



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL  
CLUSTER DEL CUERO DEL AZUAY

Trabajo de graduación previo a la obtención del título  
de Licenciada en Comunicación Social y Publicidad

AUTORA:

Carolina Malo Aguilera

DIRECTORA:

Máster Ana María Durán

Cuenca, Ecuador

2013

**DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado de manera especial  
a mis padres, quienes me han apoyado  
incondicionalmente para conseguir mis  
metas profesionales.

**Carolina Malo Aguilera**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios,  
a mi padres por el apoyo  
a todos mis profesores  
de la carrera de Comunicación Social  
por haberme guiado durante toda  
mi trayectoria universitaria.

Y de manera especial  
a mi directora Máster Ana María Durán,  
quien con su tutoría  
me ha ayudado a terminar  
con éxito este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	II
Agradecimientos.....	III
Índice de Contenidos.....	IV
Índice de Gráficos.....	V
Índice de Anexos.....	VI
Resumen .....	VII
Abstract.....	VIII

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	9
Capítulo 1: Marco general .....	11
1.1 Marco teórico	
1.1.1 RSE y Comunicación Organizacional.	
1.1.2 Norma Internacional de RSE ISO 26000	
1.1.3 Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial	
1.2 Contexto	
1.2.1 Los Clústeres	
1.2.2 El clúster del cuero	
1.3 Metodología	
Capítulo 2: Resultados .....	28
2.1 Análisis de resultados de las empresas en relación a la guía de indicadores CERES	
2.1.1 Cuadros comparativos	
2.2 Informe cualitativo de entrevistas a gerentes sobre la aplicación del programa de RSE.	
2.3 Informe cualitativo de grupo focal con integrantes de las empresas del clúster.	
2.4 FODA del clúster del cuero y sus empresas	
2.5 Análisis de planes exitosos de RSE en PYMES.	
Capítulo 3: Discusión .....	40
3.1 Diagnóstico de la situación actual.	
3.2 Objetivo del plan de Responsabilidad Social	
3.3 Estrategia del plan	

3.3.1 Etapa 1: Comunicación, sensibilización y promoción de la RSE.	
3.3.2 Etapa 2: Definición de la materia fundamental con la que se iniciará el trabajo y la planificación estratégica de la misma.	
3.3.3 Etapa 3: Planificación de acciones	
3.3.4 Etapa 4: Evaluación y difusión de los resultados.	
3.4 Observaciones e indicaciones para la aplicación del plan	
Conclusión y Recomendaciones generales.....	50
Referencias bibliográficas y trabajos citados.....	51
Anexos.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Pilares de la RSE.....	12
Gráfico # 2: Materias fundamentales de la RSE.....	17
Gráfico # 3: Principios de la RSE.....	19
Gráfico # 4: Acciones de RSE aplicadas por las empresas del clúster.....	29
Gráfico # 5: Resultados positivos de encuestas a Gerentes sobre ejes de RSE.....	31
Gráfico # 6: Fotografías de empresa con mayor aplicación de RSE.....	32
Gráfico # 7: Cuadro de empresas entrevistadas.....	33

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Listado de las empresas miembros del Clúster del cuero.
Anexo 2: Encadenamiento productivo del sector del cuero.
Anexo 3: Modelo de encuesta sobre indicadores de la guía CERES.
Anexo 4: Gráficos de resultados de indicadores CERES por empresa
Anexo 5: Matriz del plan de acciones
Anexo 6: Fotos de las empresas encuestadas.

## **RESUMEN**

Este Plan de Responsabilidad Social Empresarial busca proponer una guía de gestión basada en la Comunicación Organizacional, para que las empresas del Clúster del Cuero del Azuay puedan implementar estrategias de RSE en sus procesos y con todos sus stakeholders.

Dentro de esta guía, la comunicación actúa como el motor central, ya que se encuentra presente en todas las etapas de la estrategia, mediante distintas herramientas comunicacionales aplicadas para informar, capacitar, promover y generar una cultura empresarial responsable.

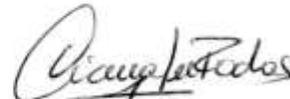
Este clúster, al tener una trayectoria de más de diez años, han superado varias etapas de capacitación, mejoramientos tecnológicos y productivos, que los ha ayudado a crecer y ser empresas en etapa de desarrollo, en la cual es importante promover una cultura organizacional responsable para que ellas trabajen enfocándose, además de la rentabilidad, en tener estructuras basadas en los tres pilares de responsabilidad social que son lo económico, lo social, lo ambiental y consigan ser sostenibles a mediano y largo plazo.

## ABSTRACT

The purpose of the Corporate Social Responsibility Plan is to present a management plan based on Organizational Communication in order to implement CSR strategies during the processes and with the stakeholders of *Cluster del Cuero del Azuay Company*.

In this guide, communication is the core since it is present in all of the stages of the strategy. The purpose is to inform, train, promote and generate a responsible enterprise culture within all of the members of the cluster through the use of different communication tools.

This group, which has been in the market for over ten years, has overcome many stages that have helped it to become an enterprise in the development phase. Therefore, it is important to promote a responsible organizational culture so that the company can focus on having structures that are based on the three pillars of social responsibility: economic, social, and environmental.



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCIÓN

En la comunicación organizacional, un punto fundamental es el saber hacer las cosas y hacer saber lo que uno hace. Y en este Plan de Responsabilidad Social Empresarial para el Clúster del cuero, se propone un modelo de gestión, en el cual el proceso de comunicación es fundamental para que las empresas miembros de este clúster puedan constituirse en el grupo de pequeñas y medianas empresas pionero en la aplicación de actividades de RSE en el sector de Cuenca.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un modelo de trabajo que mejora la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que aporta beneficios para la sociedad.

A diferencia de la Filantropía, la RSE se basa en estrategias que permiten crear un desarrollo sustentable en la empresa y la sociedad.

Además que es un tema que se está incluyendo dentro de la filosofía empresarial moderna para crear negocios que no solo busquen lucrar, sino que aporten al desarrollo social y económico de un sector, ya que como dice Marta Mejía en su libro *Responsabilidad Social Total*, “un negocio es sostenible en la medida en que su entorno, su ambiente y sus inversiones sean sostenibles.” (Marta Mejía 19)

La responsabilidad social ha cobrado mucha importancia a nivel mundial en los últimos años, pues todas las conductas que comprometen a las empresas con el ambiente y la sociedad donde se desarrollan, son una alternativa de solución para muchos problemas que se enfrentan actualmente.

Cuando una empresa realiza acciones socialmente responsables, se da a conocer como una empresa seria, que afronta los problemas, se compromete con la gente, mejora la calidad de servicios por parte de los empleados y además que crea una imagen sólida y perdurable, pues toda obra que haga por el bien de su gente va a quedar asociada con una imagen positiva y confiable de la empresa.

En este trabajo se propone un plan para facilitar que las empresas que pertenecen al Clúster del cuero del Azuay, implementen acciones de RSE como parte de sus políticas y consolidar, con el apoyo de sus stakeholders, cadenas productivas sostenibles y competitivas.

Los miembros del clúster de cuero, al ser pequeñas y medianas empresas que se sustentan en la productividad de su fuerza laboral, deben aplicar estrategias que vayan alineadas a los principios del buen vivir y que permitan el desarrollo humano y profesional de sus stakeholders, al mismo tiempo que sean rentables. Todo esto se puede lograr con las adecuadas estrategias de RSE.

Este plan se podrá aplicar dentro de las 19 empresas que son parte del Clúster del Cuero, beneficiándolas de manera directa en los diferentes ejes de la responsabilidad social, además beneficiará indirectamente a las empresas que forman parte de la cadena productiva del cuero en el Azuay, buscando la expansión del plan de RSE a otro tipo de pymes.

Como primer paso para crear y definir la estrategia de RSE, se necesita contar con un compromiso por parte de todos los altos mandos de las distintas empresas, es por esto que dentro de la investigación, se buscó medir el nivel de interés e involucramiento de los gerentes y de los públicos internos, se realizaron investigaciones cualitativas para conocer el estado actual en el que se encuentran los miembros del Clúster frente al tema de RSE y los ejes en los que se necesita trabajar.

Con los resultados de estas investigaciones, se desarrolló la estrategia en la cual se fundamentará el plan, que consta de cuatro etapas que deben ser ejecutadas cronológicamente. La primera etapa consiste en la comunicación y promoción de la responsabilidad social con las distintas empresas y sus stakeholders, la segunda, en la definición del eje con el que se iniciará el trabajo y la planificación estratégica del mismo, en la tercera se planificará las acciones a desarrollarse para cumplir con los objetivos comunicacionales del eje seleccionado y se finalizará con una etapa de evaluación y difusión de los resultados obtenidos a través de la implementación de las prácticas de responsabilidad social.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO GENERAL**

En este capítulo se tratará acerca del papel fundamental de la Comunicación Estratégica para la buena ejecución de un plan de Responsabilidad Social Empresarial, así como de la importancia de la RSE en la economía global y los beneficios que ésta aporta a los negocios en general. Además se sustentarán las razones que motivaron a crear un plan de RSE para el Clúster del cuero del Azuay.

#### **1.1 MARCO TEÓRICO**

Existen muchos autores que han planteado el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, pero de acuerdo al Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social:

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de gestión, por la cual las empresas y organizaciones administran sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.” (Equipo CERES 5)

Por otra parte una publicación de la Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial, considera que “el desarrollo de un país está fundamentado en el equilibrio de lo social, ambiental y económico y este desarrollo se puede alcanzar con empresas que son socialmente responsables y que ofrecen productos y servicios que responden a las necesidades de la población y promueven el bienestar”. (Felipe Arango 11)

Esta misma publicación sostiene que la RSE va más allá de los deberes que exige la ley con las empresas y busca crear organizaciones éticas que respeten y protejan el ambiente e integren a la comunidad.

De acuerdo al DED (Deutsche Entwicklungsdienst) que es una corporación Alemana para la sustentabilidad, la RSE es un modelo de gestión empresarial que tiene 3 pilares:

Gráfico # 1

### Responsabilidad Económica



**Responsabilidad ambiental**

**Responsabilidad Social**

(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

En el gráfico de los pilares de la RSE podemos ver que una buena estrategia de Responsabilidad Social puede organizar y gestionar muchos de los aspectos en los que debe trabajar una empresa para alcanzar objetivos de rentabilidad, satisfacción al cliente, al público interno, y crear una cultura organizacional de excelencia. Además al fusionar el pilar económico con el pilar ambiental existirá un ahorro de costos; y con el pilar social se creará motivación al público interno. Si se combina la responsabilidad ambiental con la social existirán mejores relaciones con la comunidad y al fusionar los tres pilares se tendrá stakeholders satisfechos y fieles a la empresa, además de una buena imagen corporativa.

El Consorcio Ecuatoriano de RSE apoya la teoría de la DED y añade que la Responsabilidad Social genera triple resultados, tanto en lo económico como en lo social y en lo ambiental. (Equipo CERES)

Este triple resultado se puede obtener al adaptar los planes de RSE a la filosofía de la empresa, ya que como dice Sandra Berg en su artículo realizado para Harvard Business Review “Las Empresas que conocen del tema de RSE lo combinan muchas veces con proyectos filantrópicos y no adaptan estos a su plan estratégico de marketing y al plan global empresarial”. (Berg) Lo que hace que no se vincule a la empresa con la sociedad y se los vea como antagónicos, cuando en verdad los dos coexisten entre ellos.

Por este motivo se cree que es importante que cada empresa adapte sus estrategias de RSE a su manera de desarrollarse, a su cultura, y al lugar donde se encuentra. En el caso de este proyecto, se adaptará el plan a las distintas empresas del Clúster del cuero del Azuay.

Las compañías grandes a nivel mundial, tienen programas muy bien estructurados sobre RSE, ya sea por iniciativa propia o por presiones de grupos que reclaman una mayor concientización de estas marcas con sus consumidores. Nos encontramos en una época donde existe mucha facilidad y cantidad de información y los consumidores son muy críticos, exigentes y organizados. Un ejemplo de esto podemos ver en la obra de Klaus Werner *Libro negro de las marcas* en el cual se encuentra el caso de “Nike”, donde al existir una publicación en la prensa sobre las malas condiciones de trabajo de una fábrica de esta empresa en Indonesia, los consumidores boicotearon el mercado forzando a que la marca tenga mejor control sobre sus trabajadores y el trabajo forzado. (Werner Klaus 25)

En el caso de las medianas y pequeñas empresas, no existe tal masividad de sus consumidores y por ende no existe mucha presión externa por ser empresas socialmente responsables.

Esto se agrava en países en vías de desarrollo como el nuestro, en el que el involucramiento de los consumidores con su producto no va más allá de lo que la empresa quiere mostrar; haciendo que no se considere a la RSE dentro de las políticas de la empresa. Como comenta Porter en su artículo sobre estrategia y sociedad, “En ciertos casos hasta el desconocimiento de lo que significa la RSE hace que las empresas solo lo vean como propaganda institucional o como una simple acción de Relaciones Públicas” (Porter Michael)

Actualmente existen en nuestro país instituciones que fomentan la RSE; como es el caso de la Fundación Avina, que impulsa el liderazgo para el desarrollo sostenible en Latinoamérica y CERES (Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad Social). Estas instituciones están ayudando a que la RSE se socialice hacia todo tamaño de empresa.

Se debe incentivar la inclusión de programas de RSE en la filosofía corporativa de pequeñas y medianas empresas (PYMES), y en sus grupos asociativos que son los Clúster ya que “Más del 90% de los negocios de América Latina está constituido por pequeños y medianos emprendimientos que generan el 70% de los empleos en la región y contribuyen aproximadamente con un 32 a 53% del PIB”. (Fundación Avina) Esto permitirá que se fortalezcan los negocios sustentables, que se mejore la relación obrero patronal, así como la economía de las PYMES y a su vez mejore la economía del país.

Cabe destacar que aplicar la RSE a pequeñas y medianas empresas puede resultar más sencillo, ya que de acuerdo a la Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes del Observatorio de RSC, una de las ventajas de este tamaño de empresas para asumir un nuevo paradigma empresarial es su “agilidad por sus ligeras estructuras receptivas a los cambios y que permiten una Comunicación más directa y eficaz”. Por todo ello, según dicha publicación, las pymes “están capacitadas y posicionadas en ventaja para esta nueva forma de entender los negocios y que rige las tendencias de la sociedad, basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales” (Asociación de Directivos de Comunicación.)

### **1.1.1 RSE Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:**

La comunicación organizacional es una parte integrante y fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que tiene un papel muy importante en todo el desarrollo de la estrategia de RSE. En el libro *Responsabilidad Social Total* de Marta Mejía y Bruno Newman, los autores afirman que la comunicación está presente desde que la empresa introduce la noción de responsabilidad social en la estrategia de negocio, sirve para hacer participar y motivar al personal en la cultura de RSE, para conocer las necesidades de la comunidad y difundir los esfuerzos y resultados de ese compromiso responsable. (Marta Mejía 16)

La tendencia de las empresas modernas no está solo en generar ganancias económicas sino equilibrar estas con el bienestar de los empleados, la optimización en el uso de recursos, preservación del medio ambiente y erradicación de la corrupción. Y según los autores del libro *Responsabilidad Social Total*, para lograr este equilibrio, se debe contar con estrategias de comunicación en el desarrollo de RSE, con el fin de habilitar y facilitar el proceso de adopción de una cultura de RSE dentro de la empresa y la misma comunidad, de conocer y responder a las necesidades sociales, y de garantizar el compromiso público de las empresas con la sociedad. (Marta Mejía 46).

La comunicación organizacional ayuda a crear una relación con todos los stakeholders para que se sientan parte de la estrategia de RSE, ya que mediante esta, se puede asegurar el bienestar de la comunidad, a través de una buena relación entre la sociedad, la empresa y el gobierno.

Según Marta Mejía la comunicación desempeña múltiples funciones en la adaptación de la cultura de la responsabilidad social, entre las cuales están:

- Ser generadora de credibilidad y reputación.
- Habilitar y facilitar el proceso de adopción de la cultura de RSE.
- Contagiar la RSE entre los públicos internos.
- Conocer y responder a las necesidades de la comunidad.
- Actuar como garante del compromiso que tiene la empresa con la sociedad (Marta Mejía 17)

Una artículo publicado por Sonia Briceño en el "*International Journal of Good Conscience*" manifiesta que

La comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas; esto es, comunicar su realidad a las distintas audiencias, tanto internas como externas y a la opinión pública en general. La responsabilidad social es parte de la construcción de cultura, identidad e imagen corporativa, por lo que se constituye en una variable fundamental en el desarrollo de los activos intangibles y apuntala la reputación y confianza de las organizaciones para favorecer sus objetivos de negocio. (Sonia Briceño)

Por otra parte Diana Ximena Espinoza del Centro Colombiano de RSE, comenta que “una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones es una organización confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes están en su entorno” (Espinoza). Por esta razón al trabajar con programas y estrategias de RSE, se llega a tener una mejor imagen y mayor lealtad de los clientes, mejor pertenencia por parte de los empleados y mayor confianza de los stakeholders permisivos.

Además, tal como lo manifiesta Marta Mejía, son varias los beneficios y las retribuciones que una estrategia de RSE, manejada conjuntamente con una estrategia de comunicación, pueden otorgar a la empresa, como el refuerzo de la reputación de la empresa mediante una mejor percepción en los medios de comunicación, la comunidad, clientes y público interno; una mejora de la imagen corporativa y de la marca; comunicación constante y efectiva con los públicos, posibilidad de tomar decisiones de negocio bien informadas y generación de lealtad y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y clientes. (Marta Mejía 47)

Se puede decir que la comunicación es el motor central de la responsabilidad social, ya que ayuda a crear una cultura organizacional responsable a través del dialogo y la interacción constante y organizada con todos los stakeholders.

Todo lo expuesto anteriormente nos permite asegurar que al aplicar este plan, las empresas también pueden utilizarlo como una estrategia de mejoramiento y posicionamiento de imagen.

### **1.1.2 NORMA INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000**

“La ISO 26000 es una Norma internacional que ofrece una guía en Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. ISO 26000 contiene guías voluntarias de cómo aplicar la RS más no requisitos”. (Organización Internacional de Estandarización)

Esta norma ISO 26000 define a la RSE como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome

en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y esté integrada en toda la organización. (Organización Internacional de Estandarización)

En el Ecuador la organización que aprobó la aplicación de esta norma internacional para el país es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) en el año 2011 y desde ese entonces las organizaciones que busquen maximizar su contribución al desarrollo sostenible deberán incluir en su gestión siete materias fundamentales:

- Gobernanza de la Organización
- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Medio Ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Gráfico # 2



(Organización Internacional de Estandarización)

La norma INEN ISO 26000 establece que para poder ejercer actividades de RSE, es importante primero reconocer la necesidad de trabajar en estos temas, luego implementar un plan y finalmente comunicar a todos los stakeholders lo que se va a realizar y el objetivo de las actividades a realizar.

Esta norma internacional cuenta con siete principios que son los siguientes:

- **Principio 1: Rendición de cuentas:** toda organización debe rendir cuentas a las autoridades sobre sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y por las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos.
- **Principio 2: Transparencia:** Consiste en que una Organización debe ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. Debe comunicar la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables y los impactos que tiene la organización con la sociedad y el medio ambiente. La información debe estar al alcance de todos los interesados
- **Principio 3: Comportamiento ético:** Consiste en que el comportamiento de una organización se debe basar en los valores de la honestidad, equidad e integridad; estos valores implican el respeto por las personas, animales y medio ambiente.
- **Principio 4: Respeto a los intereses de las parte interesadas:** Consiste en que una Organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aún cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta.
- **Principio 5: Respeto al principio de legalidad:** El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- **Principio 6: Respeto a la norma internacional de comportamiento:** La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una

organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

- **Principio 7: Respeto a los derechos humanos:** Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto a los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada. (Norma Internacional ISO 26000)

Gráfico # 3



(Organización Internacional de Estandarización)

En este trabajo se buscará alinear la planificación estratégica a lo que la norma sugiere y basar los ejes del plan a los principios de RSE, tomando en consideración lo que la norma permite y solicita que se haga dentro de la RSE.

De esta manera al aplicar el plan, se crearán bases sólidas de RSE dentro de las empresas del clúster, que en su mayoría están en la etapa de desarrollo y que todavía no llegan a una etapa de madurez, para que en sus metas a corto o mediano plazo incluyan el contar con la certificación de la norma INEN ISO 26000 y les sea mucho más fácil cumplir con los requisitos que la norma exige.

### 1.1.3 EJES DE LA RSE

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), es una organización promotora de la RSE en el Ecuador, que cada vez amplía más la red de empresas comprometidas con implementar y mejorar la gestión estratégica de RSE en nuestro país.

Esta organización creó una guía que abarca 7 ejes alineados con las normas INEN ISO 2600, cada eje desglosa las actividades competentes para llegar a ser empresas socialmente responsables.

La recopilación de información para crear el plan de RSE para el clúster se la realizó basándonos en el diagnóstico de los indicadores CERES de estos ejes, ya que, en comparación con la guía ISO 26000, es una guía más detallada, pero a la vez más fácil de aplicar en PYMES que todavía no cuentan con estrategias de RSE.

Los ejes de la guía de indicadores CERES son los siguientes:

1. Valores, transparencia y gobierno corporativo: Consiste en la autorregulación de la conducta interna de la empresa, los compromisos éticos, el gobierno corporativo y la cultura corporativa. Promover las buenas relaciones y el diálogo con la competencia y con otros grupos de interés. Transparentar información sobre los procesos y acciones de la empresa. Mantener comunicación constante con los accionistas.  
Es ver a la empresa puertas adentro y hacer que la filosofía de la misma involucre a sus stakeholders y les dé un sentido de pertenencia, que les motive a enfocarse en ser empresas transparentes y sostenibles.
2. Público interno: involucra a los colaboradores de la empresa para que estos participen activamente, promoviendo la filosofía y sintiéndose parte fundamental de esta.
3. Medio Ambiente: Promueve el compromiso de la empresa con la mejora de la calidad ambiental y el aporte a la reducción de contaminación y desperdicios generados por la empresa.
4. Proveedores: Ayuda a mejorar los criterios de selección de proveedores para garantizar las prácticas laborales responsables en toda la cadena productiva.  
Establece un código de conducta respecto a los derechos humanos.

5. Consumidores y clientes: Dimensión social del consumo, políticas de comunicación comercial, excelencia en la atención y gerenciamiento de posibles daños de productos y servicios.  
Garantiza transparencia y honestidad en la publicidad y promociones a clientes, así como confidencialidad de los mismos.
6. Comunidad: Genera una mejora en las relaciones con la comunidad; apoyo e involucramiento de la empresa en acciones sociales. Contar con políticas estratégicas para brindar donativos, facilitar instalaciones y promover el voluntariado por parte del público interno con la comunidad.
7. Gobierno y sociedad: Transparencia política, liderazgo e influencia social mediante la participación en proyectos Sociales o Gubernamentales.

## 1.2 CONTEXTO

Toda empresa es una institución social y está sujeta a los cambios que se producen en la sociedad, es por esto que debe comprometerse con su entorno y asumir proyectos de responsabilidad social, ética y humana con el objetivo de disminuir las tendencias mercantilistas que se enfocan solamente producir ganancias personales y no aportan al crecimiento de un país y su gente.

En el Ecuador, el tema de RSE ha incrementado su importancia; inclusive el Estado Ecuatoriano ha entrado en la corriente mundial de buscar un sector público y privado más humanizado y tendiente a priorizar el bienestar del ser humano; esto se está tratando de implementar con las nuevas políticas del sector productivo del país, que ponen énfasis en la producción y consumo interno, que genere actividad y riqueza extensible a la población, lo que fortalece la equidad.

Muchas empresas en nuestro país han desarrollado en forma sistemática estrategias para ser socialmente responsables. Pero la mayoría de instituciones que se han adaptado a crear este tipo de estrategias han sido empresas grandes o multinacionales.

Por esta razón, es importante promover la inclusión de programas de RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), y la manera de implementar esto en la ciudad de Cuenca, es

empezar con planes para los Clústeres, ya que estos agrupan a diferentes PYMES de un determinado sector, que comparten objetivos comunes y procesos similares en sus operaciones, lo que permite crear una estrategia conjunta para todo el grupo. Además de que ayuda a asentar una base para que otros Clústeres de la ciudad tomen como un grupo de referencia y puedan crear programas de RSE.

### **1.2.1 LOS CLÚSTERES:**

Los clústeres son un grupo de PYMES afines dentro de un sector, los mismos que apoyándose de manera asociativa hacen posible desarrollarse dentro de objetivos comunes, cuya clave consiste en que el beneficio individual sea compatible con el beneficio colectivo; obteniendo mejoras en capacitación, transferencias tecnológicas, acceso a información y créditos que muchas veces son reservadas solo para empresas grandes.

La definición de “clúster” fue utilizada por primera vez por Michael Porter en su estudio sobre *La ventaja competitiva de las naciones*, en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. Dichos polos consistían en 1) condiciones de los factores, 2) condiciones de la demanda 3) Industrias relacionadas y de apoyo 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. (Porter)

El punto verdaderamente interesante es el que menciona a las industrias relacionadas y de apoyo; ya que estas son la base para crear clústeres que generen ventaja competitiva y compartan a su vez estrategias comunes para incrementar la competencia en todo un sector.

El concepto de la agrupación empresarial como tal ya había sido estudiado desde los años 1920 por Marshall en su libro principios de la economía, pero Porter entrelazó el tema de los Clústeres con el marketing y como fuente de competitividad.

### 1.2.2 EL CLUSTER DEL CUERO DEL AZUAY

En el Ecuador, en los década del 90 se empezaron a crear grupos que buscaban apoyarse para poder crear ventajas competitivas, pero no fue sino hasta el año 2000 cuando se consagró de manera más técnica el primer Clúster del Ecuador, que fue el Clúster del cuero.

Al inicio se unió a distintos productores del sector del cuero con el tema de “asociatividad”, que es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y articulaciones entre individuos o grupos de individuos tras un objetivo común.

Al crear esta asociatividad los integrantes de las diferentes empresas del grupo adquirieron:

- Compromiso
- Relaciones de confianza
- Comunicación permanente.
- Compartir riesgos y beneficios
- Oferta de volúmenes de producción.

En ese entonces los pequeños productores de cuero y afines no eran competitivos a nivel local y tampoco nacional y de acuerdo a una medición que se hizo con el consultor Ing. Gustavo Flores en ese año, se comprobó que el 70% de los pequeños y medianos productores habían cerrado sus puertas en las ciudades de Cuenca y Gualaceo. Además otros resultados señalaron que se trabajaban con tecnologías muy rudimentarias. (Flores)

A raíz de este problema, la CAF (Corporación Andina de Fomento) nombró a la Ingeniera Olga Patricia Roncancio, encargada del desarrollo de proyectos de esta institución, conformar un grupo asociativo del cuero en Cuenca.

Con la intervención de ACUDIR (Agencia Cuencana de Desarrollo) y fondos de la CAF, se contrató al señor Marco Dinni, técnico en asociatividad y trabajos grupales, que había realizado consultorías en pueblos de Italia, donde se dedican a la confección y producción de marroquinería y calzado. Con su capacitación al grupo original de productores y artesanos, se determinó la formación de lo que luego se conocería en Cuenca como el Clúster del cuero, siendo la base de la capacitación el generar valores de grupo basados en los siguientes puntos:

1. Confianza, basada en la transparencia de las acciones de todos los stakeholders.
2. Honestidad, dirigida hacia el sector y a las personas involucrados con la actividad productiva, es decir con el estado, medioambiente y principalmente hacia sí mismos.
3. Compromiso, para ser cumplidos con terceros y tener un objetivo común a cumplir entre todos.
4. Transparencia.
5. Fidelización.
6. Equidad de resultados.
7. Asumir los riesgos.

Otros puntos que se tomó muy en cuenta, basándose en la observación a las fábricas, eran el de cultivar los valores de la puntualidad, el aseo y condiciones aceptables de trabajo.

Una vez que se realizaron ejercicios para consolidar estos valores, se encontró el vínculo que permitió unir a las empresas que tenían ya una mejor organización y comunicación entre ellas. Esta unión fueron las ventas importantes en volúmenes que consiguieron algunas empresas del Clúster en el exterior, lo que hizo factible la agrupación de los pequeños y medianos productores para poder cumplir con la alta demanda de producción. Conjuntamente con esto se empezó a trabajar en productividad, mejoramiento de calidad, capacitaciones de diseños, manejo de plantas y de administración, cerrando de esta manera un ciclo productivo revolvente y de desarrollo.

Los objetivos del Clúster del cuero del Azuay son:

- El Desarrollo y mejoramiento persistente en el nivel de vida de los integrantes del grupo y de la cadena de valor dentro del país.
- Enfocar el crecimiento en el mercado andino, europeo y americano, mediante alianzas estratégicas, entre empresas y clústeres.

Además, basándonos en los principios del clúster, establecidos ya en el año 2000; se puede observar que han conservado la visión inicial de crear un lineamiento de responsabilidad y estructura organizacional, el mismo que tiene mucho que ver con el tema de Responsabilidad Social Empresarial, ya que a pesar de que no se hablaba todavía del tema, el hecho de que se

busque involucrar a todos los stakeholders y promover valores corporativos en un grupo de microempresas, nos indica la visión que tuvo en ese entonces el grupo y el potencial que tienen luego de tantos años para poder ser parte de un plan grupal de RSE y aplicarlo correcta y exitosamente; pues es casi seguro que los proyectos que son basados en valores duran más que aquellos basados solamente en la parte económica.

Hoy en día, el sector del cuero y confecciones representa el segundo sector manufacturero en el país, que mayor mano de obra emplea después del sector de alimentos y bebidas. (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay)

El clúster del cuero se encuentra conformado por 19 empresas que han trabajado en grupo por más de diez años y de manera individual por más de quince. En su mayoría son empresas familiares que han transmitido sus conocimientos y empoderamiento de generación en generación.

Algunos organismos nacionales e internacionales han apoyado para organizar al Clúster y permitir el acceso a capacitaciones, sobre todo tecnológicas y administrativas, que les ha impulsado a innovar y ser competitivos a nivel nacional e internacional; por lo que este trabajo puede ser de mucho apoyo al Clúster debido a que se han superado ya varias etapas y conviene entrar en una de mayor equidad con todos sus stakeholders, haciéndoles sustentables y con una visión más humana y de progreso.

En una entrevista con el coordinador de ACUDIR, el Economista Carlos Peña, nos comentó que en Cuenca los organismos que apoyan actualmente este tipo de proyectos son la Fundación Avina junto con ACUDIR, ya que han formado un comité de RSE para Cuenca, con los objetivos de crear capacidades locales en Responsabilidad Social, tener un grupo impulsor de RSE y de crear una sistematización de las buenas prácticas laborales. Este comité ya realizó capacitaciones a los diferentes clústeres para sensibilizarlos sobre el tema de RSE. Y por el interés que existió de los diferentes actores de esta capacitación, se creó un convenio con algunos organismos y fundaciones para promocionar proyectos que impulsen prácticas de RSE en Cuenca. (Peña)

Desde entonces se ha realizado ya algunos proyectos pilotos como el de semilleros para PYMES, sobre el cual se comentará posteriormente en los ejemplos de casos exitosos de RSE.

Como primer paso para crear y definir la estrategia de RSE, se necesita contar con un compromiso por parte de todos los altos mandos de las distintas empresas, es por esto que dentro de la investigación, se buscó medir el nivel de interés e involucramiento de los gerentes y de los públicos internos. y se pudo ver que existe el compromiso de implementar acciones de RSE por parte de todos los integrantes, a pesar de que se tiene un nivel medio de conocimiento sobre la RSE y la aplican muchas veces en forma de filantropía y no como estrategia.

### 1.3 METODOLOGÍA

Para la elaboración de este proyecto, se utilizó la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa.

Se realizaron entrevistas a profundidad a gerentes y propietarios de las empresas del Clúster para identificar el estado en el que se encontraba su empresa en referencia a los indicadores de responsabilidad social empresarial y conocer su filosofía empresarial frente a este tema. Como herramienta de investigación para este diagnóstico, se aplicó la Guía CERES de Indicadores de RSE.

Con los resultados obtenidos, se pudo conocer las acciones que realizan las empresas dentro de cada eje para basar el plan al eje que se requiera dar prioridad. Se realizaron también observaciones participantes con los stakeholders internos de cada empresa para determinar la percepción de ellos sobre las acciones de RSE que tiene la empresa y las que, desde el punto de vista interno, se deberían implementar. Así mismo se realizaron observaciones participantes con clientes y proveedores para verificar si las acciones que se estaban realizando en responsabilidad social en cada empresa eran conocidas y valoradas por estos stakeholders externos.

Se utilizó también el documento del proyecto de ISO 26000 con el fin de obtener un direccionamiento de los principios de esta norma, para poderlos incluir dentro del plan de RSE.

**Población de estudio:** Miembros del clúster del Cuero: son 19 empresas de las cuales se tomó una muestra representativa de 8 empresas que representan un 42% del total de la población.

De estas, cuatro entrevistas se realizaron en empresas de la ciudad de Cuenca, dos en Gualaceo, una en Chordeleg y una en Quito.

Para el análisis de los stakeholders se realizó la observación participante con una muestra significativa de acuerdo al tamaño de cada empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentará la investigación con las empresas del Clúster del cuero. La información resultante nos ayudará a identificar los puntos en los que se necesita trabajar con mayor énfasis dentro del plan de RSE y aquellos que de alguna u otra manera están ya siendo aplicados y solamente necesitan una estructuración para continuar con las acciones que se realizan actualmente.

#### **2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN A LA GUÍA DE INDICADORES CERES**

Con la muestra representativa de las ocho empresas, se realizó entrevistas a profundidad y un check list de las acciones de cada eje, a los gerentes de las empresas. Con los datos que arrojó esta investigación, se elaboró un cuadro comparativo de resultados, en el que se detalla las actividades socialmente responsables que realiza actualmente cada empresa dentro de los distintos ejes y en qué porcentaje cumplen con acciones de RSE hasta el momento.

Toda la información recolectada en esta investigación fue muy relevante para la creación de la estrategia ya que nos dio las pautas para saber, desde la perspectiva del empresario, que eje es el que se debe fortalecer dentro del clúster, que tanto están dispuestos a hacer para gestionar y dar continuidad al plan, aterrizar el plan a las posibilidades, aptitudes y capacidades de cada empresa para que sea práctico y aplicable, reforzar los temas que en el día a día son importantes para encaminarse a ser empresas sustentables y poner énfasis en la solución de los problemas de índole ambiental, laboral, e institucional, de los cuales ellos están al tanto, pero no tienen acciones que les ayude a solucionarlos.

##### **2.1.1. CUADROS COMPARATIVOS**

El cuadro comparativo muestra los resultados del check list realizado a los gerentes de las empresas, sobre las acciones que han implementado en temas de RSE, muchas de las cuales no se les había considerado como una acción de Responsabilidad Social, sino se lo había hecho con el objetivo de mejorar la empresa en algún aspecto. Se resalta en el

cuadro las ideas y acciones que aportan mucho a la sostenibilidad de las empresas con el objetivo de que puedan servir como ejemplo para que las otras empresas consideren la aplicación de estas acciones al momento de gestionar la estrategia de RSE. La aplicación de estas acciones fue corroborada al hacer las observaciones participantes con los stakeholders internos y externos de las empresas.

Gráfico # 4

ACCIONES DE RSE QUE ESTÁN SIENDO APLICADAS							
EMPRESA	EJE 1: gobierno corporativo	EJE 2: público interno	EJE 3: Medio ambiente	EJE 4: proveedores	EJE 5: Consumidores y clientes	EJE 6: Comunidad	EJE 7: gobierno y sociedad
<b>Cuerotex</b>	Presentación de políticas y filosofía empresarial en carteles en distintas áreas.	Cumplimiento de normas de salubridad y seguridad	Reciclaje de retazos de cuero para manualidades en la cárcel de mujeres, fundaciones y escuelas.	Formato para calificar proveedores de acuerdo a la excelencia en proveeduría. Proveedores tipo A, B, C	Garantías escritas para todos los productos Siempre se responde sobre la calidad de los mismos.	Desarrollo de trabajo en zonas rurales para que apoyen a la producción de la empresa.	Participación en cámaras de Industria y de Comercio de la ciudad.
<b>Litargmode</b>	Códigos de ética conocidos y aplicados por todos los empleados	Sistema de 3 tipos de bonos a empleados: por responsabilidad, por eficiencia y por productividad	Reciclaje de agua de lluvia para uso de la planta y maquinarias	Procuran trabajar con proveedores que tengan respaldo por ser empresas grandes y serias a nivel internacional	Políticas de entregas puntuales y de evaluación de satisfacción a clientes	Proyecto de una guardería para la comunidad en la que se encuentran.	Proyecto social para apoyar al trabajo de madres en la misma casa, colaborando externamente con la empresa.
<b>Calzado Italia</b>	Se les informa sobre la filosofía de la empresa al iniciar los contratos laborales.	Bonos a fin de año e incentivos motivacionales en carteleras para destacar al empleado del mes, o al que ha cumplido las metas.	Cuentan con estudios ambientales de los impactos de sus actividades. Cambio en el uso de pegantes tóxicos por pegantes a base de agua	Listado de proveedores con fichas técnicas de cada uno con información de materiales que usan, forma de trabajo y políticas generales.	Al iniciar el trabajo con algún cliente, se les indica las políticas de la empresa y la forma de trabajo de forma verbal	Reuniones con la comunidad cercana para informar sobre la actividad de la empresa y descartar dudas de los vecinos sobre riesgos ambientales.	No se ha trabajado en este tema

<b>Elite</b>	Cuenta con manuales y reglamento interno	Otorga a los empleados una cuenta de ahorros a sus empleados para incentivarlos al ahorro y planificación	Trabaja con insumos no tóxicos, materiales a base de cascara de arroz y pegantes a base de agua	Trabaja con proveedores grandes que manejan de manera responsable sus políticas	Invitación semestral a clientes, para indicarles los materiales, forma de trabajo, nuevas maquinarias y garantizar el conocimiento de la procedencia del producto por parte de clientes	Preside el gremio de calzado de Chordeleg, tiene comunicación constante con todos los miembros del gremio.	No se ha trabajado en este tema
<b>Calzado Fernández</b>	Cuenta con reglamento interno, manuales de políticas y de procesos.	Reuniones semanales con todos los empleados para evaluar y solucionar ciertos problemas y puntos que acontecen de manera cotidiana. Además de un permiso mensual para utilizar para lo que empleado requiera	Reciclaje de empaques y cartones. Sistema de devolución de empaques por parte de los clientes. Reducción en tamaño de empaques individuales	En las reuniones semanales se les recuerda siempre la importancia del ahorro de consumo de energía y agua.	Han asistido a capacitaciones sobre estudios antropométricos para conocer mejor qué tipo de zapato desarrollar para el mercado nacional de acuerdo al tipo de pie promedio y brindar así una mejor calidad al cliente	Buena relación con la comunidad, mediante visitas a los	Participación activa en cámaras de la producción y la cámara de de cuero de Tungurahua.
<b>Lenical</b>	Buena organización y comunicación interna dentro de la empresa. Indicadores de resultados, evaluación constante de aplicación de políticas y procedimientos	Bonos por calidad, productividad, aporte de ideas, aplicación de las "5 S". Reuniones con departamento de producción y ventas para analizar causas, responsables soluciones y tiempo de solución de problemas	Misiones ambientales dentro de sus políticas y filosofía empresarial. Calzado desarrollado con suelas de llanta y pegantes a base de agua.	Desarrollo de sistema "justo a tiempo" mediante programación administrativa conjunta con los proveedores para tener un buen flujo de insumos y reducir problemas en tiempos de entregas de insumos.	Respaldo de la marca con publicidad a los clientes. Se les entrega por escrito las políticas de la empresa y los beneficios y características del producto. Buen sistema de posventa	Ayuda al mantenimiento de los parques y áreas verdes del sector en donde se encuentra la fábrica.	Cumplir con las normas legales
<b>Buestan</b>	Filosofía empresarial conocida por todos sus colaboradores	Capacitaciones constantes y especializaciones en el exterior a los trabajadores.	Implementación de nuevas tecnologías en maquinarias para evitar desperdicios de material	Comunicación constante con proveedores para desarrollar nuevas tecnologías en insumos	Contacto directo con clientes y consumidores, evaluaciones constantes en puntos de venta sobre la calidad del producto y sugerencias para mejoras	Apoyo a la comunidad de Cojimíes en producción de calzado para generar nuevos ingresos a esa zona	Trabajo con la Cámara de Tungurahua, gremios locales y nacionales.

<b>Calzado Julia</b>	Cartelera con información de la empresa y sus valores	Reuniones constantes con todos los miembros de la empresa para informar, motivar y recibir sugerencias	Insumos y materiales a base de agua y suelas recicladas de cuero.	Trabaja sin intermediarios en la proveeduría, conociendo el origen de su materia prima	Servicio de posventa continuó para conocer la percepción del cliente sobre su producto.	Asistencia a las reuniones de la comunidad para mantenerse informado de los acontecimientos de la misma y apoyarla.	No se ha trabajado en este tema
----------------------	---	--	---	--	---	---	---------------------------------

(Malo)

Adicionalmente se realizó una encuesta a los gerentes de cada una de las empresas sobre el cumplimiento de indicadores de los distintos ejes, el modelo de la encuesta se encuentra en el anexo # 3 y el detalle de resultados de cada eje se encuentra desglosado en el anexo # 4. Los resultados generales obtenidos, se presentan en el siguiente cuadro, donde se ve el porcentaje de acciones positivas aplicadas por las distintas empresas.

Gráfico # 5

<b>RESULTADOS POSITIVOS DE ENCUESTA A GERENTES SOBRE CADA EJE.</b>								
<b>EMPRESA</b>	<b>EJE 1</b>	<b>EJE 2</b>	<b>EJE 3</b>	<b>EJE 4</b>	<b>EJE 5</b>	<b>EJE 6</b>	<b>EJE 7</b>	<b>TOTALES</b>
Cuerotex	79%	54%	61%	43%	50%	45%	50%	55%
Litargmode	72%	67%	56%	0%	57%	56%	0%	44%
Calzado Italia	71%	71%	67%	33%	88%	33%	25%	55%
Elite	64%	79%	44%	50%	71%	11%	25%	49%
Calzado Fernández	64%	50%	50%	33%	62%	56%	0%	45%
<b>Lenical</b>	<b>93%</b>	<b>75%</b>	<b>78%</b>	<b>33%</b>	<b>75%</b>	<b>44%</b>	<b>25%</b>	<b>60%</b>
Buestan	93%	67%	78%	17%	75%	44%	25%	57%
Calzado Julia	64%	50%	44%	50%	62%	11%	25%	44%

(Malo)

Se puede observar que la empresa que más acciones ha implementado es Lenical, seguido por Calzado Buestan; estas dos empresas son las que más han innovado, además al estar dentro de estas fábricas, se puede ver que son las que mejor manejan el tema de

comunicación interna, con carteles informativos, carteleras motivacionales y señalización adecuada en todos los procesos y espacios.

En la siguiente fotografía se muestra la fábrica de calzado Lenical

Gráfico # 6

## FÁBRICA DE CALZADO LENICAL



## 2.2 INFORME CUALITATIVO DE ENTREVISTAS A LOS GERENTES SOBRE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RSE.

Se realizaron entrevistas a profundidad a gerentes de 8 empresas miembros del clúster para conocer mejor su disposición a la aplicación del plan y otros temas de relevancia para el mismo. Se resaltó los puntos relevantes que cada empresario comentó en la entrevista sobre el conocimiento de la RSE, la percepción y beneficios que cree que le aportaría el

plan, su disposición para aplicarlo, los ejes y acciones que considera más importantes de desarrollar dentro del clúster y aquellos que no los ve tan relevantes.

Las empresas entrevistadas fueron las siguientes:

Gráfico #7

<b>EMPRESA</b>	<b>TRAYECTORIA EN EL MERCADO</b>	<b># DE EMPLEADOS</b>	<b>PRODUCCIÓN DIARIA</b>
Cuerotex	18 años	18	9 chaquetas, 6 carteras
Litargmode	41 años	120	500 pares de zapatos
Calzado Italia	43 años	35	190 pares de zapatos
Elite	20 años	30	200 pares de zapatos
Calzado Fernández	10 años	15	45 pares de zapatos
Lenical	24 años	35	150 pares de zapatos
Buestan	43 años	101	600 pares de zapatos
Calzado Julia	24 años	25	65 pares de zapatos

(Malo)

Con respecto al conocimiento de la RSE se observó que solo el 38% de los gerentes de las empresas conoce sobre el tema, por ende no creen que dentro del clúster exista actualmente algún programa de Responsabilidad Social. Pero al explicarles acerca de la responsabilidad social, todos los encuestados se mostraron dispuestos y gustosos de implementar la propuesta.

El 63% de los encuestados creen que se debería iniciar el plan con una estrategia para los públicos internos, y el 37% restante considera que se debería iniciar con los clientes.

La mayoría de empresas está dispuesta a destinar un porcentaje de sus ventas para la aplicación de un plan de RSE, y tan solo el 25% considera que no importa el monto de inversión sino el resultado a obtener, estas empresas son aquellas que tiene una mayor producción diaria y están en la etapa de crecimiento.

Entre los beneficios que consideran que se obtendría con la aplicación del plan, están el conseguir clientes satisfechos y fieles con la empresa y con el producto, mejorar el

ambiente laboral y el compromiso de los empleados con la empresa, mejorar la imagen tanto interna como externa, obtener una ventaja competitiva y un valor agregado del producto, incrementar ventas y reducir el impacto ambiental que genera la producción.

### **2.3 INFORME CUALITATIVO DEL GRUPO FOCAL CON LOS INTEGRANTES DE LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER.**

Se realizó un grupo focal con algunos gerentes de las empresas del clúster para que den sus ideas y opiniones sobre las posibles acciones que se pudiesen implementar en el plan.

Con este grupo también se pretendía conocer la percepción de los miembros del clúster acerca del tema de RSE y lo que se puede hacer entre todas las empresas para lograr la ejecución correcta del plan. Los integrantes de este grupo focal fueron los gerentes de las siguientes empresas:

- a) Enrique Guzmán - Guzcalza
- b) Lino Anguisaca – Litargmode
- c) Mario Niveló – Calzado Julia
- d) Lenin Niveló – Lenical / Mazzaluppi
- e) Juan Fernando Malo – Cuerotex
- f) Iván Fernández – Calzado Fernández

Al preguntarles acerca de qué aspectos creen que podría reforzar el clúster dentro de los principios de RSE, comentan que ya han existido algunos apoyos por parte de ONGS y organismos gubernamentales que han permitido mejorar la infraestructura, organización del área de producción, desarrollo de productos, pero que todavía hace falta capacitación en la parte administrativa y en los mandos medios de las empresas, mayor comunicación entre los miembros de la empresa, alta productividad, tecnología, y búsqueda de calidad internacional para competir con mercados grandes. Estas necesidades de los integrantes, se suman a los resultados obtenidos en las encuestas, en las que resalta que el principal eje en el que se debe trabajar es con el público interno.

Respecto a los beneficios conjuntos que tendrían al aplicar todos el plan, opinaron que se va a conseguir más apoyos de organismos internacionales al grupo, ya que el clúster se ha beneficiado en ocasiones anteriores de capacitaciones conjuntas apoyadas por ONGS y empresas internacionales y si cuentan con pautas de RSE van a tener preferencia de apoyo frente a otros grupos o empresas que no lo tengan. Además se conseguirá que el clúster sea más sustentable y que se lo pueda promocionar como un grupo fuerte que cuida su sector.

Se trataron nuevamente todos los ejes de RSE para conocer las opiniones conjuntas y sugerencias que salían.

En el eje de consumidores y clientes se planteó la idea de que junto con el centro de diseño de la Universidad del Azuay se desarrollen algunos proyectos con el fin de brindar al consumidor productos exclusivos y diferentes, ofrecer a los miembros del clúster información constante de moda y tendencias para que puedan ser competitivos en el mercado. Y de esta manera combinar el apoyo académico con la experiencia empresarial para conseguir beneficios generales a todos los miembros del grupo.

En el eje de público interno, se sugirió por parte de algunos participantes que es importante brindar asistencia técnica y capacitación constante para que los empleados promuevan también la RSE con el fin de que el plan perdure a largo plazo, y pueda existir una actualización del mismo cada cierto tiempo. Se reafirmó la necesidad de darle prioridad en el plan a este eje sobre los demás ya que “las empresas se hacen con empleados, si no hay empleados no hay empresas” Mario Niveló.

Una opinión muy valiosa fue que al ser un grupo empresarial, es importante alinear los intereses individuales al interés colectivo y dar un valor agregado al clúster con la Responsabilidad Social aplicada por todos sus miembros. Esto les permitirá competir con mercados internacionales en servicio, creatividad y comunicación constante en todos los ejes para ampliar al mercado.

Se quería saber también cómo se puede asegurar la aplicación del plan a largo plazo, con lo que recordaron la idea que se tenía anteriormente de crear un parque industrial del cuero en donde se concentren todas las fábricas y que tengan un solo núcleo administrativo que

manege las políticas y normas que deben cumplir estas empresas para estar dentro de este parque industrial y que dentro de este núcleo administrativo, exista un equipo regulador de prácticas de RSE o que a su vez se trabaja de manera grupal con un eje controlador de la RSE como ACUDIR (Agencia Cuencana de Desarrollo).

Otro punto importante para asegurar la aplicación del plan, es el aprovechar los apoyos gubernamentales que existe actualmente a las PYMES a través del MIPRO y de las Cámaras de la Producción e Industrias, para fomentar proyectos que beneficien al sector y a la sociedad y que al plantear este plan como proyecto, se puede dar el empuje que necesita y la continuidad para hacer que el grupo tenga un enfoque más humanista y de progreso.

#### **2.4 FODA DEL CLÚSTER DEL CUERO Y SUS EMPRESAS.**

<b>ANALISIS FODA DEL CLUSTER DEL CUERO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Grupo de empresas afines con objetivos comunes.	El sector del cuero se encuentra ubicado como uno de los cuarenta productos con potencial de superación, desarrollo y crecimiento sustentado en exportaciones no tradicionales del Ecuador. (Ministerio de industria y Productividad)
Capacitación constante y unidades de competitividad.	Mano de obra nacional con habilidad en trabajos artesanales.
Buena imagen de solidez y apoyo entre empresas.	Diversificación de mercados de exportación
Mayor oportunidad de conseguir apoyos de ONG para todo el grupo.	Apoyos gubernamentales para los productores nacionales.
Buena relación entre todos los miembros, reuniones constantes para aportar ideas.	Posibilidad de crecimiento mediante alianzas internacionales.
El pertenecer al clúster les brinda un valor	Clientes de Europa y Estados Unidos,

agregado a cada empresa.	buscan en Sudamérica productores manufactureros.
Conocimiento y comunicación con casi toda la cadena productiva del cuero.	Capacidad de alta innovación tecnológica.
Al ser empresas pequeñas y medianas, se centran más en los mercados locales y tienen un mejor conocimiento y comunicación con la comunidad en la que se encuentran.	Salvaguardas de importaciones para calzado.
	Buen posicionamiento de los productos de cuero en mercado nacional e internacional.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Gran dispersión de las unidades productivas proveedoras en el país.	Fuerte presencia de competidores extranjeros con costos más bajos.
Dificultad en el acceso a maquinaria industrial, la compra se realiza en el exterior, dificulta la entrega y los costos son muy elevados.	Falta de formación a nivel local para obtener mano de obra técnica calificada.
Las materias primas e insumos son adquiridos de proveedores tanto nacionales como del exterior, estas empresas proveedoras no mantienen una oferta confiable y segura de productos.	Tecnología obsoleta, falta de oferta nacional de maquinaria moderna y tecnología.
En Ecuador existen pocas curtiembres que brindan cuero de buena calidad a precios competitivos, lo que hace que suba el costo de producción o se baje la calidad del producto.	Incremento de costos debido a la inflación.
Baja participación y motivación del público interno dentro de cada empresa.	Incremento de costos operacionales y de personal con las nuevas leyes del gobierno.
Falta de proyección y planificación estratégica en algunas empresas del clúster.	Alta competencia de productos con materia prima más económica. (sintéticos y telas)
Informalidad en tiempos de entrega y	

cumplimientos por mala proveeduría.	
Empresas pequeñas que tienen canales de comunicación informal, y se les es más complejo la implementación de canales formales de comunicación con los distintos grupos de interés.	
Falta de determinación de nichos de mercado.	

#### 2.4. ANÁLISIS DE PLANES EXITOSOS DE RSE EN PYMES.

En el libro *Sostenibilidad Empresarial* de la autora Karina Morales, se muestran algunos ejemplos de modelos de gestión responsable en empresas pequeñas, medianas y grandes que han aplicado exitosamente estrategias de RSE.

Se revisó de manera particular la aplicación de las estrategias en las pequeñas y medianas industrias, resaltando que en todos los casos, ha habido un enfoque de las materias fundamentales de RSE de manera cronológica, es decir, enfocándose primero en un eje para posteriormente ir abarcando los demás, esto garantiza que se pueda aportar con toda la fuerza laboral y de gestión en el tema que la empresa se encuentre con más debilidades, además de que se pueda hacer una mejor evaluación de los resultados de la gestión y de los beneficios obtenidos.

Un ejemplo de esto se presenta en el caso de “Gráficas Paola” que es una empresa pequeña de carácter familiar que emplea a 26 personas. Han trabajado con ciertas normas de RSE para cumplir con estándares internacionales en cuanto a reciclaje de papel e impresiones ecológicas. Esta empresa se enfocó en dos ejes de la Responsabilidad Social que son medio ambiente y público interno.

Empezó tratando el eje de medio ambiente, con el objetivo de ser una empresa verde, al realizar cambios en sus maquinarias para que consuman menos energía, promoviendo el uso de papeles ecológicos con sus clientes, enviando todos los desechos y sobrantes de su materia prima a una productora de papel para que los recicle y ellos lo puedan reutilizar.

Posteriormente se realizó una evaluación del impacto que tuvieron estos cambios con sus grupos de interés, obteniendo beneficios muy favorables principalmente con sus colaboradores, ya que trabajan con mayor motivación y conciencia ecológica, y con sus clientes, quienes ven a la imprenta con un valor agregado y como la aliada de empresas y organizaciones responsables. (Morales)

Como el caso de esta pequeña empresa, existen muchos otros ejemplos en el libro de *Sostenibilidad Empresarial* sobre empresas que han sabido aprovechar sus oportunidades y crisis para crear soluciones socialmente responsables en los diferentes ejes más relevantes para ellos.

Cabe recalcar que en la mayoría de estos casos se ha tenido que iniciar con la comunicación interna y capacitación a sus colaboradores sobre el tema de RSE, demostrándose nuevamente la importancia de la comunicación estratégica en todo el proceso de implantación de un plan de responsabilidad social.

Otro proyecto exitoso de Responsabilidad Social en Cuenca fue el que realizó la CAPIA (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay) y que consistía en crear un semillero de Inclusión Social y Económica mediante la generación de mano de obra calificada para los sectores de madera, metalmecánico y confecciones. Se realizó un análisis de cada uno de los sectores, se revisó el enfoque que se le iba a dar al proyecto, y se elaboró un plan formativo de capacitación en diferentes módulos, que abarquen una enseñanza completa en temas de emprendimiento, motivación, procesos, maquinaria, seguridad industrial y medio ambiente. Como resultados se mejoró las capacidades laborales de 75 personas de Cuenca entre los 18 y 29 años que se encuentran en situaciones vulnerables, para que puedan ser contratadas en PYMES cuencanas de los sectores de confecciones, madera y metalmecánica. Este proyecto se realizó con el apoyo de ACUDIR y de la corporación Alemana GIZ. (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay)

**CAPÍTULO 3**  
**DISCUSIÓN**  
**PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**  
**PARA EL CLÚSTER DEL CUERO**

**3.1 OBJETIVO DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Proponer un modelo de gestión basado en la comunicación organizacional, para que las empresas del Clúster del Cuero del Azuay puedan implementar estrategias de RSE en sus procesos y con todos sus stakeholders.

**3.2 ESTRATEGIA DEL PLAN:**

Para desarrollar la estrategia, se debe considerar primero a los grupos de interés, las prácticas que ya se han realizado, los valores de la empresa y su potencial. Ya que “una estrategia será sólida y efectiva solo si parte de la cultura, los valores y las actividades que la empresa ya lleva a cabo” (Marta Mejía 52)

El plan propone trabajar en 4 etapas, las cuales se ejecutarán en orden cronológico.

La estrategia se fundamenta en la aplicación de la comunicación durante todo el proceso de implementación, desde informar y capacitar a las personas sobre lo que abarca la RSE, motivarlas e integrarlas activamente durante el proceso de implementación de la estrategia, hasta evaluar el alcance e impacto que tiene la ejecución del plan y la percepción del mismo por parte de todos los stakeholders.

**Etapa 1:** Comunicación, sensibilización y promoción de la RSE, con el objetivo de que todos los stakeholders entiendan de lo que se trata el tema y puedan evaluar qué acciones están realizando ahora y motivarse a aplicar el plan conociendo las ventajas que éste les aportaría.

Al ser la comunicación el principio de la RSE, se le debe dar su protagonismo desde la primera etapa de este plan.

En esta etapa se realizará un plan de comunicación estratégica que consistirá en lo siguiente:

1. Incorporar la cultura de responsabilidad social a la estrategia de la empresa:

Para desarrollar este punto, primeramente se deberá actualizar y reforzar la filosofía y la cultura corporativa, para después introducir la responsabilidad social basándose en los distintos parámetros de cada empresa.

- La filosofía corporativa incluye la misión (que es y que hace la organización), visión (a dónde quiere llegar), valores (cómo realiza la organización sus negocios) y objetivos. Es importante iniciar reforzando la identidad de la empresa, ya que como dice el autor Jesús María Cortina, el conjunto de estos temas hacen que cada empresa sea “idéntica solo a sí misma y distinta a cualquier otra” (Cortina)

- La cultura corporativa, según Paul Capriotti, consiste en un conjunto de normas, valores y pautas de conducta por las que se rige la organización y que se refleja en sus comportamientos. (Capriotti) Este punto se refiere a que todas las personas de la organización aceptan los patrones establecidos dentro de la misma, ya que todas deben participar y realizar sus actividades consolidándose con las normas establecidas por la empresa.

2. Sensibilización a grupos de interés:

Una vez realizada esta actualización, se sensibilizará a los grupos de interés en el tema de la responsabilidad social empresarial alineada a la cultura de la empresa.

Se iniciará la difusión y promoción con los públicos internos, informándoles en qué consiste la responsabilidad social, cuáles son los principios fundamentales de la RSE, los ejes en los cuales se trabaja, se indicará experiencias con resultados exitosos sobre RSE y los distintos beneficios que la incorporación de una cultura de RSE les puede aportar, con el fin de fortalecer el compromiso de estos stakeholders.

Se empezará esta sensibilización o capacitación sobre los temas mencionados, primeramente con los gerentes de cada una de las empresas, para esto se sugiere el apoyo de ACUDIR y su comité de Responsabilidad Social, quienes realizan capacitaciones constantes sobre responsabilidad social, y de acuerdo a lo conversado con el coordinador de ACUDIR, el Economista Carlos Peña, el comité estaría dispuesto a apoyar en estas capacitaciones.

Luego se continuaría la capacitación con todos los stakeholders funcionales. Estas capacitaciones se las realizará dentro de las empresas y mediante la metodología de taller para permitir una mayor interacción con todos los colaboradores, un aprendizaje más práctico, que involucre el aporte de ideas para el desarrollo del plan y reforzar durante toda la capacitación el tema de la identidad institucional y sentido de pertenencia.

3. Soporte escrito de los nuevos conocimientos de RSE y de la cultura corporativa: Posteriormente se creará un manual informativo de los valores y la filosofía de la empresa y de los objetivos que se quiere cumplir con la inclusión de la RSE en sus políticas empresariales, este será entregado a todo el personal para reforzar lo aprendido en el taller y que ellos puedan difundirlo a los stakeholders externos con los que cada equipo de trabajo participa.
4. Establecer un canal de comunicación entre los grupos de interés: Basándonos en el principio de RSE sobre el respeto a los intereses de las parte interesadas, se reforzará la comunicación constante con los stakeholders.

Una herramienta de comunicación muy efectiva, rápida y económica es el internet y el mail, es por esto que se utilizará para establecer un canal comunicativo con el cual los consumidores, clientes, proveedores y demás colaborados puedan conocer y aportar nuevas ideas, acciones y sugerencias que se puedan implementar sobre RSE, además de comunicar las actividades que se van a ir realizando dentro de la empresa para mejorar la responsabilidad social. Se crearán foros, chats y boletines para mantener la comunicación constante con estos grupos.

5. Contagio de la identidad corporativa: Se debe promocionar y contagiar la nueva imagen y filosofía de responsabilidad social dentro de la empresa mediante la presentación continua de los valores a través de las distintas herramientas de comunicación interna como carteleras informativas, reuniones constantes que motiven a los empleados, comunicados de parte de la gerencia y exhibición de los valores y filosofía en el área de producción, que es donde se encuentran la mayoría del personal.

**Etapa 2: Definición de la materia fundamental con la que se iniciará el trabajo y la planificación estratégica para la ejecución de la misma.**

Al realizar los grupos focales y entrevistas a profundidad, se determinó junto con las cabezas de cada empresa que la materia fundamental con la que se requiere trabajar en un principio, es el público interno y la mejora de prácticas laborales.

Posterior a esto, se trabajará con los consumidores y clientes.

Para trabajar con el eje de público interno, se puede trabajar con una estrategia que incluya los siguientes puntos:

- Involucramiento en la implementación de la RSE: Se hará participar a los públicos internos en los valores, políticas y las acciones de responsabilidad social. Se otorgará un bono de incentivo a los empleados que contagien y motiven la filosofía empresarial a los otros grupos de interés.
- Mayor motivación en el desempeño de sus funciones: Se creará un sistema de incentivos y bonos a los empleados. Se puede incluir dos tipos de incentivos, uno monetario al empleado que se destaque en su área, por productividad y apoyo al cumplimiento de metas económicas y sociales de la empresa; y otro motivacional, por destacarse como empleado del mes, y por responsabilidades cumplidas con excelencia.
- Mejora en las condiciones de trabajo de los empleados: Capacitación en normas de seguridad y salubridad. Evaluación de los riesgos operacionales de la empresa. Cursos de primeros auxilios, realizar un plan de contingencia en caso de emergencia o catástrofe. Exigir hábitos saludables e higiénicos al interior de la empresa.
- Mayor organización y limpieza del puesto de trabajo: elaborar un check list para cada departamento que asegure el cumplimiento de las normas de orden y limpieza, alineación de la imagen personal con la imagen corporativa (es decir presentación adecuada con el uniforme de trabajo completo, conocimiento de valores y filosofía de la empresa, disposición constante a la atención y servicio al cliente), y buenos canales de comunicación entre los miembros de cada área.
- Incremento del sentido de pertenencia a la organización: Reuniones semanales con coordinadores o jefes de cada área de trabajo, para tratar todos los temas que han

surgido en el transcurso de la semana, presentar ideas y soluciones, poner fecha a la solución de los problemas, resaltar las acciones positivas y logros alcanzados en esa semana y reforzar el diálogo entre los distintos jefes de área.

Además se sugiere realizar reuniones mensuales con todos los trabajadores, para que, siguiendo el principio de transparencia de información, ellos puedan conocer en qué situación se encuentra la empresa, aportar con ideas para la mejora del ambiente laboral, conocer las metas y objetivos del siguiente periodo y mejorar el canal comunicativo entre los distintos niveles jerárquicos.

Se debe poner buzones de sugerencias, los mismos que pueden ser tomadas en cuenta en las reuniones mensuales.

Se sugiere además en este punto realizar incentivos a la generación de ideas creativas que aporten a la empresa.

- Impulsar la superación personal y profesional de los empleados: Enviarlos a cursos y capacitaciones externas constantes, apoyarlos en la culminación de su carrera profesional o cursos que mejoren las capacidades individuales de cada uno y aporten capacidades nuevas a su equipo de trabajo.

Realizar charlas motivacionales, de superación y de mejora del desempeño en el área de trabajo a todos los miembros de la empresa con el apoyo de consultores externos.

- Realizar actividades que mejoren la calidad de vida de los empleados y sus familias: Paseos de integración y esparcimiento con las familias de los empleados para fomentar la convivencia y el buen clima laboral entre los empleados y los miembros de su familia.

Este “día de la familia” se puede realizar de manera trimestral o semestral y en este se pueden incluir actividades para todos los miembros, como campeonatos deportivos, juegos de integración y otros.

En estos paseos se podrá conocer mejor las situaciones personales de cada miembro de la empresa, lo que nos ayudará a saber cómo se los debe apoyar de una mejor manera, para que ellos se sientan satisfechos y seguros dentro de la organización. Se podrá además realizar premiaciones a los hijos de los colaboradores, como becas en cursos de formación o en actividades extracurriculares.

- Medición del nivel de satisfacción de los empleados: Encuestas anuales sobre satisfacción dentro de la empresa, cumplimiento de metas personales y profesionales, evaluación del clima organizacional, monitoreo de la carga de trabajo de los empleados para mejorar su distribución.

**Etapa 3:** Planificación de acciones.

En esta etapa se completará una matriz del plan de acciones, basada en el modelo de comunicación total integral de Marta Mejía y Bruno Newmam que divide al plan en tres temas: comunicación organizacional, mercadotécnica e institucional.

Se incluye la matriz con los ejes y los temas en los que deben trabajar las empresas, más no se incluye las acciones que van a realizar, ya que dentro del plan global, se plantearon sugerencias en la etapa 1 y 2, pero cada empresa debe conocer qué acciones necesita realizar de manera prioritaria dentro del primer semestre de aplicación del plan.

Además cada ejecutor del plan en las distintas empresas, debe enfocarse en qué objetivo quiere conseguir, basándose en su filosofía e identidad corporativa, quien se va a encargar de realizar cada acción, y que resultados obtendrán con la ejecución de las acciones.

Para completar la planificación, se deberá poner fecha y presupuesto referencial a cada acción y dar seguimiento al cumplimiento de las mismas.

El plan tendrá el formato que se indica en la imagen a continuación, adicionalmente se adjunta en el anexo # 5 el formato de matriz para ser llenada por las empresas.



**Etapa 4: Evaluación y difusión de los resultados.**

Las actividades de RSE y sus resultados, no son tan fáciles de medir como otros indicadores y resultados financieros, es por esto que la comunicación nos ayudará a evaluar la efectividad de las acciones al involucrar a los públicos para conocer los cambios y percepciones adquiridas.

- Se realizarán evaluaciones semestrales del impacto de las políticas y acciones de responsabilidad social empresarial entre los grupos de interés, mediante la aplicación de diversas herramientas de comunicación como reuniones informativas, encuestas a stakeholders sobre la percepción de la empresa, comunicación constante a través de la intranet e internet y recepción de sugerencias mediante el buzón de sugerencias.
- Se revisará el cumplimiento de las acciones elaboradas, mediante los indicadores de la guía CERES. Para obtener resultados comparables, se entregará a cada empresa la evaluación que se realizó como parte de la investigación en este trabajo.
- Siguiendo el principio de la ISO 2600 sobre transparencia y rendición de cuentas, se creará un informe de responsabilidad social para compartir con los públicos de interés, con el objetivo de mantener un dialogo constante con ellos y demostrar el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y con sus colaboradores. Este informe puede ser compartido tanto con el público interno como con el externo, transparentando toda esta información en la web de la empresa, mediante boletines informativos, como anexo en los mails enviados a los distintos clientes y en las carteleras informativas dentro de la empresa.
- Se deberá determinar, en base a los resultados de las evaluaciones, propuestas de corrección o mejora de las acciones implementadas.

### **3.3 OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN:**

- Para generar un compromiso continuo con la identidad de la empresa y garantizar el éxito del plan, es importante que todos quienes forman parte de ella participen para incorporar la cultura a la responsabilidad social empresarial a fin de que se vuelva parte de la cotidianidad de la empresa, ya que basta con que una área de la empresa no esté totalmente informada del estado del plan para que el proceso no fluya como se requiere.
- Se debe fomentar y sistematizar los canales de diálogo entre los distintos actores del plan con el fin de garantizar el adecuado progreso del mismo y mantener una comunicación eficaz a lo largo de todo el proceso.
- Si se van a añadir acciones o modificar, es siempre importante que estas sean congruentes con la identidad de la empresa, que sean acciones que puedan ser viables a largo plazo y que estén siempre acompañadas por una estrategia de comunicación.
- No se debe asumir a la RSE como un programa aparte, sino se lo debe integrar a los sistemas que ya existen dentro de la empresa.
- Es parte importante el monitoreo constante de las acciones y la verificación del cumplimiento de estas por parte del público interno. Se debe entregar una copia del plan de acción a los distintos encargados de cada acción y se puede hacer una evaluación del cumplimiento en todas las reuniones semanales.
- En cuanto al presupuesto para el desarrollo del plan, se sugiere que se destine un porcentaje de las ventas o de las utilidades como inversión para las distintas acciones que se van a implementar. Se puede promover la participación voluntaria de los empleados con una inversión muy pequeña pero significativa para que se incluyan más en el tema y se refuerce el sentido de pertenencia e involucramiento con la organización.
- Una vez que estén siendo aplicadas las acciones de RSE por parte de las distintas empresas, se puede realizar una reunión del clúster junto con el comité cuencano de responsabilidad social, por una parte para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas, analizar las retribuciones que han tenido las empresas con la implementación del plan y por otra parte para ver la factibilidad de crear de un sello

de RSE para aquellas empresas que estén cumpliendo con la implementación de la misma. Esto se puede realizar como lo hace la huella de “Mucho Mejor Ecuador”.

## **CONCLUSIONES GENERALES:**

Para que el plan de responsabilidad social tenga éxito, debe ser aceptado por las empresas del Clúster del cuero como algo natural dentro de la cultura organizacional y dentro del enfoque de una nueva y mejorada empresa, integrada a la sociedad.

Es importante que se compruebe que la aplicación de la RSE genera retribuciones sociales, al medio ambiente y a la rentabilidad de la empresa, ya que mediante la responsabilidad social se genera el fortalecimiento de la imagen corporativa y una mejor productividad, la cual se obtiene con capacitación y motivación a los empleados, mejoras tecnológicas y del ambiente de trabajo, pero sobre todo con un pacto entre empleados y empleadores de mejorar las relaciones con equidad y comprobar que con mejores prácticas todos ganamos y el trabajo se hace más agradable, vislumbrándose cada vez más un mejor sustento presente y futuro.

Debido a las tendencias internacionales y de nuestro país, vemos que se tiene mejor conciencia social en muchas empresas y esto irá haciéndose rutina a futuro, no se podrá concebir una empresa que persiga únicamente el beneficio económico aún a costo de lo social y lo ambiental.

## REFERENCIAS Y CITAS BIBLIOGRÁFICAS:

Asociación de Directivos de Comunicación. Aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE. Madrid: Media Responsable, 2010.

Berg, Sandra. «Harvard Business Review.» 21 de Mayo de 2010. 5 de Febrero de 2013 <<<http://blogs.hbr.org/what-business-owes-the-world/2010/05/externalities-b-school-rhetori.html>>>.

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. Proyecto de Inclusión Económica y social mediante el programa de Semilleros para PYMES. Resultados de Proyecto. Cuenca: Caja Gráfica, 2012.

Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1999.

Cortina, Jesús María. Identidad, identificación, imagen. Mexico : FCE, 2006.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammen Arbeit. www.giz.de. 06 de abril de 2013 <[http://www.giz.de/de/ueber\\_die\\_giz/102.html](http://www.giz.de/de/ueber_die_giz/102.html)>.

Equipo CERES. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Guía de Indicadores. Quito: Mantis Comunicación, 2011.

Espinosa, Diana Ximena. www.iarse.org. 19 de 6 de 2005. 23 de marzo de 2013 <[http://iarse.org/newsletter/n\\_064/](http://iarse.org/newsletter/n_064/)>.

Felipe Arango, Juan Carlos Morris. Manual Práctico, Responsabilidad Social Empresarial. Honduras: Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, 2007.

Flores, Gustavo. Ing. Consultor de Clusters del Azuay Carolina Malo. 10 de Octubre de 2012.

Fundación Avina. «[www.avina.net](http://www.avina.net).» 2010. 20 de Octubre de 2012 <<<http://www.avina.net/esp/oportunidades/mercados-inclusivos/>>>.

Korin, Mercedes. En busca de la sostenibilidad. Buenos Aires: Mixto, 2011.

Malo, Carolina. «Cuadro de empresas entrevistadas para la investigación.» Cuenca, 20 de 05 de 2013.

—. «Gráfico de resultados de encuestas sobre ejes de RSE.» Cuenca, 15 de mayo de 2013.

Marta Mejía, Bruno Newman. Responsabilidad Social Total, Comunicación Estrategica para la Sustentabilidad. Mexico D.F: Fondo de Cultura Económica, 2011.

Ministerio de industria y Productividad. «[www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec).» 25 de febrero de 2013. 15 de abril de 2013 <<http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>>.

Morales, Karina. Sostenibilidad Empresarial, Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas. Quito: GIZ - Impresores MYL, 2012.

Norma Internacional ISO 26000. «Guía de Responsabilidad Social.» 2010.

Organización Internacional de Estandarización. ISO 26000 visión general del proyecto. Visión general del proyecto. archivo digital pdf. Ginebra, 2010.

Paris, Jose Antonio. Marketing Escencial. Buenos Aires: Errepar, 2009.

Peña, Carlos. Coordinador de Agencia Cuencana de Desarrollo Carolina Malo. 14 de mayo de 2013.

Porter Michael, Kramer Mark. «Harvard Business Review.» 01 de diciembre de 2006. 30 de octubre de 2012 <<<http://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility/ar/1>>>.

Porter, Michael. «La ventaja competitiva de las naciones.» Harvard Business Review (2007): 69-95.

Sonia Briceño, Irida Mejías, y Fidel Moreno. «Corporate Communication and Corporate Social Responsibility.» International Journal of Good Conscience. (s.f.): 37-46.

Vazquez, Marisol Alonso. Marketing Social Corporativo. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2003.

Werner Klaus, Weiss Hans. El libro negro de las marcas. Buenos Aires: Sudamericana, 2003.

**ANEXOS:**

Anexo 1: Listado de las empresas miembros del Clúster del cuero.

Anexo 2: Encadenamiento productivo del sector del cuero.

Anexo 3: Modelo de encuesta sobre indicadores de la guía CERES.

Anexo 4: Gráficos de resultados de indicadores CERES por empresa

Anexo 5: Matriz del plan de acciones

Anexo 6: Fotos de las empresas encuestadas.

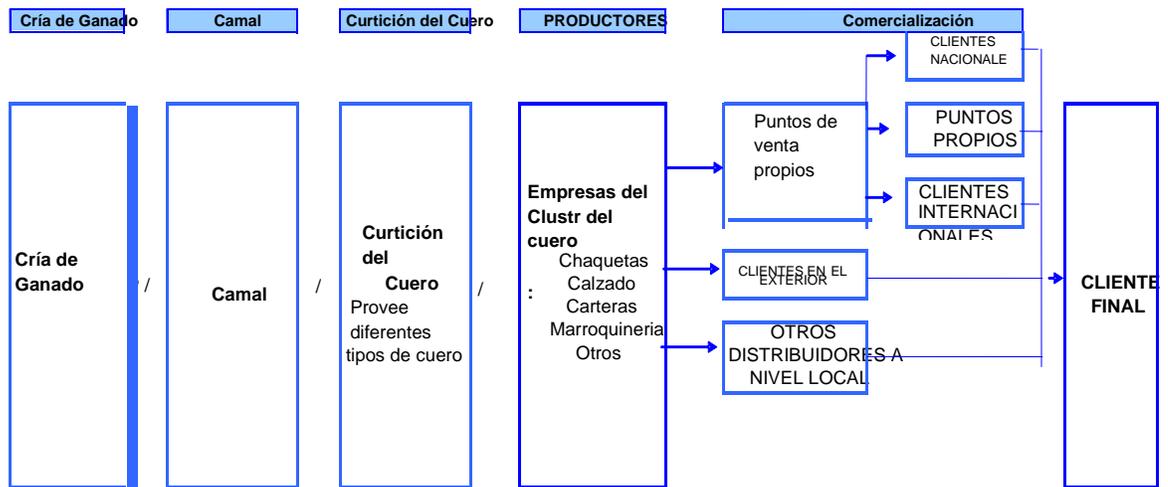
**Anexo 1:**

<b>LISTADO DEL CLUSTER DEL CUERO Y CALZADO</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>TELF.</b>	<b>DIRECCION</b>
Mario Niveló	CALZADO JULIA	CUENCA	2877156	
Julio Fernández	CALZADO FERNANDEZ	CUENCA	2888842	SAN ISIDRO SIN Y CIRCUNVALACION SUR
Marcelo Muñoz	QEROS	CUENCA	2892919-099134495	VIA A BAÑOS
Ing. Lino Anguisaca	LITARG MODE CIA. LTDA.	GUALACEO	2203750-2203557	SAN PEDRO DE LOS OLIVOS VIA A GUALACEO
Marco Abad	CALZADO MACHT	CUENCA	2858125-099635150	AV. ABELARDO J. ANDRADE SIN
Francisco Calle	KUEROLAYT	CUENCA	2840292-284293	AV. BAJADA DE TODOS SANTOS
Enrique Guzmán	GUZCALZA	CUENCA	2857492-097493918	AV. ABELARDO J. ANDRADE Y LOS CEREZOS
Jorge Argudo	CALAZDO ITALIA	GUALACEO	2255076	AV. JAIME ROLDOS 12-05 Y AV. LOS CAÑARIS
Ing. Juan Malo	CURTESA - LEATHERCOM	CUENCA	4087415-2341161	PASEO DE MILCHICHIG 1-03 Y AV. DE LAS AMERICAS
Ing. Juan Fernando Malo	CUEROTEX	CUENCA	2889476-2888042	PASEO DE MILCHICHIG 1-03 Y AV. DE LAS AMERICAS
Lenin Niveló	LENICAL	CUENCA	4092319-099432931	FERNANDEZ JOSE SALVADOR 2-65 Y TRECE DE MAYO
Guillermo Cajilema	CALITAL CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	042250412	KM 7 1/2 VIA A DAULE 8vo. CALLEJON H
Hernán Arévalo	HERMIN'S	CUENCA	2823897-2847544	PIO BRAVO 11-37 Y GENERAL TORRES
Jesús Villa	JESUS VILLA	GUALACEO	2257100	GUALACEO
Victor Zhicay	CALZADO AIDITA	GUALACEO	2255124	3 DE NOVIEMBRE 306 Y JAIME ROLDOS
Mario Pulla	ARTFIC	CUENCA	2820538	FRANCISCO TAMARIZ SIN Y YAUPI
Sr. Victor Hugo Navas	CALZADO MIL PIES	AMBATO	03521382	BOLIVAR 14-37 Y LALAMA
Sr. Lever Alvarez	CALZADO ROBINSON	CUENCA	094281610	LUIS CORDERO 15-81 Y MUÑOZ VERNAZA
Ing. Vicente Buestán	Buestan	QUITO	22477984	PANAMERICANA NORTE KM 7 1/2

Anexo 2:

**BREVE MIRADA AL SECTOR**

El sector de cuero está conformado por diferentes actores vinculados con la cría de ganado hasta la comercialización de productos terminados, a través de diversos canales de distribución, como ilustra el gráfico.



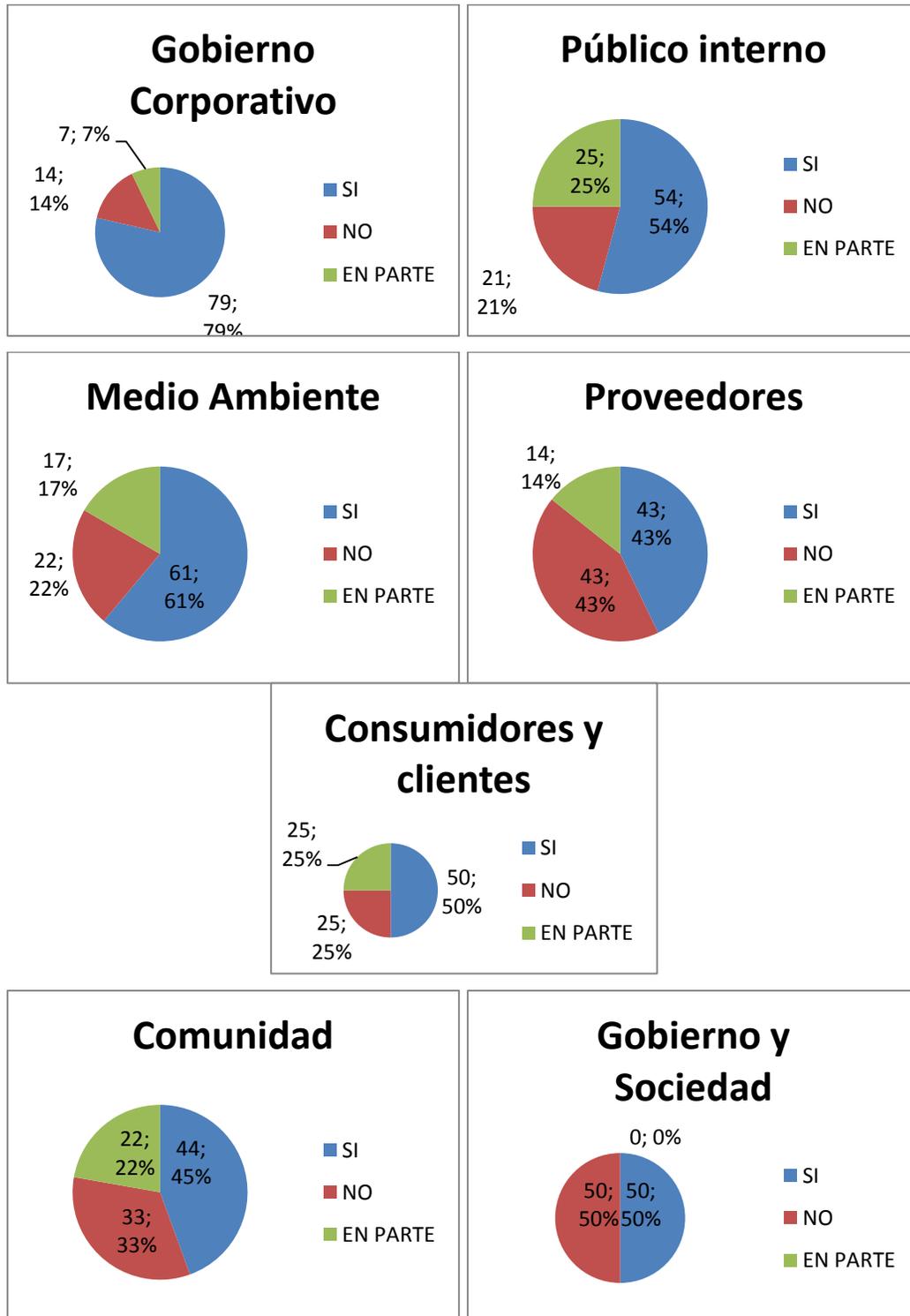
1. Tomado del estudio para la creación del Clúster del cuero en el año 2000

Anexo 3: Modelo de encuesta sobre indicadores de la guía CERES.

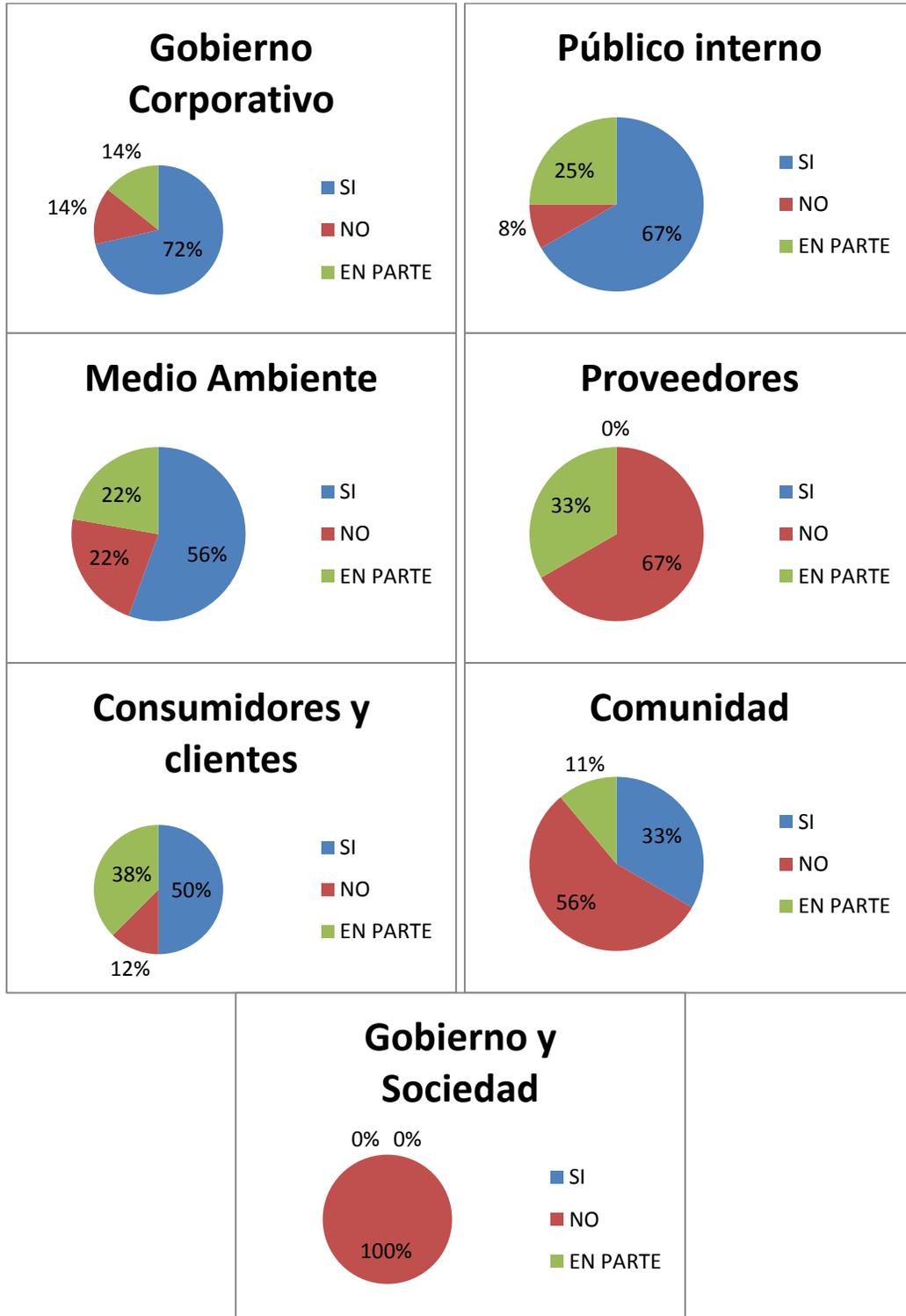
EJE DE LA RSE				
	SI	NO	EN PARTE	OBSERVACION
<b>1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>				
Se encuentra al día en pago de impuestos				
Compromiso ético: cuenta con código de ética				
Promueve la transparencia entre sus clientes, proveedores y colaboradores				
Tiene misión y visión de la empresa				
La filosofía de la empresa es difundida y conocida por los empleados				
Cuenta con una estructura organizativa				
Difunde y educa a sus empleados en valores				
Utiliza un manual de políticas, normas y procedimientos				
Utiliza métricas para controlarse y relacionarse con la competencia				
Se comunica con sus grupos de interés para que comenten sobre sus procesos				
Permite auditorías sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales				
Tiene leyes que deben ser obedecidas por la empresa y asegura que se cumplan				
Brinda incentivos para que sus colaboradores le ayuden a cumplir las metas de la empresa				
Conoce y ejecuta todos los requisitos legales para el buen funcionamiento de su empresa				
<b>2. PÙBLICO INTERNO</b>				
Tiene a disposición de sus empleados información básica sobre sus derechos y deberes				
Cumple con los requisitos que exige la ley en remuneración y prestaciones sociales				
Tiene programas que estimulan a los empleados a dar propuestas para mejorar los procesos internos				
Tiene un programa específico para la contratación de pasantes y ofrece buenas condiciones de trabajo a los mismos				
Tiene una política específica para los empleados con rifles con discapacidad que les permite participar en el desarrollo de sus hijos de forma adecuada				
Ofrece un plan de salud familiar para sus empleados en todos los niveles jerárquicos				
Ofrece en la medida de lo posible beneficios adicionales a sus empleados, prestaciones para emergencias, permisos				
Ofrece apoyo a las empleadas embarazadas en el periodo prenatal y de lactancia				
Tiene una política de no explotación a la diversidad y no discriminación				
Empieza a personas con discapacidad o de diferentes etnias				
Tiene una política de equidad de género				
Al momento de elegir personal ofrece las mismas condiciones a candidatos hombres y mujeres				
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los empleados				
Realiza evaluaciones de desempeño de todos los empleados, incluido los superiores				
Realizó en los dos últimos años un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente				
Capacita anualmente a sus empleados en seguridad y salud, promueve hábitos saludables e higiénicos dentro de la empresa				
Cuenta con áreas de esparcimiento y distracción para empleados				
Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución				
Preve en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados				
Evalúa la rotación de empleados y tiene una política para minimizar este indicador				
Se compromete por no tener reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos 3 años				
Ha realizado una evaluación de los riesgos operacionales que pueden afectar la salud de los empleados				
Informa a sus empleados sobre las metas y resultados financieros de la empresa				
Evita la arbitrariedad y el favoritismo al aplicar el reglamento de la empresa				
<b>3. MEDIO AMBIENTE</b>				
Cumple con los ordenamientos municipales que se aplica a su sector				
Tiene una política ambiental que es conocida por sus empleados				
Participa en comités locales para educar la conciencia ambiental en su sector				
Ha desarrollado campañas internas e externas de reducción del consumo de agua y energía				
En su administración tiene metas y objetivos ambientales				
Ha realizado estudios para medir el impacto ambiental de sus procesos y sus productos				
Brinda a sus consumidores información sobre daños ambientales resultantes del uso y disposición de su producto				
Ha invertido en tecnología para sustituir insumos que generen daño ambiental				
Buena dentro de su tecnología actual reducir el consumo de agua, energía, productos tóxicos y materias primas				
Generaliza productos amigables con el ambiente y resalta sus cualidades al venderlos				
Conoce si el origen de su materia prima es insusos				
Promueve el reciclaje de insumos y empaques				
Optimiza el tamaño de sus empaques en función de reducir el impacto ambiental de estos				
Tiene un sistema de retorno de envases, embalaje de producto generado por la empresa				
Incluye criterios ambientales al momento de invertir en nuevos equipos y maquinarias				
Incentiva a los empleados para reducir el uso de insumos y de su desperdicio				
Desarrolla nuevos productos que disminuyan el impacto ambiental				
Ofrece residuos como materia prima para procesos de otras empresas, ej. Sacos de zapato				
<b>4. PROVEEDORES</b>				
Posee normas que exigen que los proveedores cumplan con la ley				
Tiene un programa específico para la selección de proveedores basado en el cumplimiento de la RSE				
Ha cancelado contratos con proveedores que tengan prácticas no éticas				
Conoce si sus proveedores no cuentan con mano de obra infantil o trabajo forzado				
Asesora a organizaciones que promuevan el trabajo justo				
Informa a sus proveedores sobre sus prácticas de RSE y los motivos a aplicarlos también				
<b>5. CONSUMIDORES Y CLIENTES</b>				
Tiene políticas de comunicación interna y externa alineada a sus valores y principios				
Cuenta con políticas y normas de servicio al cliente aplicadas por sus empleados				
Comparte con sus empleados la opinión de sus clientes				
Cuenta con un sistema de reclamos y de atención al cliente				
Transparencia la información sobre posibles riesgos y advertencias del uso de su producto				
Monitorea la satisfacción de sus clientes				
Tiene un sistema de mejoramiento continuo de acuerdo a las necesidades de sus clientes				
Promociona su producto con objetividad, evitando exageraciones y competencia desleal				
<b>6. COMUNIDAD</b>				
Reconoce a la comunidad en la que está presente como parte importante en sus decisiones				
Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios				
Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local para la comunidad				
Responde al reclamo de la comunidad con respecto al impacto de sus actividades				
Genera o apoya al sector con otros organismos para desarrollar acciones que apoyen a la comunidad				
Promueve eventos o concursos o grupos dedicados a la comunidad				
Realiza visitas comunitarias en su sector				
Promueve entre sus empleados el voluntariado				
Conoce y ayuda a solucionar las necesidades de la comunidad				
<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>				
Establece convenios con organismos públicos para promover la eliminación de trabajo infantil y forzado				
Tiene liderazgo en la formación de alianzas a nivel comunitario				
Tiene procedimientos para controlar prácticas corruptas y colusión				
Promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del sector y la sociedad				

Anexo 4: Gráficos de resultados de indicadores CERES por empresa.

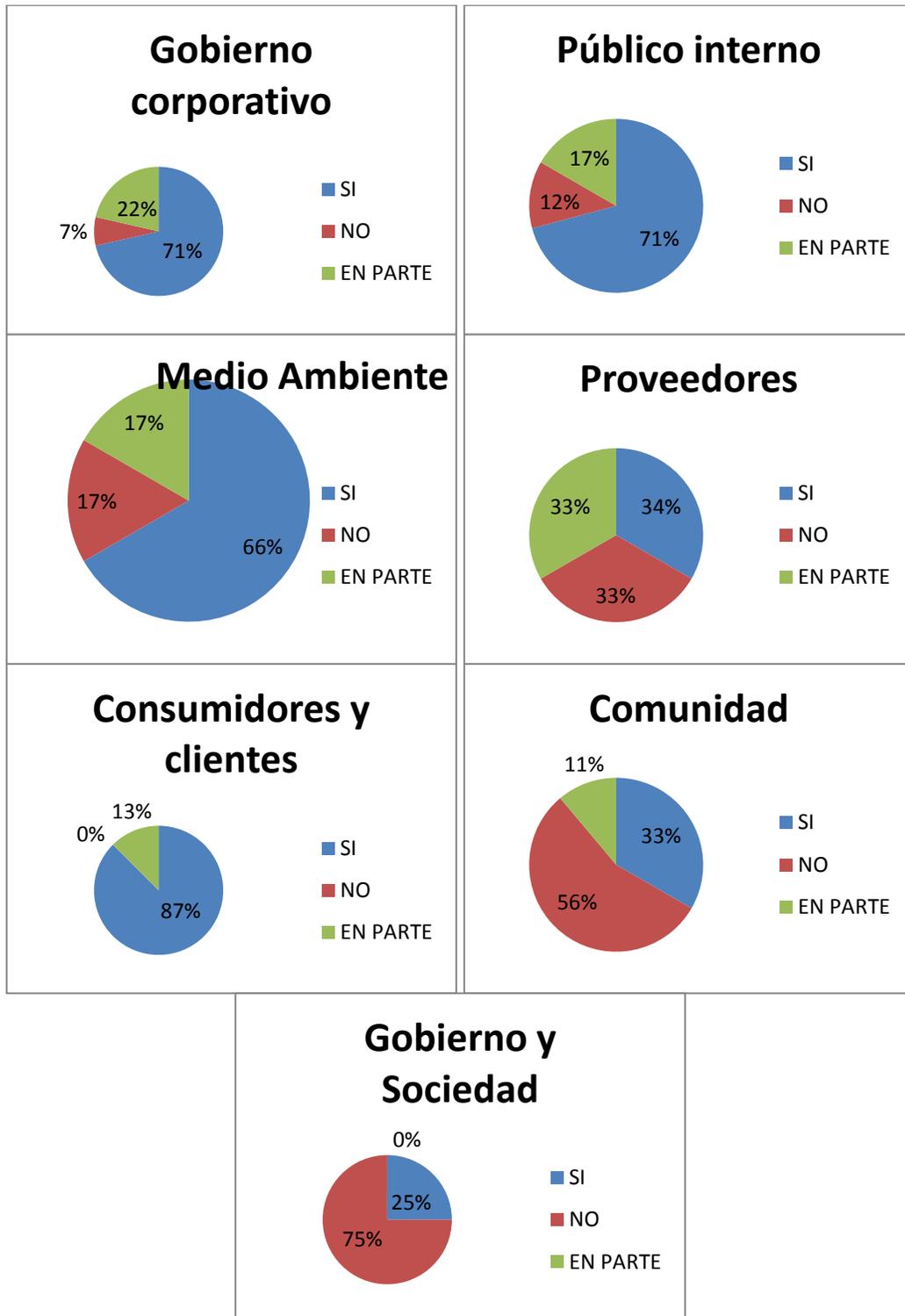
CUEROTEX



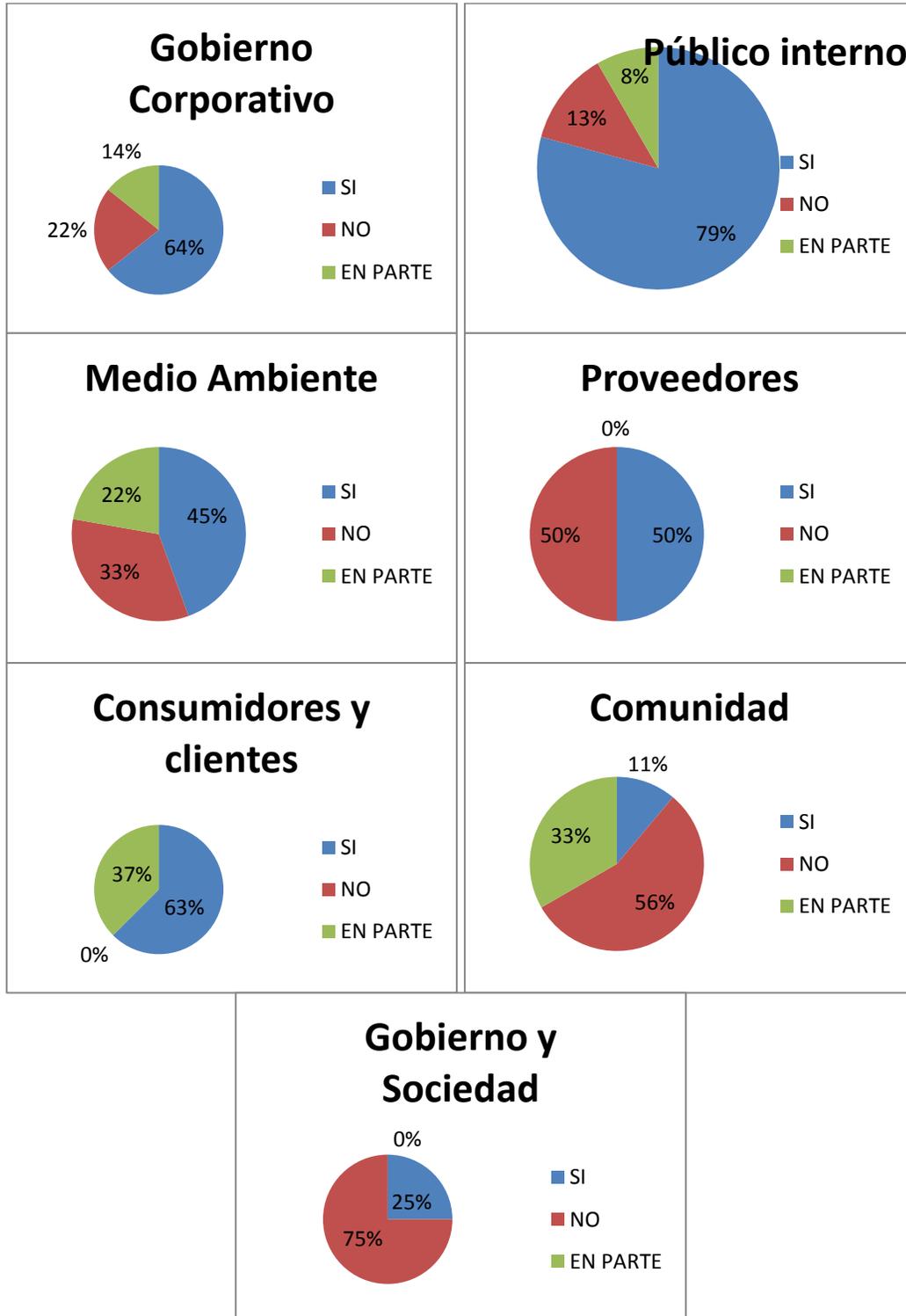
LITARGMODE



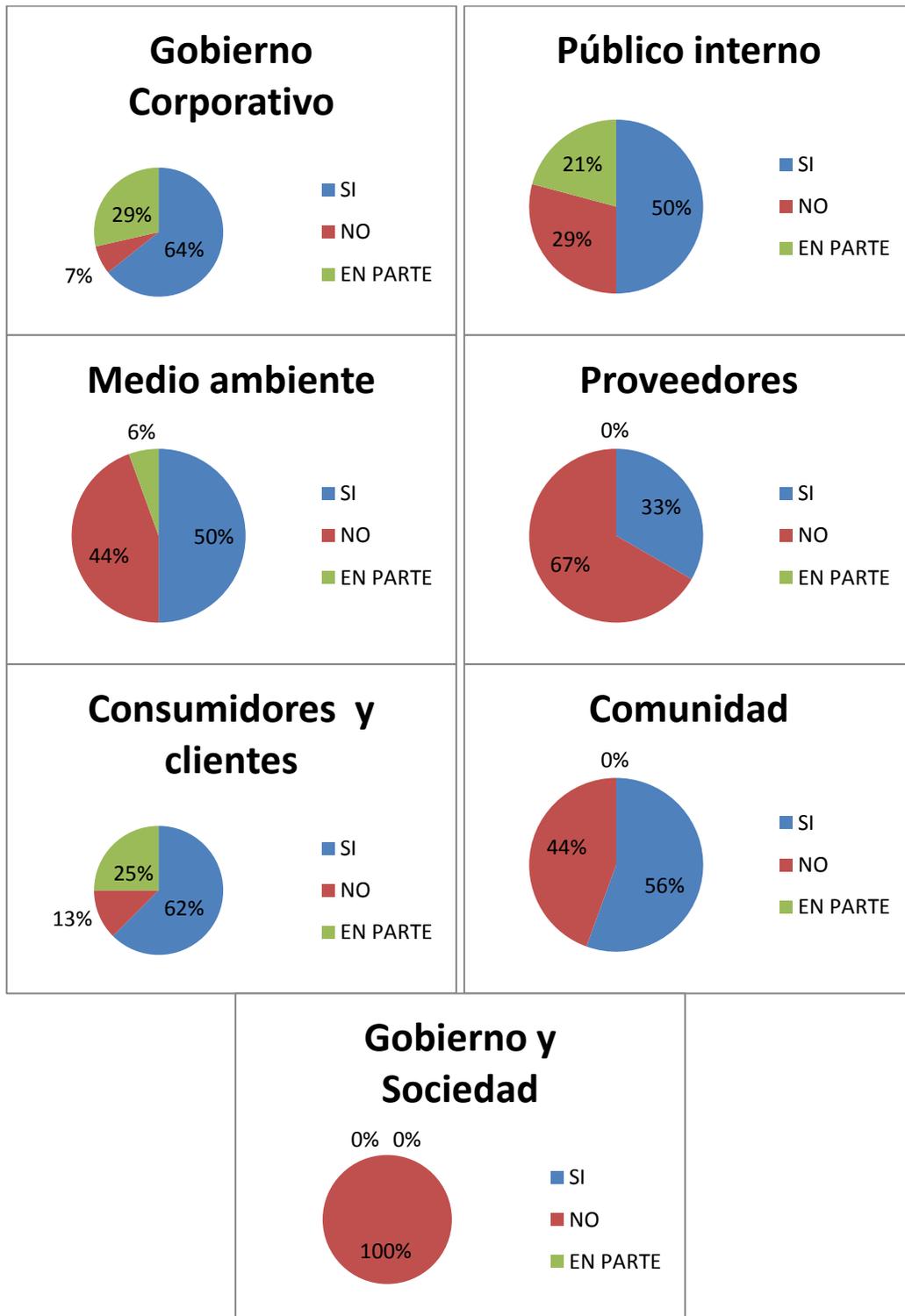
CALZADO ITALIA



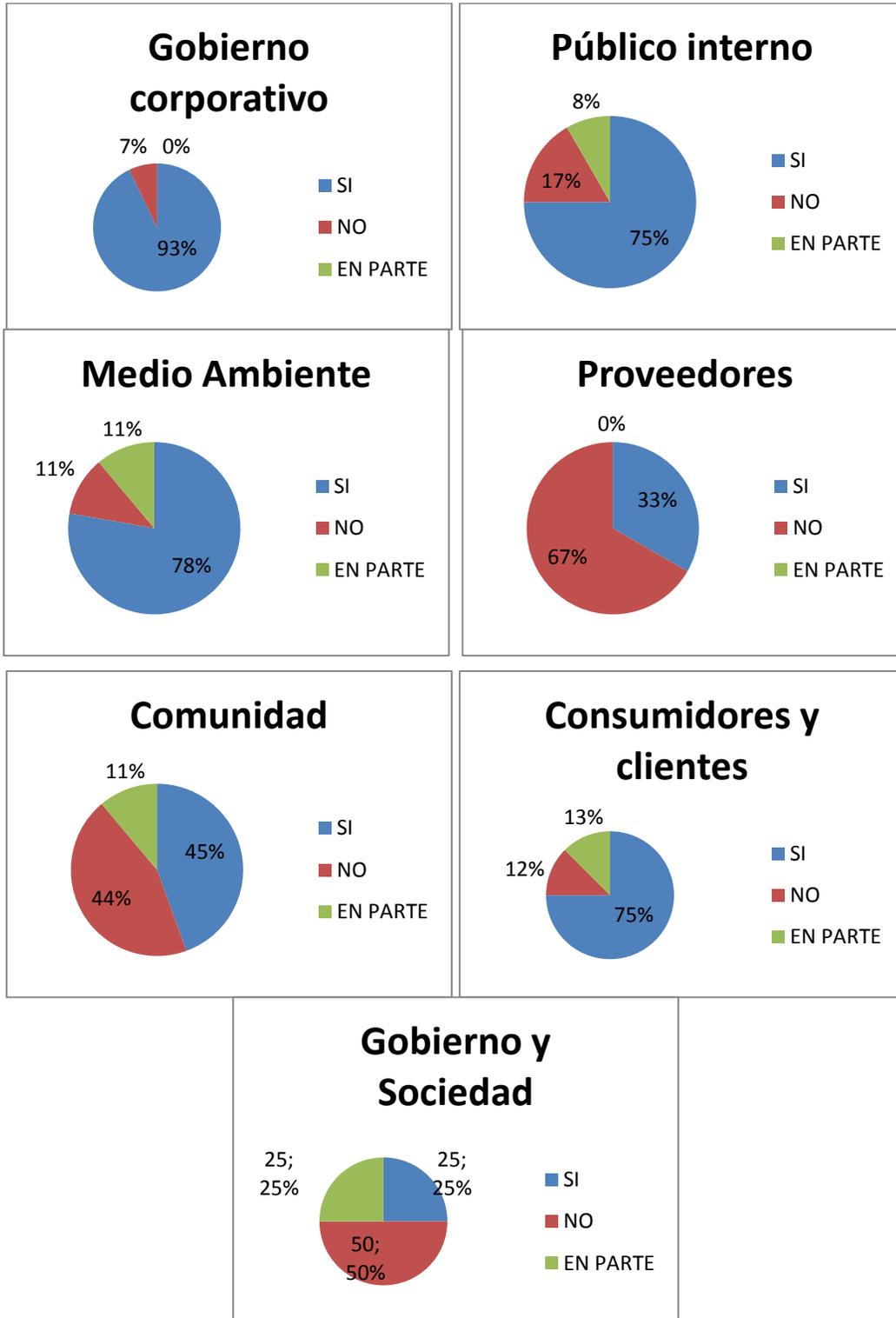
CALZADO ELITE



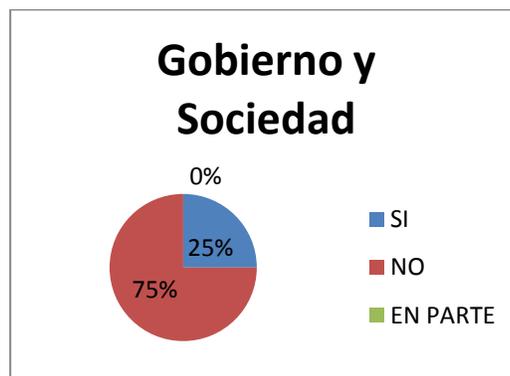
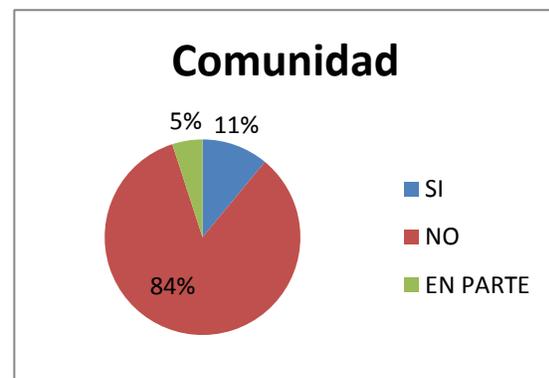
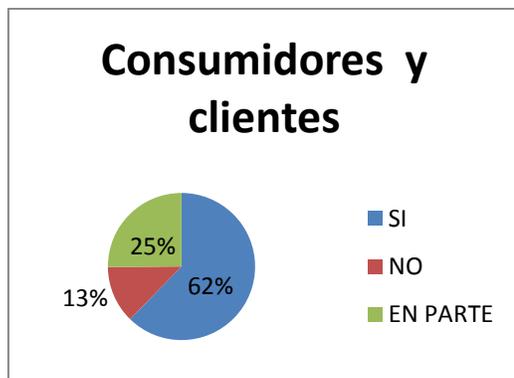
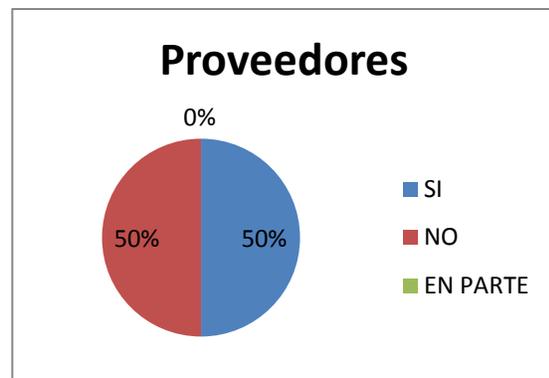
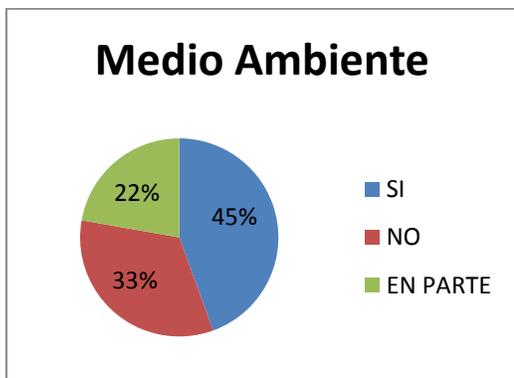
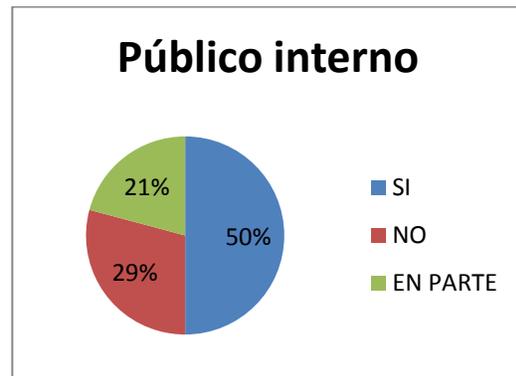
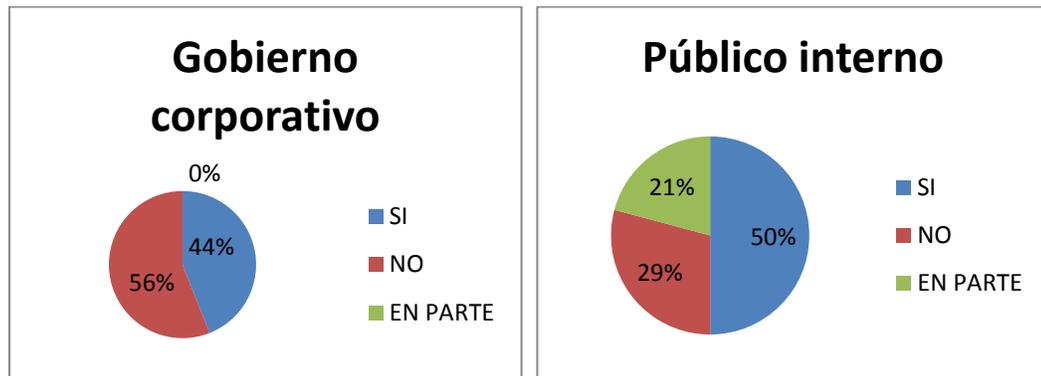
CALZADO FERNANDEZ



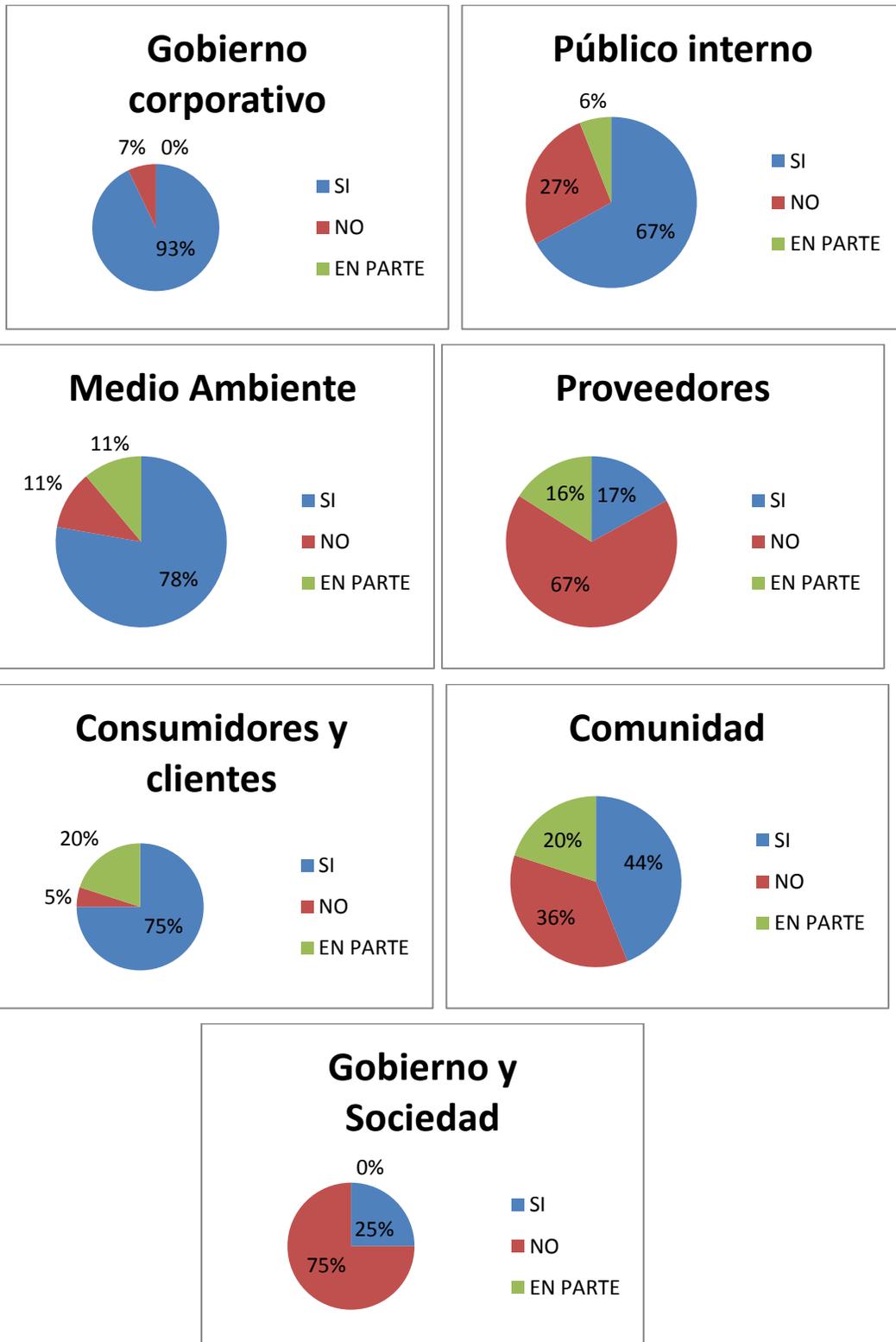
CALZADO LENICAL



CALZADO JULIA



### CALZADO BUESTAN



Anexo 5: Matriz del plan de acciones

MATRIZ PLAN DE COMUNICACIÓN / PLAN SEMESTRAL / EJES TRANSVERSALES		EMPRESA DEL CLUSTER DEL CUERO				CRONOGRAMA							PRESUPUESTO
EJE	TEMA					jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Compromiso entre la empresa y sus colaboradores												
	Incorporación de la cultura de RSE a la empresa												
	Difusión de la cultura y valores de la empresa												
	Motivación a los empleados.												
	Impulsar satisfacción personal y profesional de los empleados												
	Fomentar actividades que mejoren la calidad de vida de los empleados												
COMUNICACIÓN MERCADOTÉCNICA	Promoción y comunicación externa de los valores y temas de responsabilidad social												
	Fortalecimiento del diálogo constante con consumidores y proveedores.												
	Check list de la empresa sobre temas de orden y limpieza, imagen y conocimiento de empresa												
	Canales de diálogo con familiares de los colaboradores												
	Mejorar canales de comunicación con stakeholders externos.												
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	Promoción y comunicación externa de los valores y temas de responsabilidad social												
	Obtención de apoyo de organismos sociales y cooperaciones												
	Obtención de apoyo de organismos gubernamentales.												
	Buena relación con medios de comunicación, informar sobre nuevas prácticas de RSE mediante boletines informativos.												

Anexo 6: Fotos de las empresas encuestadas.

CUEROTEX



LITARGMODE



CALZADO ITALIA



CALZADO FERNANDEZ



## CALZADO ELITE



**CALZADO LENICAL**

