

TESIS

“PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE CUENCA”



MAESTRÍA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING II DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

ESTUDIANTE

Lcda. Mariana Machuca Carpio

DIRECTORA:

Máster Caroline Avila Nieto

Cuenca-Ecuador
2015

Índice

Dedicatoria	Pág. 3
Agradecimientos.....	Pág. 4
Resumen	Pág. 5
Abstract	Pág. 6
CAPITULO 1	
Introducción	Pág. 7
Pensar en los públicos de interés, una prioridad	Pág. 9
Reputación y Responsabilidad Social	Pág. 11
Responsabilidad Social y Sostenibilidad	Pág. 12
Medición de Resultados	Pág. 14
CAPITULO 2	
Investigación, materiales y métodos	Pág. 17
Resultados y Discusión	Pág. 20
Caso 1: Colineal Corp.	Pág. 20
Caso 2: Grupo Industrial Graitman	Pág. 26
Caso 3: Continental Tire Andina S.A.	Pág. 30
Semejanzas y Diferencias	Pág. 36
Cuadro Resumen Entrevistas: Similitudes y Diferencias	Pág. 37
CAPITULO 3	
Propuesta Matriz de Medición	Pág. 38
Factores para evaluación del Impacto de Responsabilidad Social	Pág. 39
Factor 1: Free Press vs Presupuesto de Inversión	Pág. 39
Factor 2: Ranking Posicionamiento Reputación Corporativa	Pág. 41
Factor 3: Involucramiento de Voluntarios en las empresas	Pág. 43
Factor 4: Impacto Social	Pág. 44
Conclusiones	Pág. 46
Recomendaciones	Pág. 48
Referencias Bibliográficas	Pág. 51
Anexo 1: Temario	Pág. 53

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen Santísima, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en los pasos que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para cada reto de mi existencia.

A mis padres, Alberto y Mariana por darme la vida, creer en mí y apoyarme siempre. Gracias por ser ese pilar fundamental para conseguir mis sueños y mayores éxitos. Les amo.

A mis hermanos, Alberto Jr., Isabel y Carlos Andrés, y a mi sobrinita María Victoria, que antes de nacer ya es parte de mi vida. Gracias hermanos por quererme y apoyarme siempre, sin Ustedes nada de esto sería posible, les quiero con todo mi corazón.

Una dedicatoria especial a mi osita, corazón de mami por ser quien más sacrificó de este tiempo de estudios y preparación. A mi Joaquina preciosa, razón de mi vida y de mis mayores sacrificios y recompensas. A ella porque su amor y su sola presencia, son motivos suficientes para seguir creciendo como persona y profesional. También y aunque todavía sea un trocito de vida en mí, a mi Anita Sofía. Hijas de mi corazón mami siempre estará de pie luchando con y para Ustedes. Les prometo continuar incansable siendo ese ejemplo para sus pequeñas y felices vidas.

Les amo con todo mi corazón princesas hermosas.

A mi familia, amig@s, compañeros de trabajo y de vida quienes han creído en mí, por esas palabras de aliento y cariño cuando más lo he necesitado.

Agradecimientos

Agradezco a Continental Tire Andina S.A., mi segundo hogar y mi cuna de conocimiento. A mis jefes Ferdinand Hoyos, Presidente Ejecutivo y Gustavo Malo, Vicepresidente de Relaciones Humanas por su apoyo constante a mi crecimiento dentro de esta Compañía; y muy especialmente a Philipp von Hirschheydt, ex Presidente de Continental Tire Andina, por apoyar mi desarrollo profesional y creer en mis capacidades y destrezas, sobre todo siendo ese ejemplo de profesionalismo y justicia.

A mis compañer@s de oficina que estuvieron siempre impulsándome para este fin.

Un agradecimiento especial a mi Directora de Tesis, Máster Caroline Avila, quien desde antes de proponerle esta designación creyó en mi y con todo gusto, amabilidad y conocimiento apoyó y contribuyó a que este proyecto salga adelante. También a mi Tribunal conformado por dos grandes docentes de la Universidad del Azuay: Master Ana María Durán y Master Xavier Ortega, con quienes tuve la dicha de además cursar materias en mi proceso de pre grado y post grado, gracias queridos maestros y amigos por su tiempo y aporte a este trabajo.

En fin a tantas personas que rodean mi vida de enseñanzas y aprendizajes diarios, sobre todo por su importante presencia diaria que hacen que la vida tenga un color diferente.

Resumen

Esta propuesta comprende la generación de una matriz con parámetros confiables, que nos permiten medir de alguna manera la efectividad de la Responsabilidad Social en las empresas. Esta matriz será validada en la experiencia de Continental Tire Andina S.A. (CTAN), y podría ser replicada en el futuro en otras industrias u organizaciones similares.

Los resultados que las empresas obtienen actualmente son más con datos cualitativos. Por lo tanto con esta propuesta de investigación se dará una herramienta que permita demostrar, de manera objetiva, organizada y tangible, resultados que se obtienen de la ejecución de proyectos de RS.

A través de entrevistas a profundidad a altos ejecutivos de Continental y de dos empresas grandes de la ciudad de Cuenca (Graiman y Colineal) se corrobora la eficacia de contar con programas de RS. Pero también se tratan pautas claras de cómo conseguir una imagen y reputación positiva, midiendo determinados parámetros y haciendo eficientes los recursos para maximizar la presencia de cualquier Compañía en la sociedades, así como de su crecimiento empresarial y de su entorno inmediato.

ABSTRACT

This proposal includes the generation of a matrix with reliable parameters that allow us to measure the effectiveness of Social Responsibility in companies. This matrix will be validated through the experience of Continental Tire *Andina* S.A (CTAN), and could be replicated in other industries or similar organizations in the future. The results currently obtained by the companies are based on qualitative data. Therefore, this research proposal will provide a tool to demonstrate in an objective, organized and tangible manner, the results obtained from the implementation of Social Responsibility projects. In addition, the effectiveness of SR programs will be corroborated through in-depth interviews carried out with senior executives from Continental and two large companies in the city of Cuenca (Graiman and Colineal)

This reach also offers clear guidelines on how to get a positive image and reputation by measuring certain parameters and making resources more efficient so as to maximize the presence of any Company within the community, as well as the growth of its business and of its immediate environment.



A handwritten signature in purple ink, appearing to read "Lourdes Crespo".

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO 1

Introducción

El cambio de valores y paradigmas ciudadanos acaecido a través del tiempo, ha generado la necesidad de contar con responsabilidad social, así como nuevas dinámicas y roles, en el contexto dentro del cual se desempeñan las empresas del siglo XXI.

Definida como “el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos de la actividad y operaciones que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (De la Cuesta Gonzalez & Valor Martínez, 2003, pág. 1), la Responsabilidad Social implica un papel más activista por parte de los consumidores. Estos exigen mucho más en los productos que consumen, y esperan que la empresa sea responsable en temas como el cuidado del medioambiente y el respeto por los derechos humanos, y, sobre todo, que sea transparente.

Un mínimo de información social y medioambiental, además del incremento de los controles ambientales, es lo que las grandes empresas, por su parte, exigen a sus proveedores para asegurarse de que cumplen los principios de la Responsabilidad Social. En otras palabras, un conjunto de acciones para que todos los actores vivan en comunidad.

La posibilidad de interactuar en la sociedad, apoyando acciones encaminadas a su bienestar, es una de las principales estrategias tomadas en cuenta hoy en día, a nivel mundial, por la Alta Dirección de muchas empresas. Como manifiesta Garavito (2008) cuando habla de que “el concepto de Responsabilidad Social (RS) se ha desarrollado a partir del interés de los empresarios en mantener una relación armoniosa con la comunidad” (pág. 2), si bien tiene bases éticas, también responde a una estrategia de permanencia y legitimidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

En América Latina, el interés por la RS comienza en la década de 1990, a través de los programas socialmente responsables llevados a cabo por empresas multinacionales. A la experiencia de Argentina, uno de los países pioneros en trabajar en temas sociales, le siguieron empresas de Brasil, Chile, Venezuela y México que también llevan a cabo programas de RS. Contrasta el hecho de que mientras en Europa las empresas concentran sus programas de RS en problemas del medio ambiente, en América Latina los temas principales son la pobreza, el desempleo y la educación.

El desarrollo económico y social mejora de manera ostensible las condiciones de vida de una sociedad, motivo por el cual es primordial el papel que juegan las empresas en la actualidad, la manera en que se relacionan y la importancia que estas tienen para los seres humanos.

Desde el punto de vista empresarial, “el aumento de la rentabilidad estaría basado, principalmente, en un aumento de la productividad; consecuencia de la mayor implicación de los empleados, la reducción de costes mediante la racionalización del uso de los recursos naturales, el aumento de la imagen de las empresas y/o de sus marcas, y el incremento de las ventas, y de la fidelidad de los consumidores” (Belhouari, Buendía Martínez, & Lapontie, 2005, pág. 4).

A partir del concepto anterior, la experiencia obtenida en la empresa Continental Tire Andina CTAN, aportará luces sobre los resultados positivos logrados en esta compañía; y permitirá evaluar el impacto de la RS en el sector industrial de Cuenca. En el desarrollo de este trabajo se rescatará también la cadena de **valor** generada a través de sus programas de RS, que han sido resaltados por su Alta Dirección.

Pensar en los públicos de interés, una prioridad

Resulta importante considerar la relevancia que tienen los diferentes actores dentro de los planes y proyectos de Responsabilidad Social (RS). En la actualidad, no solamente los accionistas de la compañía pueden ser considerados como los principales actores, sino también los diferentes públicos de interés, denominados *stakeholders*, quienes son afectados o podrían resultar afectados por las actividades de una empresa. (Freeman, 1984)

Gráfico 1: Los Stakeholders

Fuente: Freeman, R. E. (1984)

Mediante la participación de los diferentes grupos de interés, las empresas consiguen lazos derivados de alianzas importantes, cuya labor y resultados son beneficiosos para la comunidad. Como lo manifiestan Teixidó, Chavarri & Castro (2002), “las empresas hoy en día son un actor trascendental del entramado social, hoy la tríada estado, economía y sociedad es insuficiente para comprender en cabalidad el fenómeno social, los actores se han fragmentado (...)” (pág. 2).

Cuando hablamos de RS, nos estamos refiriendo a una gestión ética y comprometida con toda la sociedad, entendiendo como tal a los grupos de interés y a los grupos relacionados, de manera directa o indirecta, con la gestión de la empresa. (Ceballo Sierra, 2005)

En los últimos años la RS se está convirtiendo en uno de los ámbitos de gestión más importantes, como consecuencia de que, a través de sus diferentes intereses,

las empresas pretenden diferenciarse respecto a otras en cuestiones, por ejemplo, como protección del medio ambiente, la relación directa con la comunidad, el respeto de los derechos humanos, etc.

La base de la RS trata especialmente de contar con esa interrelación permanente, viviendo en común unión con la sociedad, interactuando con sus semejantes. (Regent, 2010)

Reputación y Responsabilidad Social

Como describen Antolín Nieto & Fernández Gago (2004), lo fundamental para los consumidores es analizar y describir los aspectos más importantes, que forman parte de los derechos y obligaciones que las empresas tienen ante la sociedad. Por ello deben estar pendientes de si se cumplen en su totalidad, y de qué forma se llevan a cabo, con el propósito de mejorarlas o reestructurarlas en beneficio de la empresa y de la comunidad con la que interactúan.

En este sentido, el empleo de criterios de RS permite a las empresas proyectar una imagen positiva ante todos los grupos de interés, no solamente ante los propietarios, pues ello les permite mejorar y contribuye a su reputación. “Es conocido que la reputación de las empresas depende de la percepción que tengan los *stakeholders* sobre el grado en que éstas satisfacen sus expectativas” (Antolín Nieto & Fernández Gago, 2004, pág. 32). Cumpliendo este precepto a través del

desarrollo de las buenas prácticas de RS, se garantizará que las mismas no sean solo un efecto de la moda, sino prácticas y proyectos sostenibles con el tiempo.

En definitiva, una positiva reputación corporativa consolida los objetivos de las empresas y sus programas de RS.

Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Es importante definir si los resultados deseados por las empresas que manejan proyectos de RS, durarán por lapsos determinados o su **duración** será a largo plazo, pues hay quienes piensan que el auge de la RS se debe a una simple moda pasajera y que, transcurridos unos años, caerá en el olvido. (Antolín Nieto & Fernández Gago, 2004)

No se trata de entregar donativos ocasionales a las instituciones que los necesiten, sino de hacer que esta RS se convierta en parte de su filosofía corporativa; que se creen, desarrollen y concreten proyectos con resultados tangibles y sostenibles: ahorro de costos en publicidad o *free press*, resultado de las gestiones de los proyectos emprendidos o de la reputación corporativa que gana en rankings de empresas más respetadas, excelentes prácticas de gestión de talento humano, etc. De forma paulatina, esto se refleja en un mejor posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas. (Belhouari, Buendía Martínez, & Lapontie, 2005)

En otras palabras, mientras persista la demanda de comportamientos socialmente responsables provocada por un cambio en el sistema de valores en la sociedad actual, las empresas y sus directivos continuarán empleando criterios de RS. Por lo tanto, como dicen Antolín Nieto & Fernández Gago (2004), “se augura un futuro dentro del management en el que se difundirán y consolidarán innovadoras prácticas de RS, convirtiéndose en una nueva arma competitiva” (págs. 38).

Lo que se pretende es mantener una imagen positiva y resultados a largo plazo, para que los programas de RS desarrollados no pierdan su validez ante los ojos de sus públicos de interés; pues permanece la idea de mantener a la empresa de una manera sustentable y sostenible en el tiempo, generando reputación, como lo señalan Orozco Toro & Ferré Pavia (2012).

La RS no es un juego de suma cero sino una situación en la que todos ganan. Las empresas no solo gestionan activo financiero y tangible sino también capital humano y social, que los gestores no deben desestimar si quieren obtener un alto rendimiento en el largo plazo. (De la Cuesta Gonzalez & Valor Martínez, 2003; Regent, 2010)

Las ventajas en cuanto al costo-beneficio en el retorno de la inversión, se ven reflejadas en una buena gestión a través de alianzas estratégicas con diversos sectores, sean públicos o privados. En este caso, se evoca la necesaria toma de “conciencia, por parte de las empresas, de una perspectiva a largo plazo que contemple no solo la construcción de valor para los accionistas, sino para el

conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad". (Roitstein, 2004, pág. 2)

Medición de resultados

Medir resultados de las empresas que mantienen programas de RS sería el escenario ideal, pero poco es lo que se ha logrado en este sentido. Detrás del análisis de las imitaciones de los códigos de conducta persiste un debate en torno al enfoque exclusivamente voluntarista de la RS, y otro más partidario de introducir elementos de regulación y obligatoriedad que, complementariamente a los códigos de autorregulación, garanticen un mayor control social de la empresa. (Belhouari, Buendía Martínez, & Lapontie, 2005)

Crear métodos y herramientas cuantificables de temas que tienen que ver con proyectos de RS o de comunicación interna (intangibles) resulta escaso, como manifiestan Alvarez-Nobell & Lesta (2011). Los resultados tangibles que las empresas desean obtener disponen de más datos cualitativos que cuantitativos. En este sentido, como lo ha manifestado Cañeque Casado (2006), con excepción del GRI-Global Reporting Information y en cierta medida el AA1000 (formatos de informes de sostenibilidad usados por el Pacto Global), las herramientas disponibles no han incorporado un sistema de evaluación consistente para cuantificar el impacto que tiene la empresa en su entorno.

Muy poco se ha hecho por establecer reportes oficiales para medir la RS en las empresas, como lo manifiestan De la Cuesta Gonzalez & Valor Martínez (2003).

La preocupación reciente por la responsabilidad social (RS) se ha centrado más en acercar a la empresa y la sociedad.

Entre los reportes conocidos de medición de la RS, contamos con algunos que ya mencionamos anteriormente como el “Global Reporting International” (GRI) definido por Cañeque Casado (2006), que tiene por objetivo asesorar a empresas interesadas en la publicación de informes para los agentes sociales externos, sobre su actuación y progreso en base a los tres pilares de sostenibilidad: economía, medio ambiente y sociedad. Este reporte, que está siendo gestionado por la ONG CERES, integra la participación activa de empresas, ONGs, y una serie de organismos internacionales.

El modelo “Accountability 1000 (AA1000)”, ha sido diseñado por el Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA), con el objetivo de implementar aspectos de responsabilidad corporativa. Este modelo es un compendio de una serie de principios y procesos concebidos para llevar la contabilidad social, realizar auditorías y formular informes sociales sobre la gestión de empresas. Se trata de un método más difícil que el primero para llevar a la práctica, tomando en cuenta la gran cantidad de reportes y auditorías técnicas que deben elaborar y tener las empresas. (Cañeque Casado, 2006)

Los reportes técnicos detallados en párrafos anteriores, crearían temor a cumplir cada parámetro y, por consiguiente, los directivos de las empresas pensarían dos veces antes de iniciar proyectos de RS. Sin embargo, la medición es una herramienta importante para todos los procesos que se ejecutan dentro de las

empresas. Con un proceso de medición establecido de manera efectiva, las organizaciones pueden visibilizar resultados positivos y viables para el desarrollo de éstas. (Alvarez-Nobell & Lesta, 2011)

Nuestro cuestionamiento parte, una vez más, de la pregunta que da origen a esta investigación: ¿De qué manera se puede establecer resultados objetivos del efecto del ejercicio de un proyecto de RS, y cómo deberían ser presentados a fin de expresar el importante aporte de la RS como filosofía corporativa?

La respuesta lógica es crear un método que permita sustentar lo positivo y el valor agregado que generan los proyectos de RS en la vida de las empresas, basado en parámetros de resultados reales y fáciles de implementar.

CAPITULO 2

INVESTIGACIÓN

Materiales y Métodos

Con el fin de destacar y asegurar el impacto que tienen los proyectos de RS en las empresas, se ha tomado como segmento a tres importantes empresas industriales de Cuenca (Colineal Corp., Grupo Industrial Graiman y Continental Tire Andina), que al estar dentro del grupo de empresas más grandes de la ciudad, se las consideró para obtener sus experiencias en cuanto a las directrices en el manejo de estos programas, y a través de sus vivencias se apoye a otras empresas de su misma estructura, o también a pequeñas y medianas empresas. Los resultados que se obtengan de éstas experiencias brindarán luces claras a este caso, que busca un método práctico para la medición del impacto de los programas que se vienen desarrollando en el ámbito de la Responsabilidad Social. Este recurso metodológico de análisis de casos ha sido validado “en diversos estudios realizados por diferentes autores que han señalado la gran importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos en la Administración y Dirección de Empresas, ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa” (Castro Monge, 2010, pág. 31).

Las compañías seleccionadas cumplen con el segmento determinado para este estudio: “empresas industriales más grandes de Cuenca”. A continuación una breve descripción de cada una:

Colineal Corp., inicia su actividad en el año 1977. Esta empresa familiar diseña y produce muebles de madera con exclusivos diseños para decorar salas, comedores, dormitorios, etc. Cuenta con 800 empleados. En el Ecuador tiene 24 oficinas comerciales en diferentes ciudades, y también oficinas en Perú, a donde exporta sus productos. Parte de su producción va hacia los mercados de Estados Unidos, Colombia, Canadá, Nueva Zelanda y España. Posee 20 tiendas en Ecuador para la venta directa de sus productos.

Grupo Industrial Graitman, fue fundado en el año 1994. La planta de producción está ubicada en la ciudad de Cuenca. Su giro de negocio se centra en la industria cerámica, en la que abarca una amplia variedad de revestimientos cerámicos para pisos y paredes. Es parte de un grupo de 11 empresas que producen artículos como tubos, hormigones, etc. Tiene 630 empleados. Graitman posee salas de exhibición propias para la atención al cliente final, en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil. Además cuenta con una cadena de distribuidores a nivel local y nacional, y exporta sus productos a los mercados latinoamericano y norteamericano.

Continental Tire Andina es una empresa multinacional, fundada en 1955. Su negocio se centra en la manufactura de llantas tanto PLT (transporte liviano) como CVT (transporte pesado). Cuenta actualmente con 1200 empleados, es líder de

ventas en el mercado ecuatoriano y exporta sus productos a la Región Andina y Chile. La planta de producción está ubicada en Cuenca, y tiene oficinas comerciales en Quito, Colombia y Chile. En el Ecuador cuenta con 125 distribuidores ERCO Tires para distribución y venta directa de sus productos.

La investigación realizada es de tipo cualitativo, con entrevistas semi-estructuradas y revisión de bibliografía que permitirá hacer un análisis comparativo. Es una investigación no experimental, analítica y descriptiva.

Para cumplir con este objetivo, se entrevistó a los empresarios-líderes que están al frente de los proyectos de RS en cada una de estas empresas. El temario incluyó aspectos sobre involucramiento de la Alta Dirección en los programas de Responsabilidad Social, y la descripción de los pasos dados en los proyectos desarrollados. Se consultó sobre las consideraciones que se tienen de los términos sostenible y sustentable cuando se habla de proyectos de RS. La imagen y reputación corporativa fue un tema importante para tratar, además de conocer a través de ella si es uno de los mayores impactos con los que se puede medir resultados de programas de RSE. El tema de medición que es la base de estudio en este trabajo, también fue consultado y discutido. Finalmente se habló del involucramiento de los empleados a través de un voluntariado, que permite descubrir ese valor agregado de motivación y pertenencia en el personal de cada empresa. En el anexo No. 1 se puede revisar el temario completo.

Al ser esta investigación cualitativa, se trabajó con las respuestas obtenidas de la entrevista semi-estructurada, y a través de un análisis profundo se determinó

patrones en las respuestas, que permiten establecer conclusiones respecto de las necesidades y prácticas en materia de RS.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CASO 1

COLINEAL CORP.

Para la Gerente de Proyectos de Colineal Corp., encargada temporal de los programas de Responsabilidad Social, llevar adelante estos temas “es una manera de retribuir a la sociedad las ganancias que se reciben por la actividad económica que se realiza”. Todas las empresas están obliga

das a tener algún tipo de proyecto de RS, porque no solamente es una forma de hacer mercadeo sino también de acercarse a la sociedad de una manera más amigable.

Proyectos

En cuanto a proyectos, Colineal ha implementado uno importante que nació como idea de su presidente ejecutivo, quien estuvo muy consciente de que sus empleados y obreros en la fábrica son de mucho valor para la compañía; por ello la manera de retribuir ese trabajo, aparte de su salario, es reconocer a esos empleados ayudándoles, sobre todo, en sus viviendas. De ahí parte el proyecto de RS interno “Mejora tu vida”, que consiste en conocer las necesidades de sus trabajadores y ayudarles a reparar o construir sus viviendas.

En la actualidad, la preocupación principal de Colineal es su “**comunidad interna**”, porque de esa manera no solamente les apoyan sino que también sus compañeros se convierten en protectores, puesto que se hacen mingas con la gente de la empresa y se acude a las casas a pintarlas, limpiarlas, decorarlas, etc.

La decisión sobre a qué persona ayudar es tomada por el Departamento de Recursos Humanos. A través de la Trabajadora Social se analiza quién tiene una necesidad más urgente. Luego viene el análisis socio económico para calificar el trabajo que se va a realizar en la vivienda del trabajador favorecido, y determinar con qué materiales se puede apoyar.

En este año (2015) el objetivo de la empresa es beneficiar a 25 familias. Todos los voluntarios intervienen en las adecuaciones y al final de un día largo de trabajo se entrega una casa terminada. “Son momentos muy emotivos ya que todo el personal que acude a ayudar lo hace con cariño, poniendo en primer plano a la familia”, destaca la Gerente de Proyectos.

Nexos con la comunidad

De manera externa, Colineal apoya a las esposas o familiares de sus empleados, impartiendo cursos para que luego puedan emprender en algún momento sus propios negocios, o generar algo de dinero para su casa.

Es necesario mencionar también que hace dos años se firmó un convenio con Junior Achievement, a través de AGI (Asociación de Graduados del INCAE), con quienes, en la ciudad de Cuenca, se ha desarrollado un par de proyectos en la escuela “Héctor Sempértegui”, institución educativa vecina a su empresa.

Alianzas público-privadas

La Gerente de Proyectos, convencida de que las alianzas realmente masifican los resultados, cree que estos proyectos impactan no solamente en “el barrio, en la comunidad, con nuestro obreros sino definitivamente involucran a la ciudad, a la provincia o al país, dependiendo del convenio que se ejecute y con qué ente se lo haga”.

La empresa ha recibido diferentes peticiones por parte de municipalidades o GADs, lo que es considerado interesante: “A veces no sabemos en dónde intervenir con nuestra RS, y cuando ellos nos dan propuestas tenemos una idea clara”, indica. Por ejemplo, actualmente tienen un convenio con la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC, para arreglar el parque lineal ubicado cerca de la planta, en Patamarca.

Colineal apenas está arrancando con los programas de RS, a pesar de que es una compañía grande, con una marca bien definida. “Realmente estamos muy cerca de comenzar con una planificación correcta de lo que es la RS”, considera.

La comunicación genera reputación

“Los dos proyectos realizados hasta ahora con Junior Achievement se comunicaron a la sociedad, no así los proyectos de Mejora tu Vida”, recalca. Pero cree que es importante comunicar todo:

“Es necesario que no solo se conciba a una compañía con su razón natural en el mundo, que es hacer dinero, sino que se entienda que Colineal, en este caso es una empresa solidaria, con sentimientos de ayuda a la comunidad, sin que se conciba a la empresa como un ente aislado, que vivimos en una burbuja, haciendo dinero y nada más”, sintetiza la Gerente de Proyectos.

A criterio de quienes hacen Colineal, las compañías tienen que comunicar sus proyectos de RS, no solamente por un “ego de marca”. Es importante que todos se enteren y que, además de provocar una propaganda sin costo, se vea con buenos ojos a estos proyectos y a las empresas que los desarrollan, y se genere, de esta manera, buena **reputación corporativa**.

Medición de Resultados

Colineal carece de un sistema de medición por ahora. Lo que se mide se lo hace más desde la “parte emocional”. Por ejemplo, se cree que Junior Achievement es un programa a largo plazo, en el cual si de los 50 estudiantes que han recibido estos entrenamientos, se tuvieran 2 ó 3 que emprendan en una empresa a futuro,

sería un éxito, lo cual son solo especulaciones de su parte. Sin embargo, en lo que se refiere a los voluntarios que imparten clases en este programa, se podría tener un referente en que, durante los dos años de ejecución, los cinco voluntarios del primer año no son los cinco del siguiente año, y para este nuevo año se tiene a cinco más, con los que sumarían un total de 15 voluntarios en los tres años.

Estas percepciones permiten visualizar el éxito del programa, debido a que los empleados suelen integrarse con la aplicación de proyectos de ayuda a la comunidad.

Por otro lado, “Mejora tu vida” es un programa que sí tiene efectos inmediatos. El proyecto ha crecido año tras año: al inicio resultaron beneficiados dos obreros, ahora (dos últimos años) se beneficia a diez: cinco obreros de la fábrica y cinco empleados de oficinas. Es decir que, al hallarse este proyecto implementado ya por un lapso de cinco años, “se tendría un estimado de 52 trabajadores beneficiados hasta el momento”, relata la líder de los proyectos de RS. “Sería interesante definir algún método de medición, pues la RS es algo tan difícil de medir, ya que queda en los sentimientos y en la solidaridad”, manifiesta.

Sostenibilidad y Sustentabilidad

Colineal tiene claro el concepto de sostenibilidad y sustentabilidad en los proyectos de RS. Para la gerente de proyectos, “las compañías no son fundaciones ni casas de beneficencia”, por lo que si se realizan proyectos de RS en una empresa estos deben ser sostenibles y, definitivamente, sustentables. “Los

proyectos de responsabilidad social, a pesar de que su principal función es apoyar a la comunidad y dar algún servicio, deberían poderse sostener solos, es decir que no solo esperen de donaciones, sino que deben también generar algo de dinero y servir a la comunidad principalmente”.

Estos proyectos deben ser sustentables también en el tiempo, tener continuidad, lo que permitiría justamente medir el impacto real en la sociedad.

Para que un proyecto sea sostenible debe existir, en primer lugar, el compromiso de la compañía, es decir el compromiso de la alta dirección, independientemente de quien sea el director ejecutivo o el gerente; que estén todos convencidos de que ser solidario es un elemento fundamental, porque sin ese apoyo todo proyecto por mejor estructurado que esté termina por caerse.

Resulta obvio que, como segundo elemento, deba haber una parte financiera, algo de dinero que le dé soporte al proyecto. Y, como tercer elemento, la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con fundaciones y con gobiernos seccionales que tienen bien planteadas sus estrategias.

La RS es una ganancia para las empresas

“Los proyectos de RS son definitivamente una ganancia para las empresas”. A pesar de que se los considera como un gasto en los libros contables, son una ganancia por el **impacto** que producen, no solamente en la parte emocional de haber ayudado, sino también en el ambiente de trabajo; por ejemplo, con las

personas beneficiadas por el proyecto “Mejora tu vida”, en quienes es evidente el sentimiento de lealtad para con la compañía.

La RS significa un ganar-ganar: “Todos ganamos, además de que debería ser algo vital para las personas no solo para las compañías; debería ser una responsabilidad de cada persona, de cada familia, enseñarles a sus hijos inclusive a ser solidarios en temas de valores, ser caritativos, ser parte de la comunidad, ayudando a los demás”.

CASO 2

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

El Grupo Industrial Graitman, actualmente cuenta con una Asesora Externa, quien lleva adelante la facilitación del proceso del Consejo de Familia, y los programas de RS de esta importante Empresa de Cuenca.

Indica que, para iniciar con este proceso los dos hermanos y las dos hermanas Peña Payró asumieron los valores que ellos tienen como familia, como personas y a partir de su propia identidad, definieron el cómo quieren hacer negocios, y la manera como hacerlos de forma responsable, social y ambientalmente.

La RS debe ser parte de la filosofía corporativa porque si no está incorporada en el quehacer diario de la empresa, incorporada en todo el proceso, no tendría sentido.

Proyectos

Dentro de la política de RS en Graiman, el enfoque de “Creación de valor compartido”, con los colaboradores y con todos los sectores involucrados es primordial. Parte de su proceso fue escoger los tres ejes de acción por trabajar: Ambiente, Colaborador Interno y sus familias, y Comunidades.

Una vez que diseñaron y aprobaron estas tres áreas, se trabajó internamente, conformando un grupo de trabajo abierto a este tema. Un total de 24 personas recibieron capacitaciones de aprendizaje, para finalmente desarrollar un plan operativo con la contribución de la gente, en base al marco que la familia estableció.

Graiman trabaja con una metodología para que el tema vaya permeando en la empresa sin que sea una imposición. Cuentan con un grupo de trabajo de RS, al que la gente ha ido llegando de forma voluntaria para ser parte del mismo. Esto permite volver transversal el enfoque, por lo que en esta empresa no hay una Gerencia de RS.

Graiman inició sus procesos de RS de manera formal el año pasado. Las primeras actividades fueron el entrenamiento a niños de escuelas dentro del programa Junior Achievement, la capacitación interna a todos los trabajadores a través de Recursos Humanos, para lo cual se abordó el tema de calidad de vida con los colaboradores y sus familias, y el tema ambiental con el equipo de distintas empresas como el Proyecto de Carbono Neutro, así como todas las certificaciones ambientales. Todas estas etapas se han integrado en un plan operativo recién

puesto en marcha. Los resultados empiezan a sistematizarse y organizarse: un departamento interactúa con el otro y se va implementando la filosofía, al mismo tiempo que es un aprendizaje interno.

Nexos con la comunidad

Graiman busca cumplir y ser socialmente responsable, y que se vea a la empresa de esa manera. Ser primero y luego parecer, hacerse cargo de lo que les corresponde, en términos de huella ecológica e impacto social. Cuidar de los suyos es un aspecto que les interesa mucho: “hacer que sus colaboradores sean mejores ciudadanos y se integren a su entorno circundante”.

Alianzas Público-Privadas

Consideran que estas alianzas son importantes para conseguir mejores resultados: “Se puede promover e impulsar acciones conjuntamente con las empresas, sobre todo porque hay un aspecto de la RS que se da principalmente en Cuenca y es que son empresas en su mayoría con emprendimientos familiares”, manifiesta la Asesora de RS.

Por ese motivo, un tema primordial para Graiman es cuidar de las futuras generaciones, y de la relación de lo que es la familia, la propiedad, la empresa y la comunidad. Esto también es parte de la RS.

Reputación e imagen de las empresas

La RS en las empresas es una decisión actual casi del sí o sí, porque los compradores quieren empresas que se preocupen por el ambiente. Las redes sociales tienen un impacto enorme en las ventas, en el bienestar de las empresas, y la gente se inclina por los principios de la RS. Entonces mientras más pronto cualquier empresa, grande o pequeña, dé los primeros pasos de proyectos de RS, será mejor, porque esto le da un plus a su marca, genera una imagen positiva y, por consiguiente, reputación.

Medición de Resultados

Graiman tiene sistemas de indicadores especiales y propios que, dependiendo de cada proyecto, van adaptando a sus necesidades.

Es importante desarrollar la creatividad, para que se pueda adaptar y construir indicadores, usando por ejemplo preguntas generativas, o se podría medir la RS con indicadores cuantitativos.

Sostenibilidad y Sustentabilidad en RS

Para que un programa de RS sea sostenible, según la Asesora externa de Graiman, podría tener una duración de 2 ó 5 años.

Esta sustentabilidad debe basarse en un principio de corresponsabilidad, es decir, que haya un acuerdo claro sobre qué pone la empresa y qué la comunidad. Adicionalmente, debe haber la voluntad política de los dueños del negocio, y un presupuesto que incorpore las necesidades de la gente, no solo de la empresa. Con todo esto se podría confirmar que la RS es una ganancia total y completa para las empresas a largo plazo.

CASO 3

CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

Según la Gerente de Relaciones Públicas y Líder del área de Responsabilidad de esta empresa, “para conseguir resultados positivos, la Responsabilidad Social tiene que ser parte de la filosofía corporativa, es decir, adherirse a las actividades diarias de su cultura y valores, pues solo así la ejecución de los proyectos de RS se convierte en parte de la vida de las empresas”.

Proyectos

Los ejes que maneja Continental Tire Andina en beneficio de la comunidad se direccionan a medio ambiente, educación y deporte para personas con discapacidad.

Para llevar a delante los proyectos de RS, esta empresa cuenta con un Comité de Responsabilidad Social conformado por: Presidente Ejecutivo, Vicepresidente de

Relaciones Humanas, Vicepresidente de Finanzas, Coordinador de Compliance, Gerente de Servicios Internos y Gerente de Relaciones Públicas, líder del área de RS. “Este Comité se reúne cada mes para tratar nuevas solicitudes, así como los avances, dificultades o situaciones que se presentan en el desarrollo de cada proyecto”, manifiesta la Gerente de RS.

Cada año se planifica las actividades correspondientes dentro de estos ejes de acción, ligados a un presupuesto anual que prepara y aprueba el Comité de Responsabilidad Social.

Al haber establecido estos tres ejes de acción de manera metodológica, Continental cuenta con la facilidad de gestionar de forma planificada cada proyecto. En lo medioambiental destacamos el proyecto que surge de una alianza con la Municipalidad, denominado “**Mi barrio, el corazón de Cuenca**”, que consiste en dotar de juegos infantiles con madera y llantas recicladas a parques de barrio. En este mismo eje se desarrolla el proyecto “**Artesanos del Caucho de Narancay**”, a quienes se les ha brindado un proceso de entrenamiento y adaptación de talleres, creación de página web, participación en ferias, con el propósito de mejorar sus trabajos artesanales con llantas recicladas, que realizan desde hace más de 40 años, y así iniciar emprendimientos que les permiten mejorar sus vidas familiares y laborales.

El proyecto de medio ambiente para el año 2015 se ha extendido hacia la ciudad de Quito, en donde se implementará un programa para el parque Metropolitano,

con la dotación de estaciones de bebederos de agua y servicio de aire para llantas de bicicleta.

En el eje educación, Continental Tire Andina trabaja en alianza con las Fundaciones Junior Achievement y de Graduados del INCAE, para proveer de entrenamientos cada año a grupos de entre 120 y 150 niños, de los 7mos y 8vos grados de educación básica de las **escuelas vecinas** a esta compañía. Además, a estas dos escuelas se les brinda apoyo en infraestructura, materiales didácticos y recreacionales, así como aportes para una educación integral de los más de 1500 alumnos.

En este eje se beneficia también la **Fundación Jefferson Pérez**, a la cual se le brinda aportes económicos y apoyo en acciones de manera conjunta con los Voluntarios Conti, en beneficio de 1200 menores de las ciudades de Cuenca y Loja.

En el eje de deporte para personas con discapacidad, se apoya a dos fundaciones ubicadas en la ciudad de Quito: la **“Escuela de Tenis en Silla de Ruedas”** y la **“Fundación Paraolímpica de Natación para Personas con Discapacidad Intelectual”**. Estas dos fundaciones participan en competencias a nivel local y nacional, en las cuales estos niños y jóvenes con capacidades especiales han obtenido los primeros lugares.

Adicionalmente, Continental Tire Andina brinda apoyos importantes a su comunidad circundante, como por ejemplo los aportes al Proyecto de

Rehabilitación del Puente Roto, un lugar emblemático de Cuenca y el país, o al de re-estructuración del Parque de la Madre.

Alianzas público-privadas

Las alianzas público-privadas permiten maximizar los impactos del beneficio que los proyectos de RS dan a la comunidad. La mayor parte de los proyectos de RS con los que cuenta Continental Tire Andina, desde hace cinco años, se desarrollan a través de estas alianzas, con gobiernos seccionales, fundaciones, etc.

Reputación Corporativa

Con los resultados positivos obtenidos a lo largo de este quinquenio ejecutando proyectos de RS en esta empresa, se diría que estos representan una ganancia para las compañías. “La percepción que se tiene de ellas ha pasado de la condición de simples generadoras de empleo y motores de la economía, a empresas que van más allá, preocupándose por su entorno, sus semejantes y su gente, lo que hace más creíble su cadena de valor dentro de las sociedades, y crea una reputación positiva permanente para su empresa”, indica la Gerente de RS de esta empresa..

Medición

El impacto de RS tiene que ver con la forma en la que llega a sus públicos de interés y a la comunidad en general, es decir, si estas acciones llegan con agrado.

Para conocer si el impacto es positivo, debe existir un método que sirva como base y permita hacer tangibles los proyectos que visualicen a la empresa con un futuro exitoso. Para ello, Continental Tire Andina mide sus resultados a través de cuatro parámetros, que han permitido establecer resultados positivos para la imagen de la empresa:

1. Avances de cada proyecto según fechas establecidas para ejecución
2. Valor de Free Press positivo para la empresa versus presupuesto de RS
3. Reportes anuales de Reputación Corporativa (Merco anual)
4. Número de voluntarios participantes en cada eje de acción

Continental Tire Andina está de acuerdo en contar con un sistema de medición en base a las necesidades de las industrias de Cuenca, para lo cual sería interesante, según su opinión, generar una relación empresarial en la que se intercambien los avances de los proyectos de RS de cada industria. Esto permitiría conocer las buenas prácticas de cada empresa, y maximizar el impacto de RS en los entornos inmediatos.

Sostenibilidad y sustentabilidad

Continental propende a que sus proyectos de RS sean a largo plazo, tengan sostenibilidad y sustentabilidad, y no se pierdan en el tiempo; es decir, que vayan

cumpliendo ciclos y se desarrollen en aportes visibles sobre todo porque, como el proyecto “Mi barrio, el corazón de Cuenca” hasta este momento tiene intervenidos 15 parques de barrio, llega a tener un impacto de beneficio para estos sectores, y posiblemente logre cubrir a largo plazo el apoyo a todos los barrios de Cuenca.

Voluntarios Conti

Los planes de RS de Continental Tire Andina involucran a sus trabajadores y sus familias. Con esa finalidad, desde hace dos años se viene desarrollando el proyecto de **Voluntarios Conti**. Este proceso ha sido exitoso, pues hasta el momento se cuenta con más de 65 voluntarios conformados por trabajadores, cónyuges, hijas e hijos.

SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS

En las entrevistas realizadas a los líderes-empresarios de los programas o proyectos de RS de las empresas industriales más grandes de Cuenca, se obtuvo interesantes resultados, resumidos en el siguiente cuadro de semejanzas y diferencias entre estas tres empresas. Vale resaltar que la Alta Dirección de las mismas tiene la total certeza de que los proyectos de Responsabilidad Social provocan un impacto positivo para su imagen. Además, al estar relacionados con la comunidad se crea ese valor agregado que permite una mejora continua en sus estrategias empresariales a largo plazo. Por ejemplo, contribuir con tal o cual programa medioambiental, hacer que sus trabajadores y empleados sean parte de los proyectos de RS, o que se gestionen grandes proyectos a través de alianzas público-privadas, permite garantizar la sostenibilidad de estos proyectos, y generar solo así esa cadena de valor que tanto bien hace hoy en día a la imagen de sus empresas.

Para estas instituciones existen temas importantes que no pueden estar lejos de la ejecución de los proyectos de RS: la comunicación, el involucramiento de su personal y, sobre todo, hacer que estos proyectos sean parte de su filosofía corporativa, lo que permitirá vivir en común unión con la sociedad.

Por todo ello, están convencidos de la necesidad de contar con un método que permita evaluar el impacto de la RS en sus empresas, que sea de fácil uso y de corto tiempo de aplicación, pues si bien conocen de los métodos existentes

también los consideran difíciles de ejecutar a corto plazo, y más bien incentivan aumentar costos para su ejecución.

Resumen Entrevistas: Similitudes y Diferencias

CUADRO RESUMEN			
INVESTIGACIÓN DE RSE EN LAS INDUSTRIAS DE CUENCA			
PREGUNTAS	Similitudes / Diferencias		
	Colineal	Graiman	Continental
Tienen claro el concepto de RS	✓	✓	✓
Cuentan con proyectos establecidos de RS	✓	✓	✓
Los proyectos son internos y externos	✓	✓	✓
Creen en los nexos con la comunidad	✓	✓	✓
Creen en las alianzas público-privadas	✓	x	✓
La comunicación genera reputación	✓	✓	✓
Es importante medir resultados del impacto de RS	✓	✓	✓
Es importante la sostenibilidad y sustentabilidad	✓	✓	✓
Debe existir un responsable para los proyectos de RS	✓	x	✓
Tienen voluntarios para ejecutar proyectos de RS	✓	✓	✓
El impacto de la RS es una ganancia para las empresas	✓	✓	✓
Cuentan con Comité de RS	x	x	✓
Cuentan con una planificación de los proyectos	x	✓	✓
Han definido ejes de acción	x	✓	✓
Tienen presupuesto definido para los proyectos	x	✓	✓
Los proyectos de RS son parte de la filosofía corporativa	x	✓	✓
Miden sus proyectos de RSE	x	✓	✓
Es importante contar con medición para impacto de RS	✓	✓	✓
✓ Similitudes x Diferencias			

CAPITULO 3

Propuesta matriz de medición

En base a los resultados obtenidos en las entrevistas, así como el texto bibliográfico usado para el análisis previo de la RS, se puede entender que es un fenómeno actual que representa un ganar-ganar para las empresas. Estos procesos de acercamiento con la comunidad o sus entornos inmediatos permiten generar una excelente reputación, que sin duda beneficia a las estrategias de toda la empresa, sean estas productivas, sociales, comerciales, etc.

Es necesario disponer de un método que permita evaluar la RS en las empresas industriales de la ciudad de Cuenca. Para ello, a continuación se desarrolla una propuesta de medición del impacto de RS, a través de una matriz que servirá a las compañías industriales de Cuenca, así como a las pequeñas y medianas empresas, ser una guía útil para evaluar sus procesos de RS.

Vale destacar que este método se ha basado en la experiencia real de Continental Tire Andina, en algunos de sus parámetros de medición, pero sobre todo tomando en cuenta que no son difíciles de poner en práctica ni se llevan procesos complicados para obtener de inmediato un balance en el retorno positivo que estos proyectos de RS significan hoy en día. Lo interesante de esto es el ahorro de tiempo y recursos que implica.

FACTORES PARA EVALUACION DEL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

FACTOR N° 1

FREE PRESS VS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El Factor 1 es el resultado de la relación entre el valor de free press versus el presupuesto de inversión destinado a los proyectos de RSE.

Para conseguir esta relación se usa la conocida fórmula del retorno de la Inversión - ROI, que no es más que medir el retorno positivo de la inversión versus el presupuesto invertido.

La fórmula que se debe usar para este efecto es la siguiente:

$$\frac{\text{Retorno} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Esto significa que se debe restar el valor del retorno obtenido menos el valor de la inversión, luego dividir este resultado para la inversión y, finalmente, multiplicarla por 100.

Ejemplo real caso Continental Tire Andina:

\$1'900.000 Valor anual Free Press / Año 2014

\$ 200.000 Valor presupuesto inversión proyectos de RSE / Año 2014

1.900.000 - 200.000

_____ X 100 = 850% (Porcentaje muy positivo)

200.000

Esta relación nos demuestra la efectividad del retorno de la inversión en proyectos de RS. Además, es importante tomar en cuenta que solo con un retorno del 100% se podría considerar positivo el impacto de estos proyectos.

El Free Press es el método más común usado por las empresas. Consiste en valorar la promoción gratis obtenida de noticias positivas publicadas en medios de comunicación, que nacen de la gestión de los Departamentos de Relaciones Públicas de las empresas, o el interés y seguimiento que los medios hagan de las actividades positivas de una determinada entidad.

FACTOR N°2

RANKING POSICIONAMIENTO REPUTACIÓN CORPORATIVA

Pretende medir el posicionamiento alcanzado dentro del ranking de reputación corporativo de las 100 mejores empresas ecuatorianas y su nivel alcanzado en comparación de un año a otro.

Este estudio es realizado anualmente por la empresa internacional MERCO, a través de Advance Consultora, empresa ecuatoriana que mide la reputación a nivel país.

Uno de los parámetros más importantes para llegar a este ranking de reputación es el relacionado con temas de responsabilidad social, para lo cual se hace un ranking especial. En las encuestas realizadas existe un énfasis importante por conocer qué tan responsable socialmente es una empresa.

Para medir a las empresas dentro de este parámetro, se debe cumplir con la sencilla tarea de revisar año tras año la mejora de posición en este ranking, publicado en la revista de circulación nacional Vistazo.

El top de este ranking de 100 empresas es estar entre las 10 primeras. Sin embargo, para considerar exitosos a los procesos de responsabilidad social, se debería estar por lo menos entre las 40 primeras. Por ejemplo, en el caso de las tres empresas investigadas en este trabajo, los resultados del ranking de reputación del año 2014 vs el año 2013 fueron los siguientes:

	2013	2014
Colineal Corp.	9	10
Grupo Industrial Graiman	24	37
Continental Tire Andina	35	21

Como se nota claramente, las dos primeras empresas, Colineal y Graiman, bajaron su posición en el ranking, por lo que seguramente es un buen indicador para analizar cambios o mejoras a sus procesos, entre ellos de RS. En cambio, Continental Tire Andina con estos resultados ratifica que las gestiones en base a estrategias claras en sus ejes de acción fueron las apropiadas, y les compete continuar innovando para mejorar aún más esa posición.

Para un mejor conocimiento de cómo se presentan estos rankings, a continuación se comparte una imagen del último ranking de reputación del año 2014.

RANK	EMPRESA	SCORE	RANK	EMPRESA	SCORE
1	Corporación Favorita	10.000	26	Consercio Nobis	6.202
2	Pronaca	8.820	27	SP Andec	6.173
3	Nestlé	8.224	28	Lan	6.120
4	Holcim	8.083	29	Marathon Sports	6.083
5	Corporación Nacional	7.714	30	Confitec	6.080
6	Movistar Telefónica (Otecel)	7.540	31	CBC The Tesla Springs Company	6.049
7	Claro (Conecel)	7.527	32	Pfizer	6.048
8	Coca-Cola	7.144	33	Adelca	6.020
9	General Motors Ómnibus Bb	7.088	34	Ingenio San Carlos	5.993
10	Grupo Industrial Graiman	6.786	35	EP Petroecuador	5.992
11	Unilever Andina	6.559	36	Corporación El Rosado	5.972
12	Corporación GPF (Fybeca, SanaSanal)	6.529	37	24 Colineal	5.960
13	Colgate Palmolive	6.517	38	EP Petrocomercial	5.959
14	Tonicorp (Industrias Lácteas Teni)	6.509	39	SP Johnson & Johnson	5.953
15	Kimberly Clark	6.477	40	Grupo Difare (Pharmacy, Cruz Azul)	5.887
16	Induglob	6.469	41	Neehyundai	5.869
17	Toyota	6.437	42	Importadora Tomebamba	5.830
18	Yunbal	6.410	43	Repsol	5.740
19	Hotel Marriott	6.340	44	SP Bayer	5.719
20	Escuela Superior Politécnica del Litoral	6.337	45	SP Samsung	5.693
21	Continental Tire Andina	6.329	46	SP Aymesa	5.626
22	La Fabril	6.243	47	44 Grupo El Comercio	5.548
23	Microsoft	6.242	48	86 Marcimex	5.496
24	Universidad San Francisco de Quito	6.215	49	88 Aekia	5.459
25	Arca Continental	6.207	50	SP Sweet and Coffee	5.453

Fuente: Revista Vistazo / Análisis e Investigación MERCO España / Advance Consultora Ecuador.

FACTOR N°3

INVOLUCRAMIENTO DE VOLUNTARIOS EN LAS EMPRESAS

Si bien es cierto que para generar programas de RS es necesario que las empresas inicien su gestión estableciendo un monto de inversión, no es menos cierto que para mover todo este proceso se necesitan voluntades y manos que ayuden, apoyen, incentiven y promuevan procesos de cambio en la sociedad.

Esas manos pertenecen al recurso humano, al personal y a las familias de los trabajadores de las empresas, quienes desean ser parte de ese valor compartido y por ello acuden de manera voluntaria a poner el hombro y sacar adelante cada proyecto de RS que estas emprendan. Lo que se pretende es que participen todos por lo menos una vez por año en uno de estos proyectos.

En el caso de las empresas investigadas en este trabajo, y particularmente el de Continental Tire Andina, hace dos años se hizo una campaña de llamamiento a quienes deseen inscribirse y ser "Voluntarios Conti"; desde entonces se cuenta con 65 voluntarios.

En este sentido, un medidor de este factor es contabilizar año tras año el incremento de los voluntarios, que se sugiere no sea menos de cinco ni más de diez.

Ejemplo real caso Continental:

Año 2013	Año 2014	Año 2015
52 voluntarios	+5 = 57 voluntarios	+8 = 65 voluntarios

Con estos resultados podemos observar que ha habido un aumento promedio de voluntarios en esta empresa, lo que confirma un proceso de éxito. Esto sin considerar un parámetro intangible pero muy valioso referente a la pertenencia y motivación con la que actúan estos empleados, como un ejemplo hacia sus compañeros de labores.

FACTOR N°4**IMPACTO SOCIAL**

Para medir este factor es necesario establecer un cuadro en que se detalle cada proyecto, con el fin de analizar su impacto en un conglomerado humano grande, mediano o pequeño. Esto permitirá tener un referente anual de medición del número de personas beneficiadas por nuestros proyectos.

Una vez más, tomando el caso práctico de la empresa Continental Tire Andina, se expone a continuación un breve y sencillo cuadro para cuantificar el número de

beneficiados según cada proyecto de los años 2013 y 2014 (con proyectos cumplidos a cabalidad), para luego contrarrestar sus resultados.

Impacto Social 2013							
	Mi Barrio, el corazón de Cuenca	Artisanos del Caucho	Fundación Jefferson Pérez	Escuelas Vecinas	Fundación de Tenis silla de ruedas	Fundación Paraolímpica de Natación	TOTAL BENEFICIARIOS
No. de Beneficiarios	80.000	No existía este proyecto	1.100	1.200	48	24	82.372
Impacto Social 2014							
	Mi Barrio, el corazón de Cuenca	Artisanos del Caucho	Fundación Jefferson Pérez	Escuelas Vecinas	Fundación de Tenis silla de ruedas	Fundación Paraolímpica de Natación	TOTAL BENEFICIARIOS
No. de Beneficiarios	100.000	500	1.200	1.200	63	36	102.999

En este caso, se puede cuantificar un aumento en los beneficiarios de los proyectos, a pesar de que en algunos casos poco o nada suele incrementarse en el número de beneficiarios; sin embargo, este es un parámetro que nos permite medir el avance año a año en el impacto que los proyectos tienen en la sociedad.

Conclusiones

Al inicio de este trabajo se planteó la pregunta ¿De qué manera se pueden establecer resultados objetivos del efecto del ejercicio de un proyecto de Responsabilidad Social y cómo deberían ser presentados a fin de expresar el importante aporte de la RS como filosofía corporativa? La respuesta está en el desarrollo mismo de todo este trabajo, en donde queda establecido que el aporte de la RS es innegable para las empresas.

Como se demostró con la matriz de medición de cuatro factores importantes dentro la experiencia de una de las empresas más grandes de Cuenca, el impacto de estos proyectos genera resultados objetivos y muy importantes para sustentar las futuras decisiones en el campo de la RS, sobre todo por la Alta Dirección de las empresas.

Al ser las empresas instituciones que se componen y se relacionan permanentemente con seres humanos, deben dar la importancia al entorno en donde se desarrollan. Para ello, es necesario establecer proyectos o programas de Responsabilidad Social, a través de los cuales se consigue una interrelación de las empresas y de sus entornos inmediatos. Es de vital importancia que la RS se integre a la filosofía corporativa de las compañías, creando ese **valor compartido** del que tanto se habla hoy en día.

Como se ha deducido de los criterios de varios autores que han confrontado su teoría con la práctica real, así como de las experiencias de las tres industrias más grandes de Cuenca, la RS nace en las empresas por la necesidad de ser parte

activa de un desarrollo económico y social mancomunado, que va de la mano de alianzas estratégicas con otros entes, instituciones o empresas, lo que permite maximizar el beneficio a los sectores vulnerables o más necesitados de las comunidades en sí.

La RS ya no es simplemente una moda sino un ganar-ganar para todas las empresas que, consciente o inconscientemente, aplicando programas de RS, han conseguido una mejora en su reputación corporativa, lo que redundará en la imagen de la marca y, por consiguiente, en la superación continua de sus planes y estrategias de desarrollo y crecimiento, e incluso en su incremento de ventas.

Las empresas deben mantenerse atentas a los cambios que se producen en sus comunidades o entornos inmediatos, confiando en los criterios y, en cierta manera, deseos que emiten sus stakeholders, quienes son las personas más idóneas para expresar lo positivo o negativo de tal o cual acción. Los puntos de vista que ellos generen (los stakeholders) son muy importantes, porque son los principales involucrados e interesados en esas acciones que observan como 'beneficio o no' sobre las empresas a las que se vinculan. Es decir que, como indican varios autores y las encargadas de RS de las empresas industriales más grandes de Cuenca, es importante estar atentos a una participación continua de los stakeholders, sobre todo para la toma de decisiones, no solo las de RS sino de todas las acciones de la compañía.

Tener la posibilidad de medir el impacto de los proyectos de RS en las empresas es imprescindible. Existen algunos métodos detallados como el GRI y el AA1000,

o los reportes de sostenibilidad que están ahora de moda, pero requieren de una gran cantidad de tiempo e incluso la obligación de destinar un equipo especial solo para estos temas de RS, lo que genera altos costos con mayor número de personal y una inversión de tiempo alto. Es, quizás, por esta sencilla razón, que la mayoría de empresas que llevan adelante proyectos de RS realizan su medición de manera artesanal o casera, o simplemente no lo hacen. Esta fue la principal razón para contribuir con un método de medición sencillo que, a través de una matriz, facilite la medición del impacto de RS en las empresas de Cuenca. Este método es un aporte a todas las empresas, una guía para medir los impactos de sus proyectos de RS, a través de la matriz que se ha descrito.

Recomendaciones

Este ejemplo de matriz será un arma clave a la hora de dar resultados a la Alta Dirección de las empresas, con el retorno del impacto de proyectos importantes de RS, con el que, recomendamos, debe contar la mayoría de las empresas de Cuenca.

Es recomendable contar con un Comité de Responsabilidad Social, que evalúe de manera mensual los avances, problemas y solicitudes nuevas que llegaren, así como analizar el presupuesto que debe ser incluido anualmente en las inversiones de las empresas, facilitando de esa manera una planificación y ejecución a tiempo de cada uno de los proyectos de RS.

Basados en las experiencias positivas y según la práctica obtenida por las empresas industriales más grandes de Cuenca, se debe continuar apostando a los proyectos de RS en las empresas, sean éstas pequeñas, medianas o grandes, pues los resultados obtenidos, además de una buena reputación externa, sirven para generar mayor motivación, pertenencia y un entendimiento real del significado del valor compartido. Este cuenta, en la actualidad, como parte fundamental de su filosofía corporativa, y contribuye a generar un valor agregado a las otras acciones que permiten el desarrollo de una empresa. Por ello es importante contar con voluntarios (trabajadores, familias) que compartan y vivan el real sentido de una RS comprometida desde todas las aristas de una compañía.

Un significativo aporte es la predisposición de las tres empresas industriales más grandes de Cuenca para, a futuro, aliarse en sendos proyectos de RS, que permitan conseguir la maximización de los resultados e impactos de programas de RS.

Una recomendación adicional, obtenida de los resultados de las entrevistas realizadas, consiste en generar modelos de gestión de proyectos que incluyan las “mejores prácticas” de las empresas, con los cuales sea factible brindar ejemplos a pequeñas, medianas y, por qué no, grandes instituciones que recién empiecen a generar este concepto de RS y cuenten con estos modelos para adaptarlos en sus programas de gestión de RS.

Adicionalmente, este trabajo sirve de base para que a futuro se genere una investigación que, en este mismo campo, continúe la búsqueda de métodos que

permitan confirmar los impactos positivos que los proyectos de RS generan en las empresas.

Referencias Bibliográficas:

Alvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *ISSN 0122-8285*, 11-30.

Antolin Nieto, M., & Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management. *Univesia Business Reviem*, 28-39.

Belhouari, A., Buendía Martínez, I., & Lapontie, M.-J. (2005). La Responsabilidad Social de las empresas, un nuevo valor para las cooperativas? *Revista de economía pública, social y cooperativa (53)*, 191-208.

Cañeque Casado, F. (2006). La Responsabilidad Social ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI.

Ceballo Sierra, A. I. (2005). RSE: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativismo*, 65-77.

De la Cuesta Gonzalez, M., & Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad Social de la Empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *España: Boletín ICE Económico, Información Comercial Española*.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. (Boston MA: Pitman).

Garavito, C. (2008). Responsabilidad Social Empresarial y mercado de trabajo. *Economía* 31, 81-104.

Herrera Alvarado, A. (2007). Marketing y responsabilidad social empresarial un mapa de investigación. *Teoría y Praxis (4)*, 113-148.

Morales Espinoza, E. A. (2009). La legislación ambiental para la responsabilidad social corporativa.

Administración y Organización, 12 (23), 55-73.

Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2012). El ADN de la marca, la concepción de sus valores

intangibles en un contexto dialogado. 31-61.

Regent, P. (2010). Responsabilidad Social: un destino para los empresarios. *Revista de Antiguos*

Alumnos del IEEM 13 (5), 68-76.z<

Roitstein, F. (2004). La Responsabilidad Social en Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista*

Latinoamericana de Administración / Sistema de Información Científica (32), 5-28.

Sajardo Moreno, A. &. (2009). Impacto económico y social de la Responsabilidad Social

Empresarial en la sociedad Valenciana. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*

(65), 113-141.

ANEXO No. 1

Temario

1. ¿Qué es para usted RS?
2. ¿Está de acuerdo en que la RS debe ser parte de la filosofía corporativa de las empresas? ¿Cómo lo logran ?
3. ¿Cómo ha implementado Graiman / Colineal su papel de RS con la comunidad?
4. ¿Qué ejes maneja su RS en beneficio para la comunidad?
5. ¿Piensa que las alianzas público privadas ayudan a maximizar el impacto de los resultados de RSE? ¿Cómo lo hacen?
6. ¿Su empresa comunica sus acciones de RSE? ¿Qué importancia le dan? ¿Cómo lo hacen?
7. ¿Sus planes de RSE involucran a sus trabajadores y sus familias? ¿Por qué? ¿Qué resultados han obtenido?
8. ¿En manos de quién está, dentro de la empresa, la responsabilidad del manejo de los proyectos de RSE?
9. ¿Qué esperan por resultados de proyectos de RS?
10. ¿Cómo miden sus resultados?
11. ¿Qué entienden por impacto de RS?
12. ¿Conoce de algún método que permita medir el impacto de la RS?
13. ¿Los resultados de RS tienden a ser de corto o mediano plazo?
14. ¿Tienen algún programa de RS de largo plazo?

15. ¿Cuál es su criterio de los programas sustentables y sostenibles en RS?
16. ¿Para usted qué duración debería tener un programa de RS para ser considerado sostenible?
17. ¿Para usted qué elementos debería tener un programa de RS para que sea considerado sustentable?
18. ¿Considera que la RS supone una pérdida o una ganancia para su empresa, y por qué?
19. ¿Estaría de acuerdo con que se implemente un método de medición en base a las necesidades y realidades de las industrias de Cuenca?
20. ¿Qué debería tener ese método según su experiencia?
21. ¿Considera posible contar con un sistema que permita una relación empresarial, en donde se intercambien los avances de la implementación de la RS en las industrias de Cuenca?
22. Sugerencias para aquellas empresas que no han implementado aún proyectos de RS