostenibilidad a las empresas proveedoras de materias primas. No basta con que entreguen un buen servicio: deberán incorporar prácticas que también les permitan a ellas empezar a considerar el desarrollo de la Responsabilidad Social. Al menos Oxford deberá ser coherente con este paso ya dado y así lo deberá exigir a sus proveedores.
- Operaciones: La realidad de poder entregar productos atractivos al cliente, desde la estrategia de Diferenciación, deberán también considerar la entrega de información sobre criterios de sostenibilidad; eficiencia, procedencia y trazabilidad, en la dimensión medioambiental y social.

- Logística Externa: La compra en línea es una realidad. Oxford aún no la tiene habilitada. El benchmarking realizado a las empresas competidoras nacionales como internacionales evidencia que desde ese punto hay una brecha por trabajar y frente a las cuales los miembros de bodega deberán enfrentar como una nueva realidad.
- Marketing y Ventas: El pago web, bajo el uso de las plataformas online, para la compra de productos en línea, será una realidad, a partir de los elementos determinados como brecha en el Diagnóstico de Responsabilidad Social.
- Servicio: La alta calidad de servicio generada junto a las amplias garantías entregadas, deberá venir acompañada por parte de Oxford en considerar otros aspectos a fomentar, como el consumo sostenible.

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Establecer criterios de gestión de sostenibilidad en la amplia infraestructura que posee Oxford y en su mantención, se observa de inmediato como un alta oportunidad para la organización para seguir mejorando y optimizando sus procesos, logrando mayor eficiencia y aportando a la sostenibilidad y gestión organizacional.
- Administración de Recursos Humanos: Los programas de capacitación que deberán implementarse en materias como anticorrupción y competencia justa frente a esta nueva realidad, permitirá a Oxford minimizar sus riesgos en estos temas.
- Desarrollo Tecnológico: El desarrollo tecnológico desde la RS, está cerca. Grandes desafíos hay respecto a las nuevas visiones de como administrar una organización, sustituir por ejemplo combustibles fósiles por energías renovables no convencionales, establecer programas de eficiencia energética, supone más tecnología y más inversiones, pero a la vez mayores ahorros y mayor eficiencia.
- Adquisiciones. Las compras se verán enfrentadas a los nuevos requerimientos que Oxford deberá asumir desde su nuestra estrategia: el factor compra sostenible. Lo que compremos deberá incluir procedimientos y elementos asociados al desarrollo sostenible.

Claramente, a partir de esta nueva realidad, la generación de valor aumentará, así también el compromiso organizacional con la sostenibilidad.

7. Plan de Acción de RS

7.1 Identificación de Focos Estratégicos

En base a los resultados generados en el Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social, considerando sus estrategias corporativas y de negocios y el Benchmarking en Responsabilidad Social, es posible identificar cuales van a ser los focos estratégicos bajo los cuales la empresa formalizará su Estrategia de Responsabilidad Social.

Siguiendo el esquema de Materias Fundamentales presente en la ISO 26000, y en base a los resultados del Diagnóstico de Responsabilidad Social donde evidenciaron el mayor desarrollo y cumplimiento, es posible identificar 3 focos estratégicos, que se relacionarán con la gestión que debe liderarse desde el Gobierno Organizacional.

1.- **Calidad de Vida Laboral.** Considera las materias fundamentales de Derechos Humanos y Prácticas Laborales, las cuales lograron un cumplimiento del 78% y del 90% del total de las expectativas en el Diagnóstico Consolidado de Responsabilidad Social. Claramente se identifica la relación que tiene Oxford con sus trabajadores como un factor estratégico en la formulación de la Estrategia de Responsabilidad Social de la empresa.

El foco estratégico RS de la organización, en base a lo cual queremos ser reconocidos como empresa, debe ser el convertirse en el mejor lugar para trabajar, desde el punto de vista de la formación, la empleabilidad laboral y la calidad de vida laboral.

Impacto del Foco Estratégico: Generar satisfacción en el lugar de trabajo, aumentando la productividad laboral, desarrollando mayores niveles de empleabilidad laboral.

2.- **Relación con los Proveedores:** Considera la materia fundamental de Prácticas Operacionales Justas. El 77% de cumplimiento en esta materia fundamental de las expectativas del Diagnóstico Consolidado de Responsabilidad Social, establece un buen piso desde las prácticas existentes de RS en la empresa. Sus procedimientos y políticas que aseguran una alta calidad en los insumos utilizados en el ensamble de las bicicletas, especialmente en la relación que la empresa posee con los proveedores internacionales del sudeste asiático y también con los nacionales, y el rol que tienen los proveedores en el modelo de negocios que actualmente tiene la empresa, lo llevan a identificar como un Foco Estratégico, para el diseño gráfico de la Estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa.

El Foco Estratégico desde la relación con los proveedores, tiene relación con que estos deben asumir como propios los lineamientos de Responsabilidad Social que tiene Oxford, gestionando, además de la entrega de buenos insumos para el desarrollo de los productos, las dimensiones sociales y medioambientales con las cuales elaboran dichos insumos.

Impacto del Foco Estratégico: Se resume en generar productos y servicios sostenibles.

3.- **Relación con los Clientes:** La alta valorización de la calidad del producto que entrega Oxford, así también con la Atención al Cliente, el Servicio Post Venta y las amplias pólizas de garantía, la han puesto a la vanguardia en los mercados que ella compite.

La Materia Fundamental de Asuntos de Consumidores fue la segunda con mejor desarrollo y cumplimiento en las expectativas enumeradas en la ISO 26000. Se evidenció un 87% de las expectativas de Responsabilidad Social que contiene la norma, lo que demuestra consistencia entre los lineamientos que se identificaron en su Estrategia Corporativa y de Negocios, con los insumos levantados desde las prácticas de Responsabilidad Social que hoy la empresa desarrolla y que no ha puesto en valor.

Los clientes para Oxford son su foco estratégico. Dicho foco debiera ir en el objetivo en que Oxford sea reconocida como una organización orientada al cliente, a sus necesidades y requerimientos, entregando productos y servicios de alta calidad.

Impacto del Foco Estratégico: Tiene que ver con algo fundamental: generar confianza y reputación en los clientes.

Estos tres pilares fundamentales en el diseño de la Estrategia de Responsabilidad Social de Oxford, se involucran y se intersectan con el Pilar Estratégico del Gobierno Corporativo.

4.- **Gobierno Corporativo:** Con un cumplimiento del 63% de las expectativas de Responsabilidad Social asociadas a las prácticas de RS observadas desde el Gobierno Organizacional, hoy debe liderar y articular los esfuerzos que deben empujarse de cada uno de los focos estratégicos que se observan en el diseño de esta estrategia.

El Foco Estratégico desde la Responsabilidad Social que debe desarrollar el Gobierno Corporativo de Oxford, debe ir en la dirección de desarrollar y fortalecer la Responsabilidad Social de Oxford, que sea aplicable a todas sus actividades y lugares donde se ubica, y promoviéndola en su esfera de influencia y grupos de interés.

Impacto del Foco Estratégico: Se define como el aportar al desarrollo y crecimiento de la empresa desde la Responsabilidad Social, contribuyendo al Desarrollo Sostenible, entregando productos y servicios de alta calidad y en base a un comportamiento ético y transparente, en todas sus actividades.

Los otros dos pilares estratégicos, que cierran este diseño gráfico de Estrategia de Responsabilidad Social son la Comunidad y el Medioambiente.

5.- **Comunidad:** Con un cumplimiento del 58% del total de las expectativas de Responsabilidad Social en base al resultado del Diagnóstico Consolidado, Comunidad

es el 4° Foco Estratégico en el diseño de Estrategia de Responsabilidad Social en Oxford.

El Foco Estratégico que se identifica en base a este levantamiento, es permitir a la empresa posicionarse en la comunidad como una empresa vinculada con el medio, que apoya iniciativas que fomenten la buena salud, el deporte y el uso de la bicicleta como medio de transporte, como actividades estratégicas que generan valor en su cadena de valor y que posicionan a Oxford dentro de su sector industrial.

Impacto del Foco Estratégico: Se relaciona con un concepto: agregar valor y generar nuevas oportunidades que mejoren la calidad de vida de las comunidades donde la empresa está inserta.

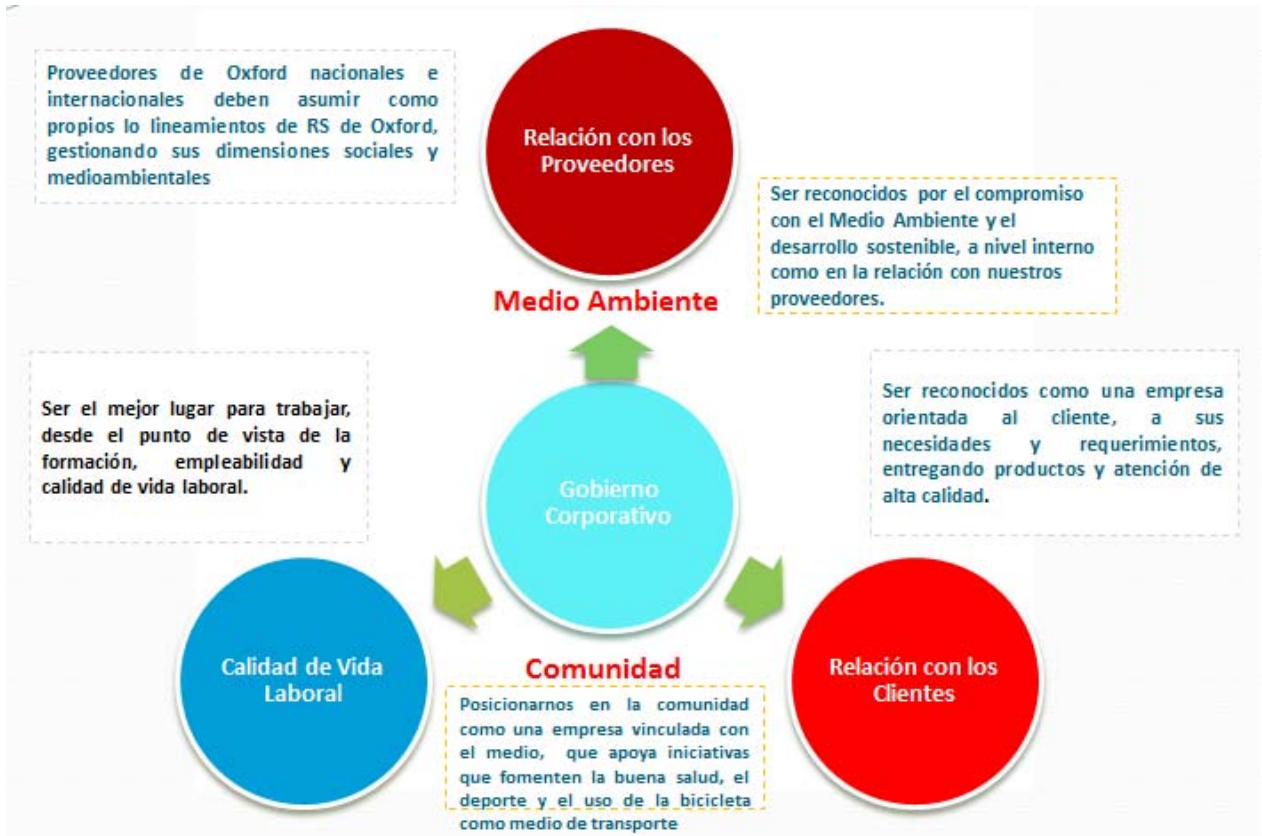
6.- **Medioambiente:** Con el cumplimiento de un 40% de las expectativas de Responsabilidad Social en esta materia fundamental, el Pilar Estratégico de Medioambiente es el que se observa con una mayor oportunidad de mejora.

El Foco Estratégico que Oxford tiene desde su relación con el medioambiente para las futuras acciones y planes que se ejecutarán para disminuir la brecha de gestión, es poder ser reconocidos como una empresa comprometida con el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible, a nivel interno como en la relación con nuestros proveedores.

Impacto del Foco Estratégico: Se relaciona con el objetivo de desarrollar productos y servicios medioambientalmente sostenibles.

Desde un punto de vista gráfico, lo anterior se resume en:

Gráfico XI
Focos Estratégicos de Responsabilidad Social de Oxford



Mapa Estratégico de Responsabilidad Social de Oxford

La representación gráfica de la explicación de los Focos Estratégicos de Responsabilidad Social junto con su Impacto de cada uno de estos focos, se resume en el siguiente cuadro:

Gráfico XII



7.2 Diseño de planes de Responsabilidad Social

A partir de las brechas observadas en el Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social, incorporando los Focos Estratégicos propuestos, los elementos presentes en las Estrategias Corporativas y de Negocios de la empresa y elementos observados en el Benchmarking de empresas referentes para Oxford, es posible entregar los planes de acción de la Estrategia de Responsabilidad Social de Oxford

Para este diseño, se identificaron los siguientes elementos:

- **Pilar o Foco Estratégico:** Son cada uno de los seis focos estratégicos que se proponen como pilares para el diseño de la Estrategia de RS de Oxford.
- **Porqué queremos ser reconocidos:** La propuesta generadora de valor que cada Pilar Estratégico entrega desde la Estrategia de Responsabilidad Social
- **Expectativa ISO 26000 asociada:** Son expectativas que se observaron con oportunidad de mejora en el Diagnóstico ISO 26000 de Responsabilidad Social, tienen interés estratégico de ser trabajadas, dada la actividad de la empresa.
- **Actividades:** Es la actividad que se propone para poder trabajar y gestionar la brecha observada en la expectativa ISO 26000.
- **Meta:** El objetivo que busca el desarrollo de cada actividad.
- **KPI (Key Performance Indicators):** Medirán el nivel de desempeño de los procesos propuestos, identificando la forma como se podrán alcanzar, y contrastando la meta con la realidad.
- **Responsable:** Es la o las gerencias que por el ámbito de actuación de la actividad propuesta, deberán liderar y establecer los equipos internos para el cumplimiento de cada uno de los planes.
- **Fecha:** Es la fecha propuesta de inicio de actividad. Considera el período propuesto para el desarrollo del plan propuesto: 1° Semestre 2012 – 2° Semestre 2014.

A partir de ello, se entrega el diseño y propuesta de planes para cada Foco Estratégico

Tabla LXI

1.- Pilar Estratégico: Gobierno Corporativo

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Gobierno Corporativo	Entregar productos de alta calidad en base a un comportamiento ético en todas nuestras actividades	¿La empresa posee un sistema de incentivos económicos y/o no económicos asociado al desempeño socialmente responsable?	1 Sistema de Incentivos Económicos/ No Económicos asociados a desempeño socialmente responsable	Integrar la Responsabilidad Social en la Gestión de la Empresa	Al menos un Incentivo Económico / No Económico asociado a cada plan	Gerencia General	1° Semestre 2012
		¿Se incentiva la participación efectiva de empleados hombres y mujeres en la toma de decisiones sobre temas asociados a la responsabilidad social de la organización?	Participación de trabajadores en toma de decisiones asociada a Responsabilidad Social		% de trabajadores que participan en temáticas de Responsabilidad Social	Gerencia General	1° Semestre 2012

	¿Se equilibra el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman las decisiones en representación de la organización?	Formalizar Procedimiento de representación de la empresa con sus grupos de interés		1 Procedimiento de representación por cada grupo de interés.	Gerencia General	1° Semestre 2012
	¿La organización desarrolla estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social?	Establecer Metas y KPI por cada una de las gerencias		N° de objetivos de RS por cada estructura de RS	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012
	¿Se impide de alguna manera que haya en la empresa una cultura anticorrupción? ¿Se identifican los riesgos de corrupción e implementan, aplican y	Desarrollar 1 Política de Anticorrupción para Oxford	Fortalecer Comportamiento Ético de Oxford	% grupos interés que reciben Política Anticorrupción	Gerencia General /Gerencia de Producción	1° Semestre 2012

	mejoran las políticas y prácticas que combatan la corrupción, los pagos adicionales para facilitar los trámites, el soborno y la extorsión?				
	¿La empresa cuenta con una política de derechos humanos que brinde una orientación significativa a quienes están dentro de la organización y a quienes están estrechamente ligados a ella?	Desarrollar Política de Derechos Humanos para Oxford	1 Política de Derechos Humanos	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2012
	¿La empresa cuenta con medios para evaluar cómo las actividades existentes y propuestas pueden	100% de los trabajadores de Oxford capacitados en Derechos Humanos	% de los trabajadores capacitados en Derechos Humanos		2° Semestre 2012

	vulnerar los derechos humanos?				
	¿La empresa verifica que sus disposiciones de seguridad respeten los derechos humanos y sean consistentes con las normas internacionales para el cumplimiento de la ley?	100% de los guardias externos capacitados en Derechos Humanos		% de la fuerzas de seguridad capacitados en DD.HH	1° Semestre 2013
	¿Busca el asesoramiento de organizaciones locales o internacionales con experiencia en derechos humanos?	Asesorarse en materia de DD.HH con organización experta.		Revisar al menos 1 organización en materia de DD.HH	2° Semestre 2012
	¿Existen procesos de comunicación recíproca con las partes interesadas para identificar	Desarrollar acciones RS a cada stakeholders en base a Definición de Grupos de	Generar Reputación Corporativa en Oxford	Ejecutar N° de acciones propuestas por cada uno de los grupos de interés de Oxford	Comité de Sostenibilidad

	las áreas de acuerdo y desacuerdo y en las negociaciones para resolver posibles conflictos?	Interés Oxford		
	¿La organización desarrolla estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social?	Ocupar reporte GRI como herramienta de Gestión y ponerse metas respecto a resultados	Plan de mejora de indicadores GRI 2013; nivel alcanzado por reporte GRI 2012	2° Semestre 2013
	¿Reconoce y muestra el debido respeto, tanto por los intereses, como por los derechos legales de sus partes interesadas y responde a las inquietudes que manifiestan?	Desarrollar 1 Plan de Diálogo, Difusión y Capacitación en RS para Stakeholders	Plan de Capacitación en RS para stakeholders	1° Semestre 2013

	<p>¿Existe en la empresa documentación que permita dimensionar un entorno donde se practican los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por las partes interesadas y por el estado de derecho?</p> <p>¿Existen procesos de comunicación recíproca con las partes interesadas para identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo y en las negociaciones para resolver posibles conflictos?</p>	<p>Desarrollar Reporte de Sostenibilidad para Oxford</p>		<p>1 Reporte de Sostenibilidad</p>		<p>1° Semestre 2012</p>
--	---	--	--	------------------------------------	--	-------------------------

Tabla LXII

2.- **Pilar Estratégico: Calidad de Vida Laboral**

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Calidad de Vida Laboral	Oxford: el mejor lugar para trabajar	¿La empresa aplica medidas de gran alcance para garantizar la seguridad de las instalaciones u otros activos?	Desarrollar Diagnóstico sobre seguridad perimetral de sucursales de Oxford	1 Diagnóstico sobre situación perimetral y de seguridad de sucursales, Centro Distribución y Fábrica de Oxford	% de Sucursales evaluadas en materia de seguridad perimetral	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2012
		¿Considera la posibilidad de hacer público que no aprueba actos de discriminación que se producen en el ámbito laboral en el país afectado o tomar acciones en ese mismo sentido?	Desarrollar Reporte de Sostenibilidad para Oxford	Reporte de Sostenibilidad Oxford 2012	Gestión Indicadores GRI Sociales	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012
		Aunque la confidencialidad es adecuada, en algunos casos ¿El proceso y el desenlace están suficientemente abiertos al					1° Semestre 2012

	escrutinio público y priorizando el interés público?					
	Las partes agraviadas ¿tienen derecho a buscar mecanismos alternativos independientes para la adjudicación de aquellos casos en que los mecanismos bilaterales que involucran únicamente a los agraviados y a la organización fallan?	Desarrollar Código de Ética	Establecer 1 Código de Ética	% de los trabajadores capacitados en e-learning/presencial en Código de Ética	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2012
	¿Considera la posibilidad de facilitar a los miembros de grupos vulnerables la toma de conciencia sobre sus derechos?			Explicitar en documento		1° Semestre 2012

	¿Se reconoce que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo pueden contribuir o provocar enfermedades laborales?	Establecer Programa de Pausa Recreativa y formalizarlo en Reglamento de OHS	1 Programa de Pausa Recreativa	% de los trabajadores de Oxford que participan de este programa	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2012
	¿Se toman medidas positivas para garantizar la protección y el avance de grupos vulnerables, como trabajadores migratorios e indígenas, además de trabajadores discapacitados?	Desarrollar Código de Ética	1 Política de contratación de grupos vulnerables.	% de trabajadores que responden a dicha condición	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2012
	¿Se considera el establecimiento o la participación en programas que aborden asuntos como el desempleo juvenil, el subempleo de las mujeres y la falta	Participar en programas en donde se trabaje desempleo juvenil y empleo femenino.	1 Programa al menos donde se trabaje alguno de estos temas.	% de jóvenes y mujeres contratadas	Jefatura de RR.HH	1° Semestre 2013

	de representación de mujeres en cargos de responsabilidad?					
	¿Se fomenta, promociona y promueve activamente el comportamiento ético mediante la definición y la comunicación de las normas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobernanza, personal, proveedores, contratistas y, cuando sea adecuado, de sus dueños y directivos y, particularmente, de aquellos que tienen la oportunidad de influir significativamente	Generar plan comunicacional del código de ética y cursos vía e-learning	1 Plan comunicacional para Código de Ética	1 Plan Comunicacional; % colaboradores capacitados vía e-learning	Comité de Sostenibilidad	2° Semestre 2012

	<p>en los valores, cultura, integridad, estrategia y operación de la organización y de las personas que actúan en su nombre, al mismo tiempo que se preserva la identidad cultural local?</p>					
	<p>¿Se establecen programas conjuntos entre empleados y empleadores que promuevan la salud y el bienestar?</p>	<p>Fortalecer Comités Paritarios al interior de Oxford</p>	<p>Al menos un programa desarrollado en conjunto entre trabajadores y empresa que promueva salud y bienestar</p>	<p>N° de programas elaborados de bienestar entre empleados y empleadores</p>	<p>Jefatura de RR.HH</p>	<p>1° Semestre 2012</p>

Tabla LXIII

3.- **Pilar Estratégico: Medio Ambiente**

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Medio Ambiente	Fortalecer la Gestión Medioambiental de la Empresa	¿Posee un programa para identificar y prevenir de manera sistemática, dentro de su esfera de influencia, la utilización de químicos prohibidos y, donde sea posible, el uso de químicos identificados por organismos científicos y el público como objeto de preocupación?	Auditorías Medioambientales a proveedores de Oxford	1 Auditoría Medioambiental a Proveedores de Oxford	% de proveedores nacionales e internacionales auditados.	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	2° Semestr e 2012

	<p>¿Se toman medidas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de GEI que se encuentran dentro de su control o esfera de influencia?</p>				Gerente de Producción - Dpto. Prevención	2° Semestre 2012
	<p>¿Promueve una educación eficaz que dé poder a los consumidores y les permita entender los impactos en su bienestar y el medio ambiente de las elecciones de productos y servicios que realizan?</p>	Campaña de Difusión Ambiental	<p>100% de medios de comunicación de Oxford usados en campaña de difusión ambiental; 1 Estrategia Comunicacional; Potenciar imagen Riding Green ; definición de programas emblemáticos en sustentabilidad que sean reconocidos por la sociedad</p>	% de medios de comunicación utilizados en difusión ambiental.	Comité de Sostenibilidad	

	Establecer y definir canales de reclamo en materia medioambiental	Canal de reclamo en materia medioambiental	1 canal de reclamo en materia medioambiental	N° de denuncias recibidas y % de respuesta a denuncias realizadas	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	2° Semestr e 2012
	¿Se usa progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que cumplen los requisitos de normas y esquemas de certificación?	Certificación de Proveedores	100% de proveedores certificados	% de proveedores nacionales e internacionales certificados ISO	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	1° Semestr e 2014
	¿Promueve el consumo sostenible?	Desarrollo de campañas de consumo sostenible para grupos de interés	1 campaña que promocióne consumo sostenible en Oxford	% de medios de comunicación de Oxford que informan sobre Consumo Sostenible y uso eficiente de recursos.	Gerencia Comercial	1° Semestr e 2013
	¿La empresa identifica las fuentes directas e indirectas de emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI)	Huella de Carbono	Establecer 1 experiencia piloto de medición de Huella de Carbono	1 proyecto de Medición de Huella de Carbono	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	1° Semestr e 2014

	y define el límite (alcance) de su responsabilidad?					
	Norma ISO 14001, para la estandarización de procesos medioambientales en Oxford	Implementación Sistema de Gestión Ambiental bajo norma 14001	Certificación de Implementación ISO 14001; Promoción y Difusión del Sistema de Gestión	Certificación de Implementación Norma ISO 14001; % Grupos de Interés de Oxford informados.	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	1° Semestr e 2012
	¿Implementa medidas de eficiencia de los recursos para disminuir el uso de energía, agua y otros materiales, teniendo en cuenta indicadores que suponen el uso de las mejores prácticas y otros niveles de referencia (benchmark)?	Programa de Eficiencia Energética	Establecimiento de al menos 1 programa de Eficiencia Energética	N° de programas de eficiencia energética implementados	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	2° Semestr e 2012
	¿Se evita la liberación de emisiones de GEI en los procesos o equipos, incluidas las unidades de calefacción,	Programa de reducción de emisiones de GEI	1 Programa de reducción de emisiones de GEI en calefacción, ventilación y aire acondicionado	% de equipos de calefacción, ventilación y de aire acondicionado revisados.	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	1° Semestr e 2013

	ventilación y aire acondicionado?					
	¿Complementa o reemplaza recursos no renovables con fuentes renovables alternativas de bajo impacto?	Programa piloto de uso de fuentes renovables alternativas	1 Programa piloto de uso de fuentes renovables alternativas de energía	Ahorros generados por fuentes renovables de energía	Gerente de Producción - Dpto. Prevención	2° Semestr e 2013
	¿Se miden, registran e informan sus fuentes de contaminación significativas?	Reporte de Sostenibilidad	Informar fuentes de contaminación significativas en Reporte	Indicadores GRI Medioambientales reportados	Comité de Sostenibilida d	1° Semestr e 2012
	¿Se divulgan públicamente la cantidad y el tipo de materiales tóxicos y peligrosos importantes y significativos que se utilizan y se liberan, incluidos los riesgos conocidos que estos materiales		Informar cantidad y tipo de materiales tóxicos y peligrosos utilizados y liberados		Comité de Sostenibilida d	1° Semestr e 2012

	¿Tienen en el medioambiente y la salud humana?			
	¿Mide, registra e informa sus usos significativos de energía, agua y otros materiales?	Informar y gestionar usos significativos de energía, agua y otros materiales		Comité de Sostenibilidad 1° Semestre 2012
	¿Se mide, registra y proporciona información sobre las emisiones significativas de GEI, usando preferentemente métodos definidos en normas internacionales?	Identificar, medir e informar fuentes directas e indirectas de emisión de GEI en Reporte		Comité de Sostenibilidad 1° Semestre 2012

Tabla LXIV

4.- **Pilar Estratégico: Proveedores**

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Proveedores	Generar productos y servicios sostenibles	¿Se considera apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas, incluso ayudarlas a que tomen conciencia sobre temas de responsabilidad social, mejores prácticas y ayuda adicional cuando sea apropiado?	Apoyo a proveedores a través de capacitaciones y entrega de información sobre como introducir prácticas responsables en procesos (ambientales, seguridad, higiene)	100% de capacitación a proveedores sobre prácticas responsables en sus procesos	Número de capacitaciones y número de actividades de entrega de información para proveedores sobre prácticas de gestión responsable.	Gerencia de Producción	1° Semestre 2014
		¿Se llevan a cabo investigaciones y controles apropiados y pertinentes a las organizaciones con las que se relaciona, con la idea de evitar	Creación de Sistema de Evaluación de Desempeño en materia de RS a proveedores	1 Sistema de Evaluación de Desempeño en materia de RS a proveedores	Número de elementos de responsabilidad social a evaluar en el desempeño socialmente responsable de proveedores	Gerencia de Producción	2° Semestre 2012

compromisos de la organización en lo que respecta a la responsabilidad social?					
¿Se trabaja en la lucha contra la corrupción, influyendo sobre otros para que se adopten prácticas anticorrupción similares?	Establecer Política Anticorrupción	1 Política anticorrupción	% de los grupos de interés informados en política anticorrupción	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012
¿La empresa es transparente en sus actividades relacionadas con hacer lobby, CONTRIBUCIONES POLÍTICAS y participación política?			Informar en Reporte de Sostenibilidad aspectos relacionados con transparencia		1° Semestre 2012
¿La empresa incorpora en sus políticas de compra, distribución y contratación criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad de género, incluyendo criterios de salud y	Establecer Política de Contratación Responsable	1 Política de Contratación Responsable	Número de elementos de Responsabilidad Social incorporados en la Política de Contratación Responsable	Gerencia de Producción	1° Semestre 2012

	seguridad?					
	¿Se establecen procedimientos y otros mecanismos para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia?				Gerencia de Producción - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
	¿Se respaldan las políticas públicas que promueven la competencia, incluidas las prácticas y regulaciones locales antimonopolio y anti-dumping?	Establecer Política de Libre Competencia	1 Política de Libre competencia	% de grupos de interés informados	Gerencia de Producción - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
	¿Se alienta a otras organizaciones a que adopten políticas similares, sin involucrarse en una conducta anti-competencia al hacerlo?				Gerencia de Producción - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
	¿Se capacita a empleadas, empleados y	Programa de capacitación e-learning/presencial	100% de los trabajadores de Oxford capacitados	% de los trabajadores capacitados	Gerencia de Producción - Jefatura de	2° Semestre 2013

	agentes para que tomen conciencia respecto de la corrupción y cómo combatirla?	en anticorrupción	en materias de anticorrupción	presencial/e-learning	RR.HH	
	¿Se promueve la toma de conciencia entre los empleados acerca de la importancia de cumplir con la legislación en materia de competencia y con una competencia justa?	Programa de capacitación e-learning/presencial en competencia justa	100% de los trabajadores de Oxford capacitados en materias de competencia justa		Gerencia de Producción - Gerencia Comercial	2° Semestre 2013
	¿La empresa capacita a sus empleados para que tomen conciencia respecto de la participación política responsable y las contribuciones?	Programa de capacitación e-learning/presencial en participación política responsable	100% de los trabajadores de Oxford capacitados en participación política responsable		Gerencia de Producción - Jefatura de RR.HH	2° Semestre 2013

Tabla LXV

5.- **Pilar Estratégico: Clientes**

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Asuntos de Consumidores	Entregar productos y servicios de alta calidad, con enfoque en la atención al cliente y sostenibles	¿La empresa se ocupa de informar sobre consumo sostenible?	Desarrollo de campañas de difusión, Foros e información sobre Consumo Sostenible	Elaborar 1 programa de información y educación de consumo sostenible	% medios de comunicación de Oxford utilizados para campaña de difusión	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
		¿Evalúa y tiene en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización?	Establecer nuevos medios de comunicación en Oxford	Habilitar Facebook y Twitter de Oxford	N° de solicitudes recibidas y % de respuesta a estas.	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2012
		¿Se provee de información trazable a consumidores y clientes acerca de los factores ambientales y sociales relacionados	Fortalecer Programa de Comunicación	Entregar al menos 1 producto de Oxford con indicadores de sostenibilidad	% de los productos de Oxford que informan con criterio de sostenibilidad	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013

	<p>con la producción y la entrega de sus productos o servicios, incluida información sobre eficiencia de los recursos cuando sea pertinente, tomando en consideración la cadena de valor?</p>				
	<p>¿Se proporciona información a los consumidores sobre productos y servicios, incluyendo el desempeño, país de origen, eficiencia energética, contenido o ingredientes (incluido el uso de organismos genéticamente modificados), los impactos</p>				<p>Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial</p>

	para la salud, aspectos relacionados con el bienestar de los animales, uso, mantenimiento, almacenamiento y eliminación segura de los productos y sus envases y embalajes?					
	¿La empresa se ocupa de informar sobre eliminación de productos y envases?	Programa de reciclaje	1 Programa de Reciclaje	Indicadores GRI Medioambientales reportados	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial - Dpto. Prevención	1° Semestre 2012
	¿Se utilizan programas de etiquetado ecológico y/u otros indicadores para comunicar las cualidades de los productos y servicios en lo que respecta al medioambiente y la sociedad?	Promover en clientes buenas prácticas para establecimiento de nuevos estándares (etiquetados ecológicos, bolsas ecológicas)	1 programa de etiquetado ecológico	% medios de comunicación utilizados para informar a clientes sobre etiquetado ecológico	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013

	¿Se entrega información a los consumidores sobre la responsabilidad social de la organización?	Reporte de Sostenibilidad	1 Reporte de Sostenibilidad	Indicadores GRI	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012
	¿Se entrega información a los consumidores sobre la sostenibilidad de los productos y servicios?			Indicadores GRI	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012
	¿La empresa se ocupa de informar sobre protección del medioambiente, uso eficiente de materiales, energía y agua?			Indicadores GRI Medioambientales reportados	Comité de Sostenibilidad	1° Semestre 2012

Tabla LXVI

6.- Pilar Estratégico: Comunidad

Pilar Estratégico	Porqué queremos ser reconocidos	Expectativa ISO 26000 asociada	Actividades	Meta	KPI	Responsable	Fecha
Comunidad	Agregar valor y generar nuevas oportunidades que mejoren la calidad de vida de nuestras comunidades	¿Consulta de manera sistemática a los grupos representativos de la comunidad a la hora de determinar las prioridades de la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad?	Desarrollar mesas de trabajo con la comunidad sobre principales necesidades y requerimientos, en base a pilares comunidad definidos por Oxford	Establecer 1 por sucursal de Oxford	% de las comunidades con las que se ha realizado una mesa de trabajo	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
			Desarrollar criterios de focos de programas a realizar con la comunidad sobre esto a su vez determinar programas emblemáticos y focalizar los esfuerzos en estas áreas	Determinar criterios de focos de proyectos a apoyar y determinar al menos 3 proyectos emblemáticos para Oxford	% de programas de la comunidad con indicadores de medición de impacto	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2012

	¿Se promueve y apoya la educación en todos los niveles, y se toma parte en acciones que mejoren la calidad de la educación, con el objetivo de fomentar el conocimiento local y erradicar el analfabetismo?	Programa de apoyo a educación	Al menos 1 programa de apoyo a la educación, especialmente en comunas con bajo nivel comparativo de desarrollo, y vincular con actividad de Oxford	N° de actividades de fomento a la promoción y apoyo de la educación	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013
	¿Se alienta el ingreso de los niños a la educación formal y contribuye a la eliminación de los obstáculos que enfrentan los niños para obtener una educación, como el trabajo infantil?	Programa de fomento a evitar el trabajo infantil.	Al menos 1 programa de apoyo contra el trabajo infantil en la comunidad, y vincular con actividad de Oxford	N° de actividades de fomento a evitar el trabajo infantil	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013
	¿Se ayuda a conservar y proteger el	Programa de conservación y apoyo al legado	Al menos 1 programa de apoyo a la conservación y	N° de actividades de apoyo y conservación al	Gerencia de Sucursales - Gerencia	1° Semestre 2013

	legado cultural, especialmente en aquellos lugares donde pueda verse impactado por las operaciones de la organización?	cultural.	protección del legado cultural, y vincular con actividad de Oxford	legado cultural.	Comercial	
	¿Se considera facilitar la educación en materia de Derechos Humanos y aumentar la toma de conciencia sobre los mismos?	Facilitar Educación en Derechos Humanos a la Comunidad	Elaborar programa de información y educación de DD.HH	Número de temas de derechos humanos abordados en programa de información y educación	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013
	¿Se considera el impacto de la subcontratación en la creación de empleo, tanto dentro de la organización que toma la decisión como dentro de las organizaciones externas que se ven afectadas por tales	Establecer procedimientos de subcontratación.	Al menos un criterio formal que determine actividades que subcontrata Oxford	N° de criterios que permiten subcontratación de actividades en Oxford	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013

	decisiones?					
	¿Se presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y fortalecimiento de la capacidad?	Fomentar contratación de grupos vulnerables	10% de la dotación laboral de Oxford que sea parte de un grupo vulnerable	% de dotación laboral de Oxford que es parte de un grupo vulnerable	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013
	¿Se participa en programas nacionales y locales para el desarrollo de habilidades, incluidos los programas de aprendizaje de oficios, los programas centrados en grupos particulares en desventaja, los programas de aprendizaje a permanencia y	Participar en un programa nacional de desarrollo de habilidades y aprendizaje de oficio	Al menos 1 programa en donde Oxford potencie el desarrollo de habilidades y aprendizaje de oficios, y sea vinculado con la cadena de valor de Oxford	N° de programas elaborados que Oxford participe y apoye, en el desarrollo de habilidades y aprendizaje de oficios, entre otros temas.	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013

	el reconocimiento de habilidades y esquemas de certificación?					
	¿Participa en asociaciones con organizaciones locales (por ejemplo, universidades o laboratorios de investigación), incluido el desarrollo científico y tecnológico con socios de la comunidad local, empleando para esta tarea a personas locales?	Establecer una alianza con organización local para el desarrollo científico y tecnológico	Al menos 1 asociación en materia de desarrollo de tecnología, con alguna organización local	Nº de alianza con organizaciones locales en materia de desarrollo científico/tecnológico	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1º Semestre 2013
	¿Se da preferencia a los proveedores locales de productos y servicios y se contribuye al desarrollo de los	Establecer criterio de priorización de proveedores locales	Elección de servicios generados por proveedores donde se determine criterio de elección local	% de proveedores locales utilizados	Gerencia de Producción	2º Semestre 2012

	proveedores locales cuando es posible y factible?					
	¿Se contribuye con programas que apoyen a los miembros de la comunidad, en especial a las mujeres, para que puedan establecer negocios y cooperativas, mejorar la productividad y fomentar el uso eficiente de los recursos disponibles?	Apoyar en programas de la comunidad para establecimientos de negocios o cooperativas	Al menos un programa que apoye el establecimiento de negocios, relacionado con la cadena de valor de Oxford	N° de comunidades que son apoyadas por Oxford	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013
	¿Se ayuda a tomar conciencia acerca de las principales enfermedades y su prevención (por ejemplo, según las circunstancias y prioridades locales, el VIH/SIDA, el	Fortalecer fomento en la comunidad a vida saludable y toma de conciencia sobre prevención en uso de sustancias nocivas y enfermedades	Elaborar programa de información y educación de vida saludable y toma de conciencia sobre prevención de uso de sustancias nocivas y enfermedades	Número de temas de vida saludable, toma de conciencia sobre prevención de uso de sustancias nocivas y enfermedades abordados en programa de información y educación	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2013

	cáncer, los infartos cardíacos, la malaria y la tuberculosis)?					
	¿Se llevan a cabo proyectos de inversión social haciendo que la comunidad participe en el diseño y en la implementación?	Establecer mesa de trabajo con comunidad	1 mesa de trabajo por comunidad	Formular al menos 1 proyecto de inversión social en conjunto con la comunidad.	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	2° Semestre 2012
	¿Se evalúan las iniciativas comunitarias existentes, entregando información acerca de su éxito y sostenibilidad e identifica si se pueden hacer mejoras?	Evaluar iniciativas comunitarias que Oxford realiza	Desarrollar 1 Instrumento de evaluación de satisfacción de las actividades junto a la comunidad.	% de evaluación de cada una de las iniciativas comunitarias en las que Oxford participa.	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2012
	¿Las inversiones sociales están en línea con los objetivos generales de la organización?	Evaluar iniciativas comunitarias que Oxford realiza	Desarrollar 1 Inst. de evaluación sobre el alineamiento de los programas de la comunidad con cadena de valor de Oxford	% de alineamiento de los programas con la comunidad con los objetivos generales de la organización	Gerencia de Sucursales - Gerencia Comercial	1° Semestre 2012

7.3 Programas Emblemáticos

La mayoría de los planes de Responsabilidad Social propuestos tienen directa relación con la formalización de políticas y la gestión de Horas Hombre que actualmente tiene la empresa a disposición. Sin embargo, es posible identificar programas emblemáticos de Responsabilidad Social y con un costo total asociado, para el período 2012-2014.

Programas emblemáticos	Valor Estimado(\$)
Gobierno Organizacional	
Reporte de Sostenibilidad	2.000.000
Calidad de Vida Laboral	
Mejoras perimetrales en seguridad. Sucursales	1.000.000
Capacitación en DD.HH a los trabajadores	500.000
Asesoramiento de organización experta en DD.HH	1.000.000
Medioambiente	
Auditorías Medioambientales a Proveedores	750.000
Campaña de Difusión Ambiental de la empresa	1.000.000
Medición Huella de Carbono	1.500.000
Programa de Ahorro Energético. Instalación tecnologías de bajo consumo	1.500.000
Programa reducción de emisiones de GEI	1.500.000
Programa piloto de uso de fuentes renovables alternativas	1.000.000
Proveedores	
Programa de capacitación para incorporación de prácticas socialmente responsables (anticorrupción, medioambientales, laborales)	1.000.000
Clientes	
Programa de reciclaje (puntos verdes)	1.000.000
Programa de Etiquetado Ecológico	500.000
Campaña de difusión RSE Oxford	2.000.000
Comunidad	
Programa emblemático de apoyo a la Educación	1.250.000
Total programas emblemáticos	17.500.000

A partir de la formalización de la Estrategia de Responsabilidad Social en Oxford, es posible determinar metas de impactos y beneficios que son generados.

Impactos generales - Metas 2010-2012	Valor Estimado \$
Mayor satisfacción laboral. Ahorro disminución rotación, costos ausentismo	3.500.000
Mejoras procesos productivos (ahorros energía)	2.500.000
Mejor percepción marca. Aumento ventas 2,5% Periodo 2010-2012	46.980.000
Total impactos	52.980.000

Calidad de Vida Laboral La profundización del programa de Calidad de Vida Laboral en la empresa pretende seguir disminuyendo la rotación y ausentismo laboral.

Medioambiente. Ahorro de Energía La implementación de los programas de reducción de emisiones de GEI y plan de Eficiencia Energética pretenden generar ahorros de energía en los procesos productivos que tiene la empresa.

Aumento de ventas, mejora percepción marca Se establece meta de un 2,5% de aumento en las ventas de la empresa, por la incorporación activa de la Responsabilidad Social en su estrategia de comunicación y el impacto en su cadena de valor.

8. Seguimiento, Control y Evaluación de Estrategia de Responsabilidad Social

En esta nueva etapa, se establece la conformación del Comité de Sostenibilidad, el cual tendrá la misión de dar seguimiento, implementar la Estrategia de Responsabilidad Social y ejecutar los planes de Responsabilidad Social formulados y gestionar sus indicadores de desempeño.

Estará compuesto por:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Sucursales
- Gerencia de Producción
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Calidad
- Departamento de Prevención

Cada Gerencia y Departamento parte del Comité de Sostenibilidad, deberá conformar equipos de trabajo operativos que les permitan alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo y formulación de la Estrategia de Responsabilidad Social. Deberá juntarse a dar seguimiento a las tareas formuladas al menos una vez al mes, con el objetivo de cumplir con estas metas y con el compromiso socialmente responsable.

La Estrategia formalizada, desde la óptica de la creación de valor, potencia las Estrategias Corporativa y de Negocios de la empresa. La Cadena de Valor de Oxford deberá enfrentar nuevos desafíos en la incorporación de la visión sostenible: no basta con entregar un producto de gran calidad o ser competitivos en la relación de costos con determinados proveedores. El futuro es la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad: La Responsabilidad desde el rol que una organización tiene con ella misma y su esfera de influencia y como el esfuerzo de todas ellas contribuye a generar el desarrollo sostenible del planeta.

La cadena de valor tendrá nuevos elementos: la generación de margen estará determinada por la capacidad que tenga la empresa de, en una primera etapa, trabajar las brechas de gestión que quedaron en evidencia en el Diagnóstico de Responsabilidad Social, y para lo cual se desarrollaron los planes de acción. Y en segundo lugar, de como internaliza de mayor forma esta nueva visión y logra generar un salto cualitativo en su gestión, en su sector industrial y como lo están haciendo algunas otras empresas en el país.

La determinación de los focos estratégicos, la consideración de sus impactos y la construcción del mapa estratégico de Oxford desde la Responsabilidad Social ordena y alinea desde una mirada global esta visión, la cual se compenetra completamente con las otras estrategias existentes en la empresa y permite lograr otra fortaleza de situaciones ventajosas que ya se aprovechan hoy.

9. Conclusiones

Se ha podido generar y formalizar un diseño de Estrategia de Responsabilidad Social para Oxford, la cual previo a su generación, debió dialogar y vincularse con las estrategias existentes al interior de la empresa.

La empresa ha podido, a través de un Análisis Interno y Externo, aplicando una normativa ISO e incorporando elementos de benchmarking sobre las buenas prácticas en la temática de empresas nacionales e internacionales del rubro, poder desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social.

Se han establecido Focos Estratégicos en cada una de las áreas de la empresa, acompañada de un mapa estratégico de Responsabilidad Social y un plan de acción para cada pilar. Sin embargo, se hace la distinción que en virtud del giro del negocio y de la actividad de la empresa, hay actividades que inciden mayormente en el éxito o el fracaso de una organización. En este caso, son coincidentes con las que en este Diagnóstico evidenciaron un mejor resultado: los Proveedores, los Consumidores y los Trabajadores. Por ende, la creación de valor que incide directamente desde la Estrategia de Negocios de la organización tiene un mayor impacto al revisar estos tres pilares.

Los pilares de Responsabilidad Social anteriormente mencionados con mayor desarrollo desde la RS son los que están más vinculados con el giro del negocio de la empresa y que han tenido, con sus distintos grupos de interés, las mejores evaluaciones.

Las principales oportunidades de mejora se ven en los aspectos relacionados con la Gestión Medioambiental, la Comunidad y el Gobierno Corporativo, los cuales se han definido en los planes de acción. Respecto al rol del Gobierno Corporativo, Oxford se enfrenta a una etapa de transición en la generación de una nueva estructura organizacional que tenga la capacidad de adecuar el nuevo estatus de gran empresa (en facturación como en número de trabajadores) a estas nuevas realidades, en un sector cada vez más competitivo y en donde Oxford tiene un sitio de prestigio en virtud de su estrategia de negocios y corporativa desarrollada.

La estrategia tiene un horizonte de dos años, que permitirá trabajar las brechas que son piso a una organización socialmente responsable. Lo más importante, es la existencia de un liderazgo visionario en la organización, con la capacidad y la voluntad de poder generar un cambio cultural que permita incorporar esta nueva forma de hacer negocios al interior de la empresa.

Por último, la creación del Comité de Sostenibilidad permitirá dar seguimiento y cumplir con los importantes desafíos que quedan planteados en este diseño de Estrategia de Responsabilidad Social, para la empresa Oxford.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciudad Viva. Santiago a Pedales. Guía para disfrutar la ciudad en bicicleta. [En línea] No. 1 (Diciembre 2010)-. Santiago:
http://www.ciudadviva.cl/sitio/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=791&Itemid=69 [Consulta: 18 de nov. 2011]
- COCIÑA. C. 2008. Proyecto Bicentenario: Plan Maestro de Ciclovías para la Región Metropolitana. Plataforma Urbana en Internet. 11 de mayo, 2008.
<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/05/11/proyecto-bocentenario-plan-maestro-de-ciclovias-para-la-region-metropolitana/>
- HITT, M., HOSKISSON, R. e IRELAND, D. ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. 2008. 7° Edición, México, Thompson. 68p. 106p.
- ISO 26000. 2009. Borrador de la Traducción de la ISO-DIS 26000
- KOTLER, P y LANE, K. 2006. Dirección de Marketing. 12° Edición. México, Pearson Education. 342p-343p.
- OXFORD, Quienes somos. [en línea] <http://www.oxford.cl/v2008/quienes.php>
- PORTER, M., Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia. 2000. 1° Edición, México, Compañía Editorial Continental
- PORTER, M., Ventaja Competitiva. 2002. 1° Edición, México, Alay Ediciones.
- VALENCIA, M. 2011. Transportes inicia construcción de 100 Kilómetros de ciclovías en regiones. La Tercera en Internet. 4 de junio, 2011.
<http://diario.latercera.com/2011/06/04/01/contenido/pais/31-71545-9-transportes-inicia-construccion-de-100-kilometros-de-ciclovias-en-regiones.shtml>

ANEXOS

ANEXO A Empresa Oxford

Reseña Histórica y Evolución:

Las actividades de la empresa Oxford S.A comienzan en Chile el año 1956, en la ciudad de Arica, en ese entonces la mayor empresa en el incipiente barrio industrial de dicha ciudad. Dichas instalaciones fueron inauguradas por el Presidente de la época, Sr. Carlos Ibáñez del Campo. Su primer socio gestor fue el Sr. Julián Burgos Fuster, Ingeniero Civil de la Universidad de Chile.

En la ciudad de Saint Etienne, Francia, el Sr Burgos adquirió los conocimientos necesarios en el arte de la construcción de bicicletas. A partir de ello, empieza a importar piezas desde Europa, y posteriormente desde Japón, al superar la calidad japonesa a la europea.

Posteriormente en 1974, Oxford S.A, traslada su administración y gerencias a la ciudad de Santiago. El crecimiento comercial de la empresa hace que se desarrolle una nueva planta en la comuna de Renca, la que empieza a proveer a los distribuidores de bicicletas desde Antofagasta hasta Coyhaique. En ese entonces, Arica se quedaba con la administración de las zonas francas en Chile, de la I Región (hoy XV y I) y la XII Región.

En 1981, la fuerte expansión comercial de la empresa, la lleva a alcanzar el liderazgo del rubro a nivel nacional, la cual se concentra en tres marcas: Oxford, Leonard y Monark.

En 1986, en base al constante crecimiento de la empresa y con objeto de satisfacer las distintas necesidades de los consumidores, empieza a desarrollar un plan de creación de sucursales de apoyo técnico, logístico y de servicio al consumidor.

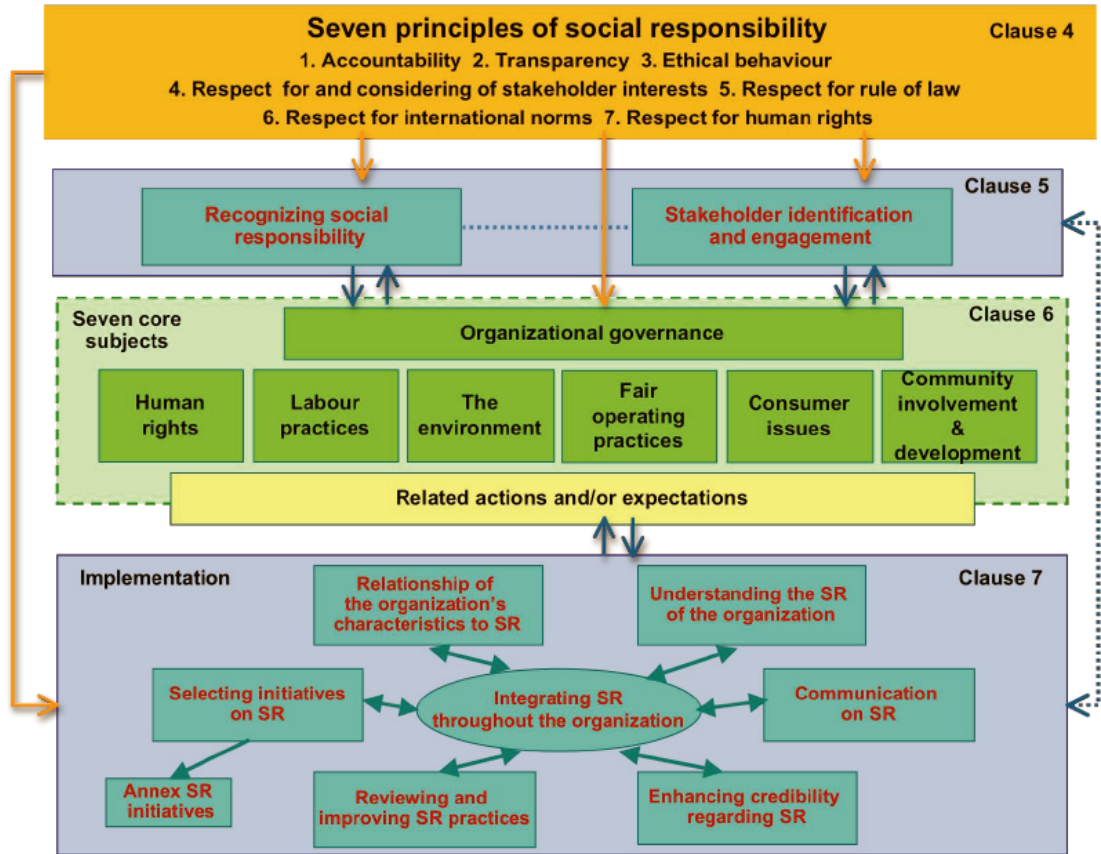
Desde entonces y hasta hoy, la empresa figura como empresa líder del mercado nacional. Ya en 1997, tenía un 23% de participación de mercado, considerando a otras 5 marcas del rubro.

En el año 2000, la empresa ya contaba con locales en Arica (Fábrica), Iquique (Zofri), La Serena, Viña del Mar, Santiago, Talca, Concepción, Temuco y Puerto Montt.

Hasta el día de hoy, la empresa se ha caracterizado por una constante actualización tecnológica en las fábricas de Santiago y Arica, que la convierten en la empresa líder en manufactura y ensamblaje de bicicletas en la región, generando optimización en su amplia red de sucursales y servicios.

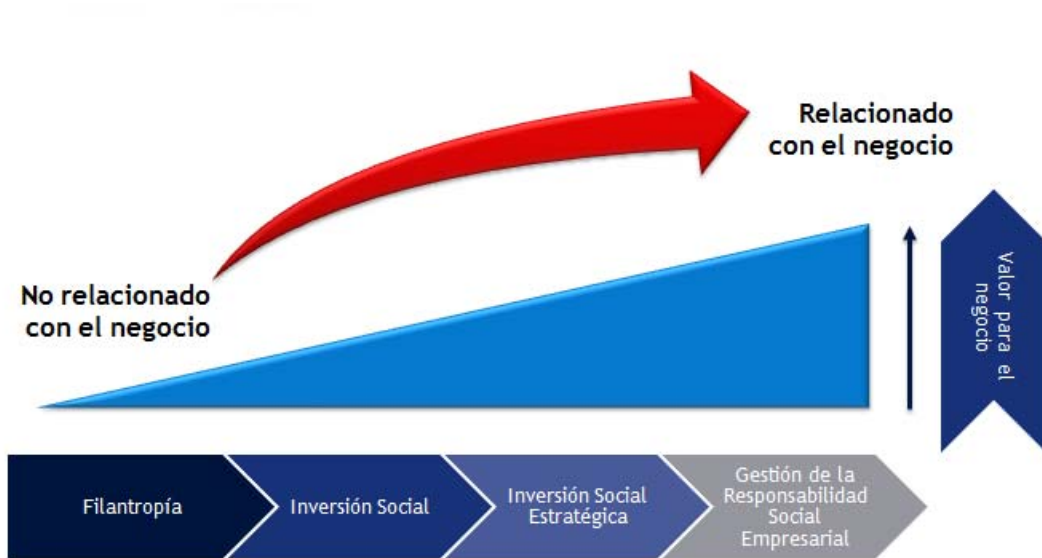
ANEXO B Resumen Gráfico Normativa ISO 26000

Fig 1(a) ISO 26000 - Principles, Subjects and Practices (Option a - with connecting arrows)

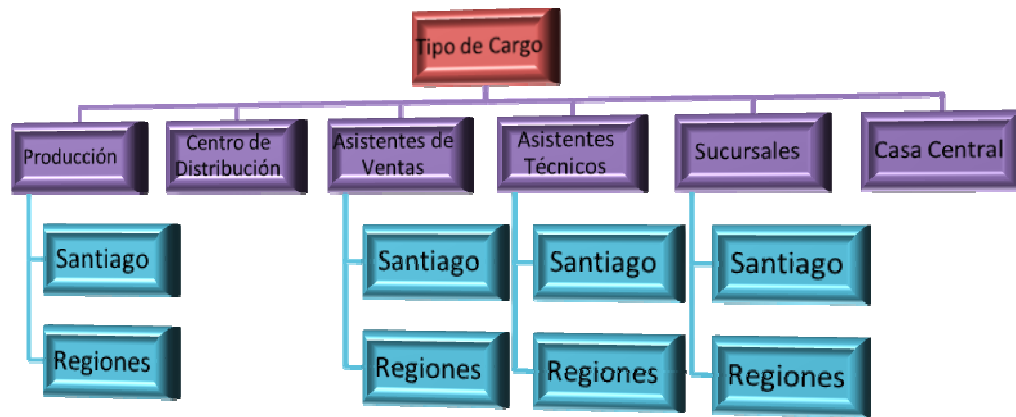


ANEXO C

Evolución del Concepto de Responsabilidad Social y Enfoque Holístico Materias Fundamentales ISO 26000



ANEXO D Estructura Organizacional por Tipos de Cargo



- ✓ **Producción**: Trabajadores de fábrica, en Santiago (Renca) como en Regiones (Arica)
- ✓ **Centro de Distribución**: De apoyo logístico y de distribución, además de medir de manera global los gustos y preferencias de los usuarios de bicicletas y máquinas Oxford. En la comuna de San Bernardo. Región Metropolitana.
- ✓ **Asistentes de Ventas**: Personal de apoyo a las ventas. Presencia en Santiago como en Regiones.
- ✓ **Asistentes Técnicos**: Personal de apoyo al servicio post-venta. Presencia en Santiago como en Regiones.
- ✓ **Sucursales**: Personal presencial en sucursales Oxford. Presencia en Santiago como en Regiones.
- ✓ **Casa Central**: Cargos gerenciales y administrativos. Región Metropolitana.

ANEXO E
Principales empresas en mercado y atributos

Empresa	Precios	Consumidores	Variedad	Distribución
Oxford (45 años mercado)	Medios. Entrada en segmentos altos incipientes. Atributo: Calidad y diferenciación en diseño de productos y servicios post-venta.	Transversal. Todos grupos de consumidores	Transversal.	Principales: Sucursales propias y multitiendas. Todo Chile. Servicio técnico también. 2 plantas. Importan piezas, especialmente China. Arman en Chile
Trek (30 años mercado) EE.UU	Atributo. Calidad. Precios altos	Que busquen mayor rendimiento y especialización	Bicicletas de montaña. Incipiente mercado urbano y niños	Comercializada por Sparta. Tiendas deportivas y multitiendas Todo Chile. Servicio técnico también.
Bianchi (Chile) 1895. Creación.	Medios. Atributo: Calidad. Principal competencia de Oxford. Estructura de costos parecida.	Transversal. Todos grupos de consumidores	Transversal,	Departamentos y Supermercados. (Jumbo) Importadas desde China. Armados mínimos en Chile.
Lahsen (1970)	Medios/Bajos	Mujeres, niños, hombres segmentos socioeconómicos medios bajos.	Transversal, con menor variedad	En algunas multitiendas y supermercados, tiendas pequeñas del país.
Marcas de Departamento	Medios/Bajos	Clientes con ingreso medio/bajo y poca especialización en compra	Mercado masivo. No especializado	Tiendas de Departamento.

Marcas Propias	Bajos	Clientes con ingreso bajos y poca especialización en compra	Mercado masivo. No especializado	Pequeñas tiendas, formales como informales.
-----------------------	-------	---	----------------------------------	---

ANEXO F

Ventas, Mercados y Servicio Técnico

Ventas:

Entre el período 2007-2009, la evolución de las ventas totales de Oxford S.A, en sus 3 áreas principales de negocio, ha sido de:

Año	Ventas (en Miles de Millones)
2007	8.921
2008	9.356
2009	9.396

Según la clasificación de tipo de empresas, realizada por el Ministerio de Economía, en virtud de las ventas anuales, Oxford clasifica como una Gran Empresa, al tener ventas anuales superiores a 100.000 UF.

Mercados:

El mercado principal de Oxford es el de Chile. Durante los últimos años, y en base a la cercanía que tiene con la ciudad de Arica, se instaló una sucursal en la capital peruana, Lima.

Sus sucursales se agrupan de la siguiente manera

Región	Ciudades /Comunas
Perú	Lima
Ecuador	Quito
Venezuela	Isla Margarita
Arica y Parinacota	Arica
Tarapacá	Iquique
Antofagasta	Antofagasta
Coquimbo	La Serena
Valparaíso	Viña del Mar
Metropolitana	Providencia, Santiago Centro y Vitacura
Del Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua
Maule	Talca
Biobío	Concepción
Araucanía	Temuco
Los Lagos	Puerto Montt

En resumen, tiene actividades comerciales en 2 países, Chile y Perú, con un total de 14 sucursales en 12 ciudades.

Su Casa Central está en la ciudad de Santiago, en la comuna de Providencia. Su dirección es Orden de Malta 1434.

Respecto a nivel de importaciones y exportaciones, Oxford S.A ha tenido el siguiente comportamiento anual:

Tabla²⁶

Año	Importaciones (en US\$)	Exportaciones(en US\$)
2010	\$12,896,002	\$215,681
2009	\$7,480,464	\$140,299
2008	\$ 8,319,247	\$381,356
2007	\$7,140,631	\$312,124
2006	\$6,671,004	\$215,109
2005	\$4,535,146	\$393,621
2004	\$5,621,383	\$394,797
2003	\$4,662,767	\$300,863
2002	\$ 4,621,251.5	\$284,855
2001	\$ 3,685,887.25	\$95,324
2000	\$ 3,911,838.5	-

Sus principales mercados externos son Perú, Bolivia y Argentina.

Servicios Técnicos:

El servicio técnico de Oxford se agrupa a partir de 3 divisiones: Servicio de Armado Oxford, Servicio de Armado máquinas a domicilio y Servicio de Armado máquinas en servicio técnico.

La red de servicios técnicos a nivel nacional, se agrupa de la siguiente manera

Región	Ciudades /Comunas
Arica y Parinacota	Arica
Tarapacá	Iquique (2), Pozo Almonte
Antofagasta	Antofagasta, Calama
Atacama	Copiapó, Vallenar
Coquimbo	Coquimbo, La Serena, Ovalle
Valparaíso	Casablanca, Curacaví, La Ligua, Quillota, Quilpué, San Antonio, San Felipe (2), Valparaíso y Viña del Mar.
Metropolitana	La Cisterna, La Florida, Maipú, Providencia, Puente Alto, Quilicura,

²⁶ http://www.mercantil.com/rc/company/results_company_mbr.asp?meco_code=300009478&lang=esp

	Santiago Centro (2), Talagante, Vitacura
Del Libertador General Bernardo O'Higgins	Rancagua (2), Rengo, San Fernando (2), Santa Cruz (2)
Maule	Constitución, Curicó (2), Linares, Molina, Parral, San Javier, Talca.
Biobío	Arauco, Bulnes, Cabrero, Chillán (2), Coelemu, Concepción, Curanilahue, Los Ángeles, Mulchén, San Carlos (2), Yungay,
Araucanía	Angol (2), Temuco, Victoria.
Los Lagos y Los Ríos	Ancud, La Unión, Osorno (2), Puerto Montt, Río Bueno, Valdivia (2), Villarrica
Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coihaique
Magallanes y Antártica Chilena	Punta Arenas (2)

Su red de servicio técnico abarca las 15 regiones de Chile, con un total de 75 puntos de servicio técnico, en 62 comunas del país y en 54 ciudades de Chile.

Todas las sucursales de la empresa están asociadas a un servicio técnico, lo que le permite a los clientes armar o hacer una bicicleta propia, lo cual no se puede hacer en los puntos de distribución externos, los cuales operan con sistema de franquicias para facilitar la calidad y el control de los procesos.

ANEXO G

Benchmarking en Responsabilidad Social

Gobierno Corporativo

Kona: A través del marco política “Directrices de Medioambiente”, identifica sus partes interesadas, y establece los elementos de su Plan de Acción Sustentable, que enumera: sus compromisos medioambientales, la manera de planificar los lugares de las competencias, ocupar las mejores prácticas de construcción de circuitos en materia medioambiental, reconocimiento explícito al cumplimiento de las regulaciones, generar educación en la temática a los visitantes y al equipo staff de las competencias, monitorear y registrar cualquier problema, actuando proactivamente, proveer servicios y facilidades en la comunidad y apoyar iniciativas emblemáticas en materia de medioambiente.

Se reconoce la necesidad por parte de Kona, en estas actividades, de revisar explícitamente las legislaciones nacionales donde se desarrollan estos eventos y generando espacios de comunicación con las autoridades públicas de la zona.

Giant: Tiene sucursales en 50 países y tiene más de 10 mil tiendas. Fábricas en Taiwán, Países Bajos y China.

Se establecen 5 valores corporativos: Celebre su viaje, Superar los Límites, Ampliar la Experiencia, Se real y Respeta el Planeta.

Sus dos principales elementos de crecimiento son el ciclismo como el desarrollo de la cultura de la bicicleta. Sus ámbitos de actuación pasan desde ciclismo, el uso como medio de transporte, la alta competición, el ocio e integrar la industria de la bicicleta al medioambiente. Se le identifica como más que una máquina, sino como un integrante de la sociedad, contribuyendo a un estilo de vida sano, que es respetuoso con la naturaleza y con los seres que son parte de ella.

Sparta: Posee distintas líneas de productos: Accesorios, Fitness, Culturismo, Natación, Ciclismo, Deportes de Balón, Deportes de Raqueta, Deportes Extremos y Otros (Golf)

Lahsen: Posee tres líneas de productos: Bicicletas, Fitness, Muebles.

Su misión es ofrecer productos de calidad, accesibles a todo el país. Su visión es estar presentes en todas las grandes tiendas del país.

Bianchi: Posee dos líneas de productos. Bicicletas y Fitness.

Calidad de Vida Laboral (Prácticas Laborales - Derechos Humanos)

Kona: Sección donde existe la posibilidad de poder enviar el currículum vía Web para cualquier oportunidad laboral disponible por parte de la empresa. Están publicadas

distintas oportunidades laborales de sucursales a nivel mundial de la empresa con las especificaciones requeridas.

Giant: En Página Web existe sección “Trabaja con Nosotros”, donde la persona interesada puede enviar sus datos para oportunidades laborales que disponga la empresa.

Medio Ambiente

Kona: Tiene como marco política llamada “Directrices de Medioambiente”²⁷, en la construcción de “Bike Parks”, donde por la intervención del medioambiente en la construcción de rampas, construcción de caminos y estructuras en las competencias, y el impacto que genera, establece criterios de cuidado medioambiental y compromisos organizacionales en la temática. Establece distintos criterios, como evitar la erosión de los suelos, la no contaminación con basura en las competencias y actividades, minimizar el consumo de agua en las competencias, minimizar el impacto en la flora y fauna, establecer depósitos de reciclaje en las competencias, minimizar los ruidos en los ambientes donde se instalan los Bike Parks, el uso de paneles fotovoltaicos para la generación de electricidad, certificación FSC (Forest Stewardship Council) en el uso de materiales y maderas de la localidad donde se desarrollan las actividades, para minimizar impacto medioambiental, la promoción del transporte en bicicleta y poder sustituir el uso del automóvil, política de restauración de ecosistemas donde se desarrollan los Bike Parks

No se participa en lugares protegidos o en reservas ecológicas.

Se establecen y enumeran mecanismos de respuesta frente a problemas tipos más comunes en materias medioambientales, al momento de desarrollarse las competencias.

Como política se establece el uso de energías renovables (paneles fotovoltaicos, energía eólica) no convencionales en los hoteles, restaurantes y lugares que se ocupen para el desarrollo de las actividades, utilizando programas de eficiencia energética y consumo de agua en dichas instalaciones.

Para quienes utilicen autos para llegar a los eventos, se fomenta el uso de auto compartido.

Cada una de estas actividades, se relacionan con distintos indicadores de gestión medioambiental: Emisión de Carbono Cero, Transporte Sustentable, Comida sustentable y local, Protección de hábitats naturales y vida silvestre, Equidad y Comercio Justo, Cero Residuos, Uso de materiales locales y sostenibles, Cultura y Patrimonio, Salud y Felicidad.

²⁷ http://www.konaworld.com/enviro_guidelines.cfm

Giant: Uno de sus valores corporativos es “Respetar el Planeta”. La empresa se compromete a reducir su impacto y a promover el uso de la bicicleta como una actividad responsable

Prácticas Operacionales Justas

Kona: Se reconoce el indicador de Equidad y Comercio Justo como parte de su gestión medioambiental en la realización de actividades llamadas Bike Parks.

Asuntos de Consumidores

Kona: Entrega detalle de especificaciones sobre las características de cada una de sus bicicletas, como en las tecnologías utilizadas por cada uno de los accesorios que forman parte de ella. El cliente puede comparar vía web, tres tipos de bicicletas, con los requerimientos, características y tecnologías asociadas

Las garantías entregadas son bien amplias, van de los 3 años hasta la garantía de por vida, dependiendo del tipo de bicicleta, sus características y accesorios solicitados.

Se entregan todos los datos de contacto de su extensa red de distribuidores en el mundo.

Utilización de Plataforma Facebook y Twitter para envío de actividades e información de la empresa.

En su Política de “Directrices de Medioambiente”, se comunica a sus miembros, clientes y comunidad, información de contacto sobre principales organizaciones relacionadas con materias medioambientales y de sostenibilidad. Así también se entrega una nómina completa de glosario de términos con los principales conceptos utilizados para el dominio del usuario y de la comunidad en general.

En la Página Web, están todas las especificaciones de sus productos y manual de usuarios para ser descargados vía PDF. Además, hay un foro online donde los clientes pueden enviar sus requerimientos y solicitudes, para que sean contestadas por miembros de la empresa o por las mismas comunidades de usuarios. Posible traducir la información a 10 idiomas. Existe la posibilidad de unirse con el correo electrónico para el envío de información de interés que el usuario busque de la empresa: promociones, venta de bicicletas y actividades. Por último, existe la posibilidad de generar compras vía internet, vía Kona Store, de productos, implementos y accesorios.

Giant: Patrocina dos equipos de ciclismo profesional. Global Giant Mountain Bike Team, en bicicleta de montaña, y Rabobank de ciclismo en carretera.

Utiliza plataforma Facebook y YouTube para la comunicación con sus clientes y la comunidad.

Auspicia, Organiza y Patrocina importantes actividades internacionales y competencias a nivel bicicletas.

En su página Web es posible identificar, según el país que la persona seleccione, la ubicación, dirección, correos electrónicos y número de contacto de cada sucursal.

Uno de sus valores corporativos es “Celebra tu Viaje”. La empresa cree en disfrutar el momento y que el viaje es tan importante como el destino

Reconocen la tecnología como uno de los elementos generadores de valor, especialmente en los avances tecnológicos de los compuestos utilizados en la fabricación de las bicicletas, desarrollados por diseñadores e ingenieros, para la alta competencia en la cual está inserta la empresa como en las actividades deportivas que promociona.

En su Web tiene una sección de noticias con los principales eventos y actividades relacionadas con la empresa.

Sparta: En su página Web entrega correos electrónicos, teléfonos de contacto, servicio técnico, atención al cliente, guía de compras y la red completa de servicios técnicos autorizados.

Es posible comprar productos y accesorios vía Web. Previamente hay que inscribirse como usuario con una cuenta asociada.

Se puede hacer una comparación múltiple entre distintos tipos de productos. En el caso de las bicicletas, comparar sus condiciones técnicas, lugares de venta, métodos de pago.

Existencial de “Club Sparta”, perfil dirigido a deportistas, que disfrutan de la vida sana y el deporte. Es gratuito. Al inscribirse se puede comprar en línea, ver información audiovisual deportiva, participar en concursos y promociones y recibir información vía correo electrónico de ofertas, ventas y noticias.

Lahsen: Para la compra vía internet, la empresa posee 3 políticas. Una Política de Despacho, en la cual se mencionan las características del servicio, períodos de entrega, lugares de envío y garantías de la calidad del producto enviado. Por otra parte, presenta una Política de Devolución, donde se mencionan el período para hacerla válida, números de contactos y procedimientos exigidos para dicha devolución. Por último, se presenta una Política de Garantía, donde se menciona la vigencia de la garantía, características para su cobro, y la duración por cada uno de los productos, ya sea en máquinas de ejercicio (de 3 a 6 meses) como en bicicletas de paseo (de 6 meses a 1 año)

Existe un servicio de Contact Center, vía web y telefónica, donde se presentan números de teléfono, correo electrónico

Posee una cuenta de Twitter y Facebook para enviar información y responder a los requerimientos de los clientes.

Bianchi: Los clientes pueden registrarse vía Web para hacer compras en línea.

La empresa publica en su página web la Política de Devolución y Rembolsos, que establece las causales de devolución, los procedimientos de las devoluciones y las restricciones.

Se establecen formulario para contacto y existen medios electrónicos y telefónicos para servicio de atención al cliente.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Kona: Se apoya activamente a deportistas con patrocinio de la empresa, para que representen a Kona en distintos tipos de competencias de bicicletas. Su equipo es llamado Kona Factory Team.

La empresa organiza, patrocina y auspicia actividades deportivas de alta competencia en distintos tipos de bicicletas y en diferentes ciudades del mundo.

En su plan de “Directrices de Medioambiente” reconoce el rol educativo que debe tener en quienes asisten a las competencias Bike Parks, como al staff que participa en dichas carreras. Así también, reconoce como elemento estratégico el proveer servicios y facilidades en los lugares donde se desarrollan las competencias

En otro aspecto, reconoce el rol de escucha y comunicación previa que debe hacer Kona con sus competencias Bike Parks con las comunidades colindantes a donde se realizan estas actividades, para identificar puntos de acuerdo como de desacuerdo y mitigar eventualmente impactos en el medioambiente.

Los indicadores de Cultura y Patrimonio y Salud y Felicidad se reconocen como parte de su gestión medioambiental en la realización de actividades de competencia deportiva llamada Bike Parks

Giant: Patrocina dos equipos de ciclismo profesional. Global Giant Mountain Bike Team, en bicicleta de montaña, y Rabobank de ciclismo en carretera.

Sparta: Favorece la generación de ingresos de la comunidad, al fomentar la contratación vía Web ante eventuales oportunidades laborales.

En ítem Salud, Sparta promociona su programa “Salud y Deporte”, de la línea de productos Fitness, donde se entregan consejos básicos y generales para el desarrollo de un entrenamiento, para mantenerse en forma , para alcanzar una vida sana y aspectos relacionados con la nutrición y el Fitness.

Bianchi: Fomenta el uso de la buena salud, al mencionar los beneficios del uso de la bicicleta en la vida y salud de las personas.

ANEXO H

Diagnóstico Preliminar en Responsabilidad Social

Fueron revisados 140 Documentos de Oxford para Diagnóstico en Responsabilidad Social

N°	Documento
1	• Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Oxford S.A
2	• Santiago a Pedales. Guía para disfrutar la ciudad en bicicleta. Folleto Ciudad Viva
3	• Revista Catálogo Oxford Riding Green Bicicletas, Máquinas y Accesorios
4	• Díptico Catálogo Oxford Riding Green Bicicletas, Máquinas y Accesorios
5	• Organigrama Oxford
6	• Formulario de Identificación y Evaluación de Impactos
7	• Formulario de Identificación de Peligros
8	• Requisitos Legales
9	• Registro de Inspecciones del Ambiente de Trabajo
10	• Plan Anual del Ambiente de Trabajo
11	• Lista de Chequeo de Ambientes de Trabajo
12	• Asignación de Responsabilidades en Emergencias
13	• Procedimientos y Acciones Correctivas (Anexo1 y 2)
14	• Anexos Procedimientos Auditorías Internas (Anexo 1,2,3,4,6)
15	• Derecho a Saber
16	• Anexo Formulario Capacitación Interna
17	• Lista Maestra Control Documentos y Registros
18	• Minuta Revisión Gerencial
19	• Anexo Investigación de Incidentes o Accidentes
20	• Manual Sistema Integrado de Gestión
21	• Anexo Reporte de Simulacro
22	• Procedimiento de Evaluación del Ambiente de Trabajo
23	• Investigación de Accidentes
24	• Sistema Integrado de Gestión. Política Integrada
25	• Procedimiento Comunicaciones
26	• Gestión de la Documentación
27	• Procedimiento Identificación y Evaluación de Aspectos e Impactos Ambientales
28	• Procedimiento Identificación y Evaluación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles
29	• Procedimiento de Gestión de Requisitos Legales
30	• Plan de Emergencias
31	• Procedimiento de Acciones Correctivas
32	• Procedimiento Auditorías Internas
33	• Procedimientos de Capacitación

34	• Procedimientos de Revisión Gerencial
35	• Registro de Control de Muestras
36	• Check List de Fabricación de Marcos
37	• Planilla de Inspección y Recepción de Componentes
38	• Letra Código Tamaño de la Muestra
39	• Planes de Muestreo Simple para Inspección Normal
40	• Carta de Control de Inspección de Componentes
41	• Reporte de Inspección de Medidas de Marcos
42	• Quality Control Report
43	• Carta Control de Recursos CKD
44	• Carta Control Producto Terminado Máquinas de Ejercicios
45	• Carta Control Producto Terminado Pesas
46	• Reporte Diario de Fallas Línea Armado
47	• Check List de Pintura
48	• Registro de Espesores de Esmalte
49	• Solicitud de Mejoras de Diseños y Desarrollo
50	• Planilla de Control de Diseño y Desarrollo
51	• Verificación Interna de Instrumentos
52	• Registro de Control Sub-Ensamblados manubrios, accesorios y fundas
53	• Registro de Control Sub-Ensamblados ruedas
54	• Registro de Control de Torques
55	• Registro de Control de Preparación de Marcos y Horquillas
56	• Procedimiento de Evaluación de Muestras
57	• Procedimiento Inspección en Recepción de Productos Terminados
58	• Procedimiento de Control de Calidad Línea de Ensamble
59	• Procedimiento de Control de Fabricación de Marcos y Horquillas
60	• Procedimiento Operativo de Calibración
61	• Procedimiento de Diseño y Desarrollo de Productos
62	• Procedimiento Control de Pinturas y Decorado de Marcos y Horquillas
63	• Inspección en Recepción en Materias Primas
64	• Procedimiento Inspección en los Sub-ensambles
65	• Procedimiento Exportaciones
66	• Anexo Procedimiento Bodega Materias Primas Solicitud a Repuestos y Accesorios
67	• Anexo Bodega Materias Primas Disconformidades
68	• Anexo Procedimiento de Evaluación Proveedores Extranjeros
69	• Encuesta Evaluación de Proveedores Nacionales
70	• Instructivo de Proceso. Montar Neumático
71	• Instructivo de Proceso. Preparado de Caja Artículo completo
72	• Instructivo de Proceso. Armado de Manubrios
73	• Instructivo de Proceso. Mecanizado
74	• Instructivo de Proceso. Preparación de Marcos

75	• Fichas para proceso. Redecorado
76	• Fichas para proceso. Re inspección
77	• Fichas para proceso. Semielaborados, cadenas, fundas y engrase
78	• Fichas para proceso. Soldadura
79	• Procedimiento Toma de Inventarios
80	• Procedimientos de Gestión de Obras
81	• Diseño de Decorados
82	• Procedimiento de Mantenimiento de Maquinarias
83	• Procedimiento de Compra Materias Primas Nacionales
84	• Procedimiento de Compra Materias Primas Importadas
85	• Procedimiento Tramitación de Importaciones Materias Primas, Máquinas de Ejercicio y Bicicletas
86	• Procedimiento de Evaluación Proveedores Extranjeros
87	• Procedimiento de Bodega Tránsito Planta
88	• Procedimiento Procesos de Simulaciones
89	• Procedimiento Bodegas Materias Primas
90	• Procedimiento Bodegas Materias Primas Arica
91	• Bodega de Producto Terminado Arica
92	• Procedimiento Producción Arica
93	• Procedimiento Producción Santiago
94	• Procedimiento de Evaluación de Proveedores Nacionales
95	• Procedimiento Zona Franca Arica
96	• Procedimiento Ventas a Distribuidores y a otro tipo de instituciones
97	• Anexo Solicitud de Pedidos de Repuestos
98	• Anexo Encuestas a Asistentes de Ventas
99	• Anexo Cotización Muestra
100	• Anexo Cambio de marcos
101	• Informe Técnico Oxford Garantía de Productos
102	• Anexo Descripción Técnica para Catálogo
103	• Anexo Descripción Técnica máquinas
104	• Anexo Descripción Productos en Pesas
105	• Anexo Planilla Comparativa Colores
106	• Anexo Planilla de Colores para Catálogos definitivo
107	• Anexo Detalles para Fotografías
108	• Anexo Orden de Compra
109	• Anexo Distribución de Catálogos
110	• Anexo Distribución de Folletos
111	• Anexo Solicitud Auspicio Deportivo
112	• Planilla Control de Facturas Servicio Técnico Autorizado
113	• Planilla Solicitud de Repuestos y Accesorios
114	• Corte documentario
115	• Cuadro Control Venta Diaria

116	• Planilla de Destrucción de Productos en Mal Estado u Obsoletos
117	• Planilla de Solicitud de Materiales POP y Talonarios
118	• Planilla Solicitud de Crédito
119	• Solicitud de Compra del Personal
120	• Procedimiento Rendición de Cuentas Sucursal
121	• Planilla Rendición de Cuentas Sucursal
122	• Planilla Resumen Sugerencias y Reclamos
123	• Contrato de Ventas por Contrato. Convenio con Cheque
124	• Bodega de Repuestos y Accesorios
125	• Procedimiento Centro de Distribución
126	• Procedimiento Departamento Servicio al Cliente
127	• Procedimiento Servicios Técnicos Sucursales
128	• Procedimiento Sucursal Oxford Arica
129	• Procedimiento de Servicios Técnicos Autorizados
130	• Procedimiento de Garantía de Productos
131	• Procedimiento de Encuestas de Productos y Servicios
132	• Procedimiento de Convenios
133	• Procedimiento de Sugerencias y Reclamos
134	• Procedimiento Compra Aftermarket
135	• Procedimiento de Evaluación de Servicios Técnicos Autorizados
136	• Procedimiento Marketing
137	• Procedimiento Sucursal Zona Franca Iquique
138	• Procedimiento Sucursales
139	• Póliza de Garantía Oxford Indoor Fitness
140	• Afiche Liquidación de Bicicletas

ANEXO I
Nómina de Entrevistas Diagnóstico Consolidado

ENTREVISTADOS INTERNOS

N° Entrevistados	Área
1 persona	Gobierno Corporativo /Gerencia General
3 personas	Relación con los proveedores / Gerencia de Producción
1 persona	Relación con la comunidad / Gerencia Comercial
4 personas	Relación con los trabajadores
2 persona	Relación con los clientes /Gerencia de Sucursales
2 personas	Relación con el Medio Ambiente

ENTREVISTADOS EXTERNOS

Entrevistado	Área
3 personas	Representantes de la Comunidad con que se relacione.

ANEXO J
Check List Diagnóstico ISO 26000_Responsabilidad Social

Materia Fundamental	Expectativa	Diagnóstico	
		Preliminar	Consolidado
Gobierno Corporativo			
1.1	¿Existe en la empresa documentación que permita dimensionar un entorno donde se practican los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por las partes interesadas y por el estado de derecho?	3	3
1.2	¿La empresa posee un sistema de incentivos económicos y/o no económicos asociado al desempeño socialmente responsable?	1	1
1.3	¿La empresa usa eficientemente los recursos financieros?	3	3
1.4	¿La empresa usa eficientemente los recursos naturales?	2	3
1.5	¿La empresa usa eficientemente los recursos humanos?	3	3
1.6	¿Se promueve la representación justa de grupos minoritarios, entre los que se incluyen mujeres y grupos raciales y étnicos, en cargos directivos de la organización?	1	1
1.7	¿Se equilibran las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras?	2	2
1.8	¿Existen procesos de comunicación recíproca con las partes interesadas para identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo y en las negociaciones para resolver posibles conflictos?	2	2
1.9	¿Se incentiva la participación efectiva de empleados hombres y mujeres en la toma de decisiones sobre temas asociados a la responsabilidad social de la organización?	1	1
1.10	¿Se equilibra el nivel de autoridad, responsabilidad y	2	2

		capacidad de las personas que toman las decisiones en representación de la organización?		
	1.11	¿Se mantiene un registro de las decisiones para asegurar que se lleven a cabo y determinar la responsabilidad por los resultados de las actividades de la organización, sean estos positivos o negativos?	3	3
	1.12	¿Se realizan y evalúan periódicamente los procesos de gobierno de la organización?	3	3
Derechos Humanos				
Debida Diligencia				
	2.1	¿La empresa cuenta con una política de derechos humanos que brinde una orientación significativa a quienes están dentro de la organización y a quienes están estrechamente ligados a ella?	1	1
	2.2	¿La empresa cuenta con medios para evaluar cómo las actividades existentes y propuestas pueden vulnerar los derechos humanos?	2	2
	2.3	¿Existen medios para integrar la política de derechos humanos en toda la organización?	2	3
	2.4	¿Existen medios para registrar el desempeño a través del tiempo, y hacer los ajustes necesarios en las prioridades y enfoques?	3	3
Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos				
	2.5	¿Existe particular cuidado de parte de la empresa ante conflictos o inestabilidad política extrema, ausencia de derechos políticos y de otros derechos civiles?	1	3
	2.6	¿Existe particular cuidado de parte de la empresa ante situaciones de pobreza, sequía, problemas de salud extremos o desastres naturales?	2	3
	2.7	¿Existe cuidado por parte de la empresa en la participación de actividades extractivas u otras actividades que podrían afectar de manera significativa los recursos naturales	2	3

		como el agua, los bosques o la atmósfera, y que a menudo perjudica a las comunidades?		
	2.8	¿Existe precaución respecto a que las operaciones de la empresa tengan proximidad con comunidades de pueblos indígenas?	1	1
	2.9	¿La empresa vela por que sus actividades no afecten o involucren negativamente a niños?	3	3
	2.10	¿Se impide de alguna manera que haya en la empresa una cultura anticorrupción?	2	3
	2.11	¿La empresa se preocupa por mantener cadenas de valor complejas (suministro/adquisiciones) que desempeñen sus operaciones en forma legal (formal)?	3	3
	2.12	¿La empresa aplica medidas de gran alcance para garantizar la seguridad de las instalaciones u otros activos? SEGURIDAD PERIMETRAL Y SEGURIDAD PATRIMONIAL	2	2
Evadir la complicidad				
	2.13	¿La empresa verifica que sus disposiciones de seguridad respeten los derechos humanos y sean consistentes con las normas internacionales para el cumplimiento de la ley?	1	2
	2.14	¿Dispone de personal de seguridad (empleado, contratado o subcontratado) entrenado adecuadamente en derechos humanos?	1	2
	2.15	¿Sus procedimientos incluyen medidas para impedir la tortura, el trato cruel, inhumano o degradante y el uso de la fuerza excesiva?	1	2
	2.16	¿La empresa desarrolla normas claras para contratar a sus fuerzas de seguridad, para no dar empleo a personal de seguridad con registros de violaciones a los derechos humanos?	1	3
	2.17	¿Las quejas sobre los procedimientos o el personal de seguridad se investigan con prontitud y, en caso de que sea pertinente, de manera independiente?	1	3

2.18	¿Se toman medidas para incluir la capacitación adecuada, supervisión y seguimiento del comportamiento del personal? (Para el caso de las organizaciones que prestan servicios de seguridad militar o policial)	1	2
2.19	¿La empresa se asegura de no proveer bienes o servicios a una entidad que los utilice para cometer violaciones de Derechos Humanos?	2	3
2.20	¿La empresa se asegura de no asociarse formalmente con un socio que comete violaciones de los Derechos Humanos en el contexto de dicha asociación?	2	3
2.21	¿Se informa sobre las condiciones sociales y ambientales en que se producen los bienes y servicios que adquieren?	2	3
2.22	¿Considera la posibilidad de hacer público que no aprueba actos de discriminación que se producen en el ámbito laboral en el país afectado o tomar acciones en ese mismo sentido?	1	2
Resolución de Conflictos			
2.23	¿Existen estructuras de gobierno corporativo claras, transparentes y suficientemente independientes como para garantizar que ninguna de las partes involucradas en el proceso de resolución de conflicto pueda interferir en el transcurso justo del mismo?	3	3
2.24	¿La empresa ofrece asistencia adecuada a las partes agraviadas que pudieran encontrar barreras de acceso respecto al idioma, el analfabetismo, la toma de conciencia, el financiamiento o el miedo a represalias?	2	2
2.25	¿Se utilizan procedimientos claros y conocidos con un tiempo establecido para cada etapa, y los tipos de procesos y resultados que pueden (y no pueden) ofrecerse, así como disponer de medios para controlar e implementar los resultados?	3	3

	2.26	¿Las partes agraviadas tienen acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y experiencia necesaria para involucrarse en un proceso de resolución de conflicto en términos justos y equitativos?	3	3
	2.27	¿Los desenlaces y las reparaciones están de acuerdo a las normas sobre derechos humanos reconocidas a nivel internacional?	2	3
	2.28	Aunque la confidencialidad es adecuada, en algunos casos ¿El proceso y el desenlace están suficientemente abiertos al escrutinio público y priorizando el interés público?	1	1
	2.29	Las partes agraviadas ¿tienen derecho a buscar mecanismos alternativos independientes para la adjudicación de aquellos casos en que los mecanismos bilaterales que involucran únicamente a los agraviados y a la organización fallan?	1	2
Discriminación y grupos vulnerables				
	2.30	¿La empresa posee documentación que permita asegurar que en su organización no se discrimina a grupos vulnerables (mujeres, personas discapacitados, niños, personas indígenas, inmigrantes)	2	3
	2.31	¿Examina sus propias operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, para determinar si se presenta discriminación directa e indirectamente?	2	3
	2.32	¿Analiza las formas típicas en las que interactúa con las mujeres, en comparación con los hombres, y considera si las políticas y decisiones en esta cuestión son objetivas o reflejan prejuicios estereotipados?	2	2
	2.33	¿Busca el asesoramiento de organizaciones locales o internacionales con experiencia en derechos humanos?	1	2
	2.34	¿Considera la posibilidad de facilitar a los miembros de grupos vulnerables la toma de conciencia sobre sus derechos?	2	2

	2.35	¿Contribuye a corregir una situación de discriminación o el legado de una discriminación pasadas, si fuera posible? Por ejemplo: emplear o hacer negocios con organizaciones en las que operan personas de grupos históricamente discriminados de forma negativa; apoyar el acceso a la educación, infraestructura o servicios sociales de grupos a los que se le ha negado el acceso.	2	3
Derechos civiles y Políticos	2.36	¿Se respeta el derecho a la vida?	2	3
	2.37	¿Se respeta la libertad de opinión y expresión sin acallar los puntos de vista u opiniones de nadie, aún cuando la persona exprese críticas respecto de la organización al interior como fuera de ella?	3	3
	2.38	¿Se respeta la libertad de reunión y asociación pacífica?	3	3
	2.39	¿Los trabajadores tienen derecho a buscar, recibir e impartir información e ideas a través de cualquier medio, sin importar las fronteras nacionales?	3	3
	2.40	¿Los miembros de la organización tienen derecho a un proceso adecuado y a una audiencia justa antes de la toma de medidas disciplinarias internas?	3	3
Derechos económicos, sociales y culturales	2.41	¿La empresa respeta los derechos económicos, sociales y culturales mediante el ejercicio de la debida diligencia, con el fin de asegurarse de que no se implica en acciones que infringen, obstruyen o impiden el disfrute de esos derechos?	2	3
	2.42	¿La empresa da acceso a todos los productos o recursos esenciales, como el agua?	2	3
	2.43	¿Considera vías para facilitar el acceso a la educación y el permanente aprendizaje de los miembros de las comunidades, proporcionando apoyo y facilidades para ello, cuando sea posible?	1	1

	2.44	¿Unes esfuerzos con otras organizaciones e instituciones gubernamentales que apoyen el respeto a los derechos económicos, sociales y culturales y su cumplimiento?	2	3
	2.45	¿Explora vías relacionadas con sus actividades fundamentales para contribuir al cumplimiento de dichos derechos?	2	2
	2.46	¿La empresa respeta el derecho de todos al disfrute del mayor nivel posible de salud física y mental?	3	3
	2.47	¿Considera vías para adoptar bienes y servicios a las capacidades de compra de la gente pobre?	1	2
	2.48	¿Ofrece la disponibilidad de sus instalaciones y recursos para acoger ocasionalmente actividades culturales en la comunidad?	2	3
Derechos fundamentales en el trabajo	2.49	¿La empresa aborda de manera independiente (aunque esté legislado) la libertad de asociación y negociación colectiva?	2	2
	2.50	¿La empresa aborda de manera independiente (aunque esté legislado) el trabajo forzado?	3	3
	2.51	¿La empresa aborda de manera independiente (aunque esté legislado) el trabajo infantil?	3	3
	2.52	¿La empresa aborda de manera independiente (aunque esté legislado) la no discriminación?	3	3
Prácticas Laborales				
Trabajo y Relaciones Laborales	3.1	¿El trabajo es realizado por mujeres y hombres reconocidos legalmente como empleados o reconocidos legalmente como trabajadores autónomos?	3	3
	3.2	¿La empresa cumple con las obligaciones que la ley impone al empleador?	3	3

3.3	¿Se planifica la fuerza de trabajo para no requerir trabajadores de manera casual o temporal, excepto cuando la naturaleza del trabajo a realizar sea realmente de corto plazo o por temporada?	3	3
3.4	¿Brinda aviso razonable, información oportuna y, con representantes de los trabajadores si existiesen, para considerar en conjunto la manera de mitigar los impactos negativos al momento de considerar realizar cambios en sus operaciones, como cierres que afecten el empleo?	3	3
3.5	¿Se garantizan oportunidades igualitarias para todos los trabajadores y sin discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral, incluidos aspectos de raza, color, género, edad, nacionalidad u origen nacional, origen étnico o social, casta, estado civil, orientación sexual, invalidez, estado de salud como VIH/SIDA o afiliación política?	3	3
3.6	¿La empresa se mantiene al margen de prácticas arbitrarias o discriminatorias para realizar despidos?	3	3
3.7	¿Se protege la privacidad y los datos de carácter personal de los empleados?	3	3
3.8	¿Se contrata trabajo externo sólo a organizaciones reconocidas legalmente o, de lo contrario, está dispuesta a asumir las responsabilidades de un empleador y proporcionar condiciones laborales dignas?	3	3
3.9	¿Realiza esfuerzos para motivar a las organizaciones en su esfera de influencia o en la cadena de suministro o en la cadena de valor para que sigan prácticas laborales responsables?	2	3
3.10	¿En lugares donde opera de manera internacional, se esfuerza por aumentar el empleo, el desarrollo ocupacional, la promoción y el progreso de los ciudadanos del país anfitrión?	2	3

Condiciones de

trabajo y protección social	3.11	¿Se garantiza que las condiciones de trabajo cumplan las leyes y regulaciones nacionales y que sean coherentes con las normas laborales internacionales pertinentes?	3	3
	3.12	¿Se respetan los niveles más altos de disposiciones establecidas mediante acuerdos colectivos?	2	2
	3.13	¿Se respetan al menos las disposiciones mínimas definidas en las normas laborales internacionales establecidas por la OIT, especialmente en lugares donde la legislación nacional no se pronuncia al respecto?	3	3
	3.14	¿Se proporciona condiciones de trabajo dignas en lo que respecta a remuneraciones, horario de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección de la maternidad y la capacidad de combinar el trabajo con las responsabilidades familiares?	3	3
	3.15	¿Se ofrecen condiciones de trabajo comparables con las que ofrecen otros empleadores similares en la localidad en cuestión?	2	3
	3.16	¿Se ofrecen condiciones de trabajo que permiten el equilibrio entre el trabajo y la vida privada?	3	3
	3.17	¿Se otorgan remuneraciones y otras condiciones de trabajo según las leyes y prácticas nacionales, por ejemplo, aquellas incluidas en negociaciones colectivas pertinentes?	3	3
	3.18	¿Se ofrece un pago equitativo por un trabajo de igual valor?	3	3
	3.19	¿Se cumple con cualquier obligación relacionada con la protección social de los trabajadores en el país donde se opera?	3	3
	3.20	¿Se pagan las remuneraciones directamente a los trabajadores involucrados, sujeta sólo a las restricciones o deducciones que permita la ley o un acuerdo colectivo?	3	3
	3.21	¿Se respeta el derecho de trabajadores y trabajadoras a cumplir el horario laboral normal o acordado establecido en leyes, regulaciones o acuerdos colectivos, incluyendo el	3	3

	descanso semanal y vacaciones anuales pagadas?		
3.22	¿Se compensa a los trabajadores por las horas extra de acuerdo a la legislación y la práctica nacionales?	3	3
3.23	¿Cuando es posible, se permite la observancia de tradiciones y costumbres nacionales o religiosas respecto al descanso semanal?	1	3
Diálogo social			
3.24	¿Se tienen establecidos canales de comunicación con instituciones de diálogo social?	2	3
3.25	¿Se reconoce la importancia de las estructuras de negociación colectiva aplicables para las organizaciones, incluso a nivel internacional?	1	1
3.26	¿La empresa permite que los empleados ejerzan su derecho a formar o a unirse a sus propias organizaciones para avanzar o proteger sus intereses o para negociar colectivamente?	1	2
3.27	¿Se impide la discriminación contra los trabajadores, la amenaza con trasladar o externalizar trabajos o dificultar que los trabajadores busquen formar o unirse a sus propias organizaciones y negociar colectivamente?	2	3
3.28	En lugares donde cambios de las operaciones tienen efectos importantes en el empleo ¿La organización brinda aviso razonable a las autoridades gubernamentales adecuadas y a los representantes de los trabajadores para que en conjunto puedan examinar las implicancias, a fin de mitigar los impactos negativos en la medida de lo posible?	2	3
3.29	Tanto como sea posible y hasta un punto que sea razonable ¿La empresa proporciona a los representantes de los trabajadores debidamente designados acceso a los responsables de la toma de decisiones?	2	3

	3.30	¿La empresa no participa en alentar a los gobiernos a restringir el ejercicio de los derechos reconocidos a nivel internacional en lo que respecta a la libertad de asociación y de negociación colectiva ni participar en esquemas de incentivo basados en dichas restricciones?	2	3
Salud y seguridad en el trabajo	3.31	¿Se desarrollan, implementan y mantiene una política de salud, seguridad y medioambiente que establezca claramente que la implementación de normas de buena salud, seguridad y ambientales no deberían transarse por un buen desempeño?	3	3
	3.32	¿Se aplican principios de gestión de salud y seguridad, incluida la jerarquía de controles: la eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, procedimientos laborales y equipo de protección personal?	3	3
	3.33	¿Se analizan y controlan los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con sus actividades?	3	3
	3.34	¿Se proporciona información sobre el requisito que establece que los trabajadores deben seguir todas las prácticas de seguridad en todo momento y asegurarse de que los trabajadores sigan los procedimientos adecuados?	3	3
	3.35	¿Se brinda el equipo de seguridad necesario para prevenir enfermedades y accidentes laborales?	3	3
	3.36	¿Se brinda el equipo de seguridad necesario para manejar emergencias? ANEXO DE CONTRATO DE TRABAJO	3	3
	3.37	¿Se registra e investigan todos los problemas e incidentes de salud y seguridad ocurridos o planteados por los trabajadores?	3	3
	3.38	¿Se reconoce que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo pueden contribuir o provocar estrés?	2	3
	3.39	¿Se abordan las maneras específicas y en ocasiones maneras diferentes en que los riesgos de salud y	3	3

	seguridad de los trabajadores (OSH) afectan a mujeres y hombres, así como a las distintas maneras en que los discapacitados y los trabajadores menores de 18 años puedan verse afectados?		
3.40	¿Se reconoce que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo pueden contribuir o provocar enfermedades laborales?	2	2
3.41	¿Se proporciona la capacitación adecuada en todos los aspectos importantes OSH a todo el personal pertinente?	3	3
3.42	¿Se respeta el principio de que las medidas de salud y seguridad no deberían involucrar gastos por parte de los trabajadores?	3	3
3.43	¿Se adoptan sistemas de salud, seguridad y medioambiente que se basen en la participación de los trabajadores interesados y que reconozcan y respeten los derechos que tienen los trabajadores a información completa y precisa acerca de los riesgos de salud y seguridad y de las mejores prácticas usadas para hacer frente a esos riesgos? COMITÉS PARITARIOS	3	3
3.44	Si razonablemente se puede pensar que una determinada tarea representa un peligro inminente o serio para la vida o salud de un trabajador o para la vida o salud de otras personas ¿se toman las decisiones adecuadas para evitar su ejecución o modificar la forma de realizarla?	3	3
3.45	¿Busca asesoramiento externo de otras organizaciones de trabajadores u otras organizaciones que tengan conocimiento experto del tema?	3	3
3.46	¿Informa a las autoridades pertinentes sobre asuntos de salud y seguridad?	3	3
3.47	¿Participa en decisiones y actividades relacionadas con la salud y la seguridad incluyendo la investigación de accidentes?	3	3
Desarrollo			

humano y formación en el puesto de trabajo	3.48	¿Se brinda a los trabajadores acceso al desarrollo de actividades, capacitación y aprendizaje profesional y a oportunidades para la promoción profesional de manera equitativa y no discriminatoria?	3	3
	3.49	¿Se garantiza que, cuando sea necesario, los trabajadores recibirán ayuda para realizar la transición a un empleo nuevo a través de los sistemas de reconocimiento de habilidades?	1	2
	3.50	¿Se respetan las responsabilidades familiares de los trabajadores, ofreciendo un horario laboral razonable y, mediante otras políticas y facilidades cada vez que sea posible, como instalaciones para el cuidado infantil y permiso parental, que pueden ayudar a que los trabajadores logren un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida privada?	3	3
	3.51	¿La empresa impide la discriminación según raza, color, género, edad, nacionalidad u origen nacional, origen étnico o social, casta, estado civil, orientación sexual, invalidez, estado de salud como VIH/SIDA o afiliación políticas en la contratación, selección, acceso a capacitación, promoción y terminación de la relación de trabajo?	3	3
	3.52	¿Se toman medidas positivas para garantizar la protección y el avance de grupos vulnerables, como trabajadores migratorios e indígenas, además de trabajadores discapacitados?	2	2
	3.53	¿Se considera el establecimiento o la participación en programas que aborden asuntos como el desempleo juvenil, el subempleo de las mujeres y la falta de representación de mujeres en cargos de responsabilidad?	1	1
	3.54	¿Se establecen programas conjuntos entre empleados y empleadores que promuevan la salud y el bienestar?	1	1
	Medioambiente			

Prevención de la contaminación	4.1	¿Se identifican las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con sus actividades, productos y servicios (Emisiones al aire, vertidos al agua y tierra, eliminación de residuos, liberación de químicos tóxicos y peligrosos y otras formas de contaminación)?	2	3
	4.2	¿Se miden, registran e informan sus fuentes de contaminación significativas?	2	2
	4.3	¿Se implementan medidas que apunten a prevenir la contaminación y los residuos, utilizando la jerarquía de reducción de residuos y garantizando la gestión adecuada de contaminación y residuos inevitables?	2	3
	4.4	¿Se divulgan públicamente la cantidad y el tipo de materiales tóxicos y peligrosos importantes y significativos que se utilizan y se liberan, incluidos los riesgos conocidos que estos materiales tienen en el medioambiente y la salud humana?	1	1
	4.5	¿Posee un programa para identificar y prevenir de manera sistemática, dentro de su esfera de influencia, la utilización de químicos prohibidos y, donde sea posible, el uso de químicos identificados por organismos científicos y el público como objeto de preocupación?	1	2
	4.6	¿Posee algún programa de prevención y preparación frente a accidentes químicos y un plan de emergencia que cubra accidentes e incidentes tanto internos como externos, y haciendo participar a todas las partes interesadas pertinentes (incluidos trabajadores)?	3	3
Uso sostenible de los recursos	4.7	¿La empresa identifica las fuentes del uso de energía, agua y otros materiales?	2	3
	4.8	¿Mide, registra e informa sus usos significativos de energía, agua y otros materiales?	2	2

	4.9	¿Implementa medidas de eficiencia de los recursos para disminuir el uso de energía, agua y otros materiales, teniendo en cuenta indicadores que suponen el uso de las mejores prácticas y otros niveles de referencia (benchmark)?	1	2
	4.10	¿Complementa o reemplaza recursos no renovables con fuentes renovables alternativas de bajo impacto?	1	2
	4.11	¿Gestiona los recursos de agua para asegurar un acceso justo para todos los usuarios dentro de una cuenca hidrográfica?	No Aplica	No Aplica
	4.12	¿Promueve el consumo sostenible?	1	2
Mitigación del cambio climático y adaptación	4.13	¿La empresa identifica las fuentes directas e indirectas de emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y define el límite (alcance) de su responsabilidad?	1	1
	4.14	¿Se mide, registra y proporciona información sobre las emisiones significativas de GEI, usando preferentemente métodos definidos en normas internacionales?	1	2
	4.15	¿Se toman medidas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de GEI que se encuentran dentro de su control o esfera de influencia?	1	1
	4.16	¿Se reduce la dependencia de combustibles fósiles y se hace uso de energías renovables y tecnologías de baja emisión con el objetivo de reducir las emisiones de GEI del ciclo de vida?	1	1
	4.17	¿Se evita la liberación de emisiones de GEI en los procesos o equipos, incluidas las unidades de calefacción, ventilación y aire acondicionado?	1	2
	4.18	¿Se implementan medidas para compensar las emisiones restantes de GEI, por ejemplo, mediante la captura de carbono o apoyando programas para la reducción de emisiones?	1	1

	4.19	¿Se consideran oportunidades para el comercio de derechos de emisión, instrumentos de mercado similares y mecanismos de desarrollo que utilizan metodologías reconocidas y en conformidad con acuerdos internacionales como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático?	1	1
	4.20	¿Se consideran proyecciones climáticas para identificar riesgos e integrar la adaptación al cambio a su proceso de toma de decisiones?	1	1
	4.21	¿Se identifican oportunidades para evitar o minimizar el daño provocado por desastres naturales asociados al cambio climático para adaptarse de manera proactiva a las condiciones cambiantes?	1	1
Protección y recuperación del medioambiente natural	4.22	¿Se identifican los posibles efectos adversos sobre el ecosistema y la diversidad, y se toman medidas para eliminar o minimizar dichos impactos?	1	2
	4.23	¿Se participa en mecanismos del mercado para internalizar el costo de los daños ambientales ocasionados?	1	1
	4.24	¿Se da PRIORIDAD a evitar la pérdida de ecosistemas naturales, luego a la recuperación de ecosistemas y, finalmente, si las acciones anteriores no fuesen posibles, a compensar las pérdidas mediante acciones que lleven con el tiempo a obtener una ganancia neta en los ecosistemas?	1	2
	4.25	¿Se considera una estrategia integrada en la gestión de terrenos, aguas y ecosistemas que promueva la conservación y el uso sostenible de una manera SOCIALMENTE EQUITATIVA?	1	2
	4.26	¿Se toman medidas para preservar toda especie o hábitat endémico o en peligro que pueda verse afectado negativamente?	No Aplica	No Aplica

4.27	¿Se adoptan prácticas de planificación, diseño y operación teniendo en cuenta los daños ambientales que podrían resultar de sus decisiones sobre el uso de las tierras, inclusive las decisiones relacionadas con el desarrollo agrícola y urbano?	1	2
4.28	¿Se incorpora la protección de hábitats naturales, humedales, bosques, espacios de vida salvaje, áreas protegidas y TERRENOS AGRÍCOLAS al desarrollo del ambiente construido?	No Aplica	No Aplica
4.29	¿Se adoptan prácticas sostenibles en agricultura, pesca, bienestar de los animales y silvicultura, definidas en normas reconocidas y en esquemas de certificación?	No Aplica	No Aplica
4.30	¿Se considera que los animales silvestres y sus hábitats son parte de nuestros ecosistemas y, por lo tanto, deberían ser valorados y protegidos?	No Aplica	No Aplica
4.31	¿Se usa progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que cumplen los requisitos de normas y esquemas de certificación?	2	2
4.32	¿Se evitan enfoques que conlleven la extinción de especies o la distribución o proliferación de especies invasoras?	No Aplica	No Aplica
Prácticas Operacionales Justas			
Anticorrupción			
5.1	¿Se identifican los riesgos de corrupción e implementan, aplican y mejoran las políticas y prácticas que combatan la corrupción, los pagos adicionales para facilitar los trámites, el soborno y la extorsión?	2	3
5.2	¿Se asegura que los líderes sean un ejemplo anticorrupción, especifiquen compromisos y motiven y supervisen la implementación de políticas anticorrupción?	2	3
5.3	¿Se apoya a los trabajadores y agentes/representantes en sus esfuerzos por erradicar el soborno y la corrupción y se	2	3

		da incentivos por los avances en estas materias?		
	5.4	¿Se capacita a empleadas, empleados y agentes para que tomen conciencia respecto de la corrupción y cómo combatirla?	2	2
	5.5	¿Se verifica y confirma que la remuneración de sus empleados y agentes es apropiada Y QUE SE PRODUCE SÓLO POR SERVICIOS PRESTADOS DE MANERA LEGÍTIMA?	3	3
	5.6	¿Se establece y mantiene un sistema eficaz de controles internos para luchar contra la corrupción?	2	3
	5.7	¿Se alienta a los empleados y a los agentes a que informen sobre violaciones de las políticas de la organización, adoptando mecanismos que permitan ofrecer información sin miedo a represalias o despidos?	2	3
	5.8	¿Se informa a las autoridades legales pertinentes sobre violaciones de la ley?	3	3
	5.9	¿Se trabaja en la lucha contra la corrupción, influyendo sobre otros para que se adopten prácticas anticorrupción similares?	2	2
Participación política responsable				
	5.10	¿La empresa capacita a sus empleados para que tomen conciencia respecto de la participación política responsable y las contribuciones?	1	1
	5.11	¿La empresa es transparente en sus actividades relacionadas con hacer lobby, CONTRIBUCIONES POLÍTICAS y participación política?	1	2
	5.12	¿Se establecen políticas y guías para gestionar las actividades de las personas contratadas, para abogar en nombre de la organización?	2	3
	5.13	¿Se evitan las contribuciones políticas que lleven a suponer un intento por controlar a los responsables de la toma de decisiones en favor de una causa específica?	2	3

	5.14	¿Se evita hacer lobby que involucre desinformación, afecten a la representación, o supongan amenazas o coacción?	1	3
Competencia Justa	5.15	¿Sus actividades son coherentes con la legislación en materia de competencia y se coopera con las autoridades que regulan la competencia?	2	3
	5.16	¿Se establecen procedimientos y otros mecanismos para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia?	2	2
	5.17	¿Se promueve la toma de conciencia entre los empleados acerca de la importancia de cumplir con la legislación en materia de competencia y con una competencia justa?	1	2
	5.18	¿Se respaldan las políticas públicas que promueven la competencia, incluidas las prácticas y regulaciones locales antimonopolio y anti-dumping?	1	2
	5.19	¿Se tiene en cuenta el contexto social en el que opera y evita aprovecharse de condiciones sociales como la pobreza para lograr ventajas competitivas desleales?	2	3
	promover la responsabilidad social en la esfera de influencia	5.20	¿La empresa incorpora en sus políticas de compra, distribución y contratación criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad de género, incluyendo criterios de salud y seguridad?	2
5.21		¿Se alienta a otras organizaciones a que adopten políticas similares, sin involucrarse en una conducta anti-competencia al hacerlo?	1	2
5.22		¿Se llevan a cabo investigaciones y controles apropiados y pertinentes a las organizaciones con las que se relaciona, con la idea de evitar compromisos de la organización en lo que respecta a la responsabilidad social?	3	3

	5.23	¿Se considera apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas, incluso ayudarlas a que tomen conciencia sobre temas de responsabilidad social, mejores prácticas y ayuda adicional cuando sea apropiado?	1	2
	5.24	¿La empresa participa activamente en incrementar la toma de conciencia en las organizaciones con las que se relaciona respecto de temas y principios de responsabilidad social?	2	2
	5.25	¿Se promueve un trato justo y práctico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables a través de la cadena de valor incluyendo, cuando sea posible, un incremento de la capacidad de las organizaciones que están en la cadena de valor para alcanzar objetivos socialmente responsables?	2	2
Respeto al derecho de propiedad	5.26	¿La empresa implementa políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de propiedad?	3	3
	5.27	¿La empresa implementa políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos del conocimiento tradicional?	2	3
	5.28	¿Se llevan a cabo investigaciones para asegurarse de que cuenta con el poder legítimo para hacer uso o disponer de una propiedad?	3	3
	5.29	¿Se mantiene al margen de actividades que violan los derechos de la propiedad, incluidos el abuso de una posición dominante, la falsificación y piratería, o cualquier otro modo de infringir los intereses de los consumidores?	3	3
	5.30	¿Se paga una compensación justa por la propiedad que adquiere o usa?	3	3
	5.31	¿Se consideran los intereses de la sociedad, los derechos humanos y las necesidades básicas de la persona al ejercer y proteger sus derechos de propiedad intelectual y física?	2	2

Asuntos de Consumidores				
Prácticas justas de mercadotecnia, información objetiva e imparcial y contractuales	6.1	¿Evita participar en prácticas engañosas, fraudulentas o injustas, incluida la omisión de información esencial?	3	3
	6.2	¿Se identifica claramente su publicidad y estrategias de mercadotecnia?	3	3
	6.3	¿Da a conocer abiertamente los precios e impuestos totales, los términos y condiciones de los productos y servicios, así como todo costo adicional o extra que requiera usar (Ej. al momento de ofrecer crédito al consumo, debería dar detalles de la tasa de interés anual real, así como la tasa porcentual promedio, costos involucrados, la cantidad a pagar, el número de pagos y la fecha de vencimiento de las cuotas)?	3	3
	6.4	¿Responde a reclamos y afirmaciones, proporcionando hechos e información?	3	3
	6.5	¿Evita utilizar textos o imágenes que puedan perpetuar estereotipos, como los relativos al género, religión, raza u orientación sexual?	3	3
	6.6	¿Evita dirigirse de manera injusta a grupos vulnerables?	3	3
	6.7	¿Proporciona información completa, precisa, comprensible y comparable sobre todos los productos o servicios o los aspectos clave sobre la calidad de los productos y servicios?	3	3
	6.8	¿Sus contratos incluyen términos contractuales justos, evitando temas como la exclusión de la responsabilidad, el derecho a cambiar unilateralmente los precios y las condiciones, la transferencia del riesgo de insolvencia hacia los consumidores o períodos contractuales excesivamente largos?	3	3
	Protección de			

la salud y seguridad de los consumidores	6.9	¿La empresa proporciona productos y servicios que, en condiciones de uso normal y razonablemente previsible, son seguros para los usuarios, para su propiedad, PARA OTRAS PERSONAS Y PARA EL MEDIOAMBIENTE?	3	3
	6.10	¿La empresa evalúa la idoneidad de las leyes, regulaciones, normas y otras especificaciones sobre salud y seguridad para que aborden todos los aspectos relacionados con salud y seguridad?	3	3
	6.11	¿Se minimizan los riesgos en el diseño de los productos?	3	3
	6.12	¿En el desarrollo de productos, se evita el uso de sustancias químicas clasificadas como cancerígenas, sustancias que inducen la mutación genética, sustancias tóxicas para la reproducción, persistentes y bioacumulativas?	3	3
	6.13	¿Se lleva a cabo una evaluación de los riesgos para la salud humana de los productos y servicios antes de la introducción de nuevos materiales o métodos de producción?	3	3
	6.14	¿Se transmite a los consumidores información vital sobre seguridad, usando símbolos cuando sea posible, de preferencia aquellos acordados internacionalmente, además de la información escrita en forma de texto?	3	3
	6.15	¿Se instruye a los consumidores respecto del uso apropiado de productos e informa acerca de los riesgos que conlleva el uso deseado o el uso previsto?	3	3
	6.16	¿Se adoptan medidas que eviten que los productos se vuelvan inseguros a causa de la gestión o almacenamiento inapropiados mientras estén bajo la custodia de los consumidores?	3	3

	6.17	Si luego de haber sido puesto en el mercado, un producto que presenta un peligro no previsto, un defecto grave o contiene información engañosa o falsa, ¿la empresa retira del mercado todos los productos que aún no están en distribución, y revoca los productos usando las medidas apropiadas y los medios para llegar a las personas que compraron dicho producto?	2	3
Consumo sostenible	6.18	¿La empresa ofrece a los consumidores productos y servicios beneficiosos desde el punto de vista social y AMBIENTAL?	3	3
	6.19	¿La empresa ofrece productos y servicios que operan de manera eficiente, considerando su ciclo de vida completo?	3	3
	6.20	¿La empresa cría y mantiene animales de una manera que respete su integridad física y evite la crueldad?	No Aplica	No Aplica
	6.21	¿Se eliminan, cuando es posible, o minimizan todos los impactos negativos para la salud y el medioambiente de productos y servicios (Por ejemplo el ruido y los residuos)?	3	3
	6.22	¿Se diseñan productos y empaques de modo que estos puedan ser fácilmente reutilizados, reparados o reciclados?	3	3
	6.23	¿Se provee de información trazable a consumidores y clientes acerca de los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios, incluida información sobre eficiencia de los recursos cuando sea pertinente, tomando en consideración la cadena de valor?	2	2
	6.24	¿Se proporciona información a los consumidores sobre productos y servicios, incluyendo el desempeño, país de origen, eficiencia energética, contenido o ingredientes (incluido el uso de organismos genéticamente modificados), los impactos para la salud, aspectos relacionados con el bienestar de los animales, uso, mantenimiento, almacenamiento y eliminación segura de	2	2

		los productos y sus envases y embalajes?		
	6.25	¿Se entrega información a los consumidores sobre la responsabilidad social de la organización?	1	1
	6.26	¿Se entrega información a los consumidores sobre la sostenibilidad de los productos y servicios?	1	2
	6.27	¿Se utilizan programas de etiquetado ecológico y/u otros indicadores para comunicar las cualidades de los productos y servicios en lo que respecta al medioambiente y la sociedad?	1	1
	6.28	¿Se da a los consumidores acceso a productos y servicios, usando los principios del diseño universal, por ejemplo para discapacitados?	1	2
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de conflictos	6.29	¿Existen medidas para prevenir quejas ofreciendo la opción de devolver los productos dentro de un período de tiempo específico u obtener otras soluciones apropiadas?	3	3
	6.30	¿Se analizan las quejas y se mejoran las prácticas para responder a estas quejas?	3	3
	6.31	¿Se ofrecen certificados de garantía que excedan los períodos de garantía otorgados por ley y que sean apropiados para la duración esperada de la vida útil del producto?	3	3
	6.32	¿Se comunica de manera clara a los consumidores cómo pueden acceder a servicios y apoyo de postventa?	3	3
	6.33	¿Se comunica de manera clara a los consumidores cómo pueden acceder a los mecanismos de resolución de disputas e indemnización?	3	3
	6.34	¿Se ofrecen sistemas adecuados y eficientes de apoyo y asesoría?	2	3
	6.35	¿Se ofrece mantención y reparación a un precio razonable y entrega información oportuna acerca del tiempo esperado para la disponibilidad de los repuestos de los	3	3

	productos?		
6.36	¿Se usan procedimientos alternativos de resolución de disputas, conflictos o indemnización que no tengan costo o un costo mínimo para los consumidores, y que no requieran que los consumidores renuncien a su derecho de entablar recursos legales?	2	3
6.37	¿La organización limita la recopilación de datos de carácter personal a información que sea esencial para la provisión de los productos y servicios, o bien que sea proporcionada con el consentimiento informado y voluntario del consumidor?	3	3
6.38	¿Se obtienen datos únicamente por medios legales y justos?	3	3
6.39	¿Se especifica el propósito para el cual se recopilan los datos de carácter personal?	3	3
6.40	¿La empresa impide revelar, poner a disposición o usar los datos personales para propósitos distintos de aquellos especificados, incluida la mercadotecnia, excepto bajo el consentimiento informado y voluntario del consumidor o bajo la autoridad que otorga la ley?	2	3
6.41	¿Se da a los consumidores el derecho a confirmar si la organización tiene información sobre ellos y cuestionar estos datos, según lo estipula la ley?	2	3
6.42	¿Se protege la información personal resguardando razonablemente la seguridad?	3	3
6.43	¿La empresa esta abierta a avances, prácticas y políticas relacionadas con la información personal y a ofrecer maneras expeditas para establecer la existencia, la naturaleza y el uso principal de la información personal?	2	3
6.44	¿La empresa está dispuesta a revelar la identidad y la ubicación habitual de la persona encargada de proteger los datos en la organización y hacer a esta persona responsable de cumplir las medidas antes mencionadas?	1	3

Acceso a servicios esenciales	6.45	¿La empresa DA AL CONSUMIDOR la oportunidad de buscar plazos razonables para realizar el pago antes de realizar la desconexión de los servicios esenciales por no pago?	1	3
	6.46	Al establecer las prioridades y cargos ¿La empresa ofrece una tarifa que proporcione una subvención a las personas necesitadas?	1	1
	6.47	¿Se opera de manera transparente, proporcionando información relacionada con la fijación de precios y cargos?	3	3
	6.48	¿La empresa impide la desconexión colectiva de los servicios que penaliza a todos los consumidores, independientemente del pago, en casos de cuentas impagas que deberían ser pagadas en forma colectiva por un grupo de consumidores?	No Aplica	No Aplica
	6.49	¿Se gestiona cualquier racionamiento o interrupción del suministro de manera equitativa, evitando discriminar a cualquier grupo de consumidores?	No Aplica	No Aplica
	6.50	¿Se mantiene y actualiza continuamente los sistemas para ayudar a prevenir la interrupción del servicio?	No Aplica	No Aplica
Educación y toma de conciencia	6.51	¿La empresa aborda la salud y seguridad, incluidos los productos peligrosos?	3	3
	6.52	¿Se entrega información acerca de regulaciones apropiadas, maneras de obtener indemnización y agencias y organizaciones dedicadas a la protección del consumidor?	3	3
	6.53	¿Se trabaja sobre el etiquetado de productos y servicios y la información proporcionada en manuales e instrucciones?	2	3
	6.54	¿Se aborda la información sobre pesos y medidas, precios, calidad, condiciones crediticias y disponibilidad de servicios esenciales?	3	3

	6.55	¿La empresa se ocupa de informar sobre productos financieros y de inversión?	No Aplica	No Aplica
	6.56	¿La empresa se ocupa de informar sobre protección del medioambiente, uso eficiente de materiales, energía y agua?	2	2
	6.57	¿La empresa se ocupa de informar sobre consumo sostenible?	1	1
	6.58	¿La empresa se ocupa de informar sobre eliminación de productos y envases?	2	2
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad				
Participación Activa	7.1	Según las leyes y regulaciones imperantes ¿Se busca obtener con anterioridad el consentimiento informado de la comunidad local en lo que respecta al uso de los recursos naturales locales y respetar el uso tradicional de los recursos naturales de parte de los pueblos locales, particularmente de las comunidades indígenas y comunidades tradicionales?	1	2
	7.2	¿Consulta de manera sistemática a los grupos representativos de la comunidad a la hora de determinar las prioridades de la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad?	1	2
	7.3	¿Consulta y da cabida a comunidades indígenas locales en los términos y condiciones del desarrollo que les afectan (la consulta debería tener lugar con carácter previo al desarrollo y debería basarse en información completa, precisa y accesible)?	1	1
	7.4	¿SE CONSULTA A LOS GRUPOS MARGINADOS, no representados y mal representados en una comunidad y se les involucra para que puedan ampliar sus opciones y asegurar sus derechos?	2	3

	7.5	¿Se participa en asociaciones locales, según sea apropiado, con el objetivo de contribuir al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades?	3	3
	7.6	¿Contribuye a la formulación de políticas y al establecimiento, implementación, seguimiento y evaluación de programas de desarrollo?	2	3
	7.7	¿Mantiene relaciones transparentes con funcionarios del gobierno local y representantes políticos sin sobornos o influencias indebidas?	2	3
	7.8	¿La empresa CONTRIBUYE a procesos democráticos a través de una participación adecuada y transparente en el proceso político, que respete los derechos y opiniones de otros?	2	2
	7.9	¿Se llevan a cabo todas las actividades de manera que no viole el espíritu o el contenido de la ley?	3	3
Educación y cultura				
	7.10	¿Se promueve y apoya la educación en todos los niveles, y se toma parte en acciones que mejoren la calidad de la educación, con el objetivo de fomentar el conocimiento local y erradicar el analfabetismo?	1	1
	7.11	¿Se alienta el ingreso de los niños a la educación formal y contribuye a la eliminación de los obstáculos que enfrentan los niños para obtener una educación, como el trabajo infantil?	1	2
	7.12	¿Se promueven actividades culturales, se respetan y valoran las culturas locales y las tradiciones culturales?	3	3
	7.13	¿Se ayuda a conservar y proteger el legado cultural, especialmente en aquellos lugares donde pueda verse impactado por las operaciones de la organización?	1	2
	7.14	¿Se promueve el uso de los sistemas de conocimiento de comunidades indígenas y tradicionales?	1	1
	7.15	¿Se considera facilitar la educación en materia de Derechos Humanos y aumentar la toma de conciencia	1	1

sobre los mismos?				
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	7.16	¿Se considera el impacto de las decisiones de inversión de la empresa sobre la creación de empleo y, cuando sea viable desde el punto de vista económico, se realizan inversiones directas que promuevan la disminución de la pobreza a través de la creación de empleo?	3	3
	7.17	¿Se considera el impacto de sus decisiones tecnológicas sobre el empleo y, cuando sea viable a largo plazo desde el punto de vista económico, se prefieren tecnologías que maximicen las oportunidades de trabajo?	1	2
	7.18	¿Se considera el impacto de la subcontratación en la creación de empleo, tanto dentro de la organización que toma la decisión como dentro de las organizaciones externas que se ven afectadas por tales decisiones?	2	2
	7.19	¿Se presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y fortalecimiento de la capacidad?	2	2
	7.20	Si no existen programas para el desarrollo de habilidades en la comunidad ¿Se ayuda al desarrollo de dichos programas en asociación con otros miembros de la comunidad?	1	1
	7.21	¿Se participa en programas nacionales y locales para el desarrollo de habilidades, incluidos los programas de aprendizaje de oficios, los programas centrados en grupos particulares en desventaja, los programas de aprendizaje a permanencia y el reconocimiento de habilidades y esquemas de certificación?	1	1
	7.22	¿Se promueven condiciones marco que sean necesarias para la creación de empleo?	2	3
	Desarrollo y			

acceso a la tecnología	7.23	¿Se contribuye al desarrollo de tecnologías sociales de bajo costo que pueden ser replicadas fácilmente y tengan un alto impacto social en la erradicación de la pobreza y el hambre?	1	1
	7.24	¿Se considera, cuando es factible desde el punto de vista económico, desarrollar conocimiento y tecnologías a nivel local, respetando al mismo tiempo los derechos de la comunidad a este conocimiento o tecnologías?	1	1
	7.25	¿Participa en asociaciones con organizaciones locales (por ejemplo, universidades o laboratorios de investigación), incluido el desarrollo científico y tecnológico con socios de la comunidad local, empleando para esta tarea a personas locales?	1	1
	7.26	¿Se adoptan prácticas que permitan la transferencia y la difusión tecnológica, cuando es factible desde el punto de vista económico?	1	1
Generación de riqueza e ingresos	7.27	¿Se considera el impacto económico y social de ingresar a una comunidad o de abandonarla, objeto de incrementar o mantener el desarrollo sostenible de la misma?	2	3
	7.28	¿Se apoyan iniciativas adecuadas para estimular la diversificación de la actividad económica existente en la comunidad?	2	3
	7.29	¿Se da preferencia a los proveedores locales de productos y servicios y se contribuye al desarrollo de los proveedores locales cuando es posible y factible?	2	2
	7.30	¿Lleva a cabo iniciativas para fortalecer las capacidades y oportunidades de los proveedores establecidos a nivel local para contribuir a la cadena de valor, prestando especial atención a los grupos desfavorecidos dentro de la comunidad?	2	2
	7.31	¿La empresa participa en actividades económicas, en la medida de lo posible, con organizaciones que operen	3	3

	dentro del marco legal e institucional adecuado?		
7.32	¿Se participa en actividades económicas con organizaciones que, debido a niveles inferiores de desarrollo, tienen dificultades para cumplir con las exigencias legales si el objetivo es enfrentar la extrema pobreza o existe una expectativa razonable de que el proveedor se está moviendo coherentemente para realizar sus actividades dentro del marco legal e institucional adecuado?	1	2
7.33	¿Se ayuda a las organizaciones a operar dentro del marco legal?	2	3
7.34	¿Se facilitan las oportunidades de contratación de organizaciones de la comunidad fortaleciendo sus capacidades para cumplir con las especificaciones técnicas requeridas?	2	2
7.35	¿Se contribuye con programas que apoyen a los miembros de la comunidad, en especial a las mujeres, para que puedan establecer negocios y cooperativas, mejorar la productividad y fomentar el uso eficiente de los recursos disponibles?	1	1
7.36	¿Se apoya a empresarios que traigan a la comunidad los productos y servicios necesarios, lo que además pueda generar empleo local?	1	2
7.37	¿La empresa cumple sus responsabilidades tributarias y facilita a las autoridades la información necesaria para calcular correctamente sus impuestos?	3	3
Salud			
7.38	¿Se promueve la buena salud, por ejemplo, contribuyendo con el acceso a medicamentos y vacunas, FOMENTANDO UN ESTILO DE VIDA SALUDABLE, INCLUIDO EL EJERCICIO y una buena nutrición, y desalentando el consumo de sustancias perjudiciales para la salud?	2	3

7.39	¿Se ayuda a tomar conciencia acerca de las principales enfermedades y su prevención (por ejemplo, según las circunstancias y prioridades locales, el VIH/SIDA, el cáncer, los infartos cardíacos, la malaria y la tuberculosis)?	1	2
7.40	¿Se respalda el acceso a servicios esenciales de atención en salud y a agua potable y servicios sanitarios apropiados como medio para prevenir enfermedades?	1	2
7.41	¿Se procura minimizar o eliminar los impactos negativos para la salud de todo proceso de producción, producto o servicio proporcionado por la organización?	3	3
Inversión social			
7.42	¿Se tiene en cuenta la promoción del desarrollo de la comunidad a la hora de planificar los proyectos de inversión social?	2	3
7.43	¿Se llevan a cabo proyectos de inversión social viables a largo plazo y que contribuyan al desarrollo sostenible?	2	3
7.44	¿Se llevan a cabo proyectos de inversión social haciendo que la comunidad participe en el diseño y en la implementación?	1	2
7.45	¿Se considera el fomento del desarrollo comunitario al planificar los proyectos de inversión social (Ej. aumentar las adquisiciones y cualquier tipo de subcontratación a nivel local para apoyar el desarrollo local)?	1	2
7.46	¿Se evalúan las iniciativas comunitarias existentes, entregando información acerca de su éxito y sostenibilidad e identifica si se pueden hacer mejoras?	2	2
7.47	¿Se buscan áreas donde puedan utilizarse las competencias fundamentales de la organización para el fortalecimiento de la capacidad dentro de la comunidad, mejorando así su propia experiencia y contribuyendo de manera más eficaz?	2	3
7.48	¿Las inversiones sociales están en línea con los objetivos generales de la organización?	2	2

7.49	¿Se contribuye a la comunidad, tomando en cuenta las prioridades establecidas por los responsables de políticas locales y nacionales?	3	3
------	---	---	---